

# DOBRE PRAKTYKI W ZATRUDNIANIU OSÓB Z NIEPEKNOŚCMI

PODREČNIK DLA SAMORZĄDÓW



Projekt „Equal chances – equal work” jest współfinansowany przez Norwegię z Funduszy Norweskich 2014-2021 w ramach programu „Social Dialogue – Decent Work”.



Dobre praktyki w zatrudnianiu osób  
z niepełnosprawnościami

Podręcznik dla samorządów

Poradnik opracowano w ramach projektu „Equal chances – equal work” realizowanego w ramach Norweskiego Mechanizmu Finansowego na lata 2014-2021.

**Autorki i autorzy:**

Sylwia Daniłowska, Piotr Kowalski, Martyna Paszkowska, Karolina Sielecka, Aleksandra Tatko

**Redakcja merytoryczna:**

Sylwia Daniłowska, Agata Gawska, Karolina Sielecka

**Redakcja językowa:**

Ewelina Gałdecka

**Ilustracje:**

Anna Szczepkowska

**Opracowanie graficzne i skład:**

Marcin Grant, Małgorzata Twardochleb

Publikacja bezpłatna: ISBN 978-83-64734-16-8

Warszawa, 2022



Projekt „Equal chances – equal work” jest współfinansowany przez Norwegię z Funduszy Norweskich 2014-2021 w ramach programu „Social Dialogue – Decent Work”.

# Spis treści

Wstęp .....	9
Sygnały przyszłości .....	9
Osoby z niepełnosprawnościami na polskim rynku pracy .....	10
Potencjał samorządów w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami .....	11
Wprowadzenie .....	13
1. Osoba z niepełnosprawnością w miejscu pracy .....	18
a) Kim jest osoba z niepełnosprawnością? .....	18
b) Komunikacja i współpraca .....	27
c) Bariery w miejscu pracy.....	29
d) Prawa, a nie przywileje wynikające z niepełnosprawności.....	31
2. Dlaczego warto zatrudniać osoby z niepełnosprawnościami – obawy, a korzyści i szanse .....	38
a) Obawy przed zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami .....	38
b) Odpowiedź na potrzeby rynku pracy .....	40
c) Przyjazny urząd jako atrakcyjne miejsce pracy .....	41
d) Korzystne zmiany w działaniu organizacji .....	42
e) Ulgi dla podmiotów publicznych .....	43
3. Koordynacja dostępności .....	46
4. Rekrutacja pracowników z niepełnosprawnościami.....	50
a) Analiza potrzeb kadrowych.....	50
b) Sposoby i kanały docierania do potencjalnych pracowników z niepełnosprawnościami .....	50
c) Dostępne ogłoszenia o naborze.....	52
d) Analiza i selekcja dokumentów aplikacyjnych .....	55
e) Dostępność procesu rekrutacji – testy wiedzy .....	55
f) Dostępna rozmowa kwalifikacyjna .....	56
5. Proces adaptacji w miejscu pracy.....	61

a) Proces wdrożenia osoby nowo zatrudnionej z uwzględnieniem szczególnych potrzeb.....	61
b) Rola osoby przełożonej.....	67
c) Rola zespołu.....	70
d) Rola opiekuna adaptacyjnego.....	72
6. Zarządzanie zespołem różnorodnym.....	76
a) Zarządzanie różnorodnością w organizacji.....	76
b) Na czym oprzeć politykę zarządzania różnorodnością?.....	77
c) Rola identyfikacji .....	79
d) Uwaga na potrzeby całego zespołu .....	80
e) Komunikacja wewnątrz organizacji.....	81
f) Przyjazna przestrzeń pracy .....	81
g) W poszukiwaniu rozwiązań ukierunkowanych na lepszą jakość życia .....	82
7. Organizacja i warunki pracy w urzędzie.....	84
a) Dostosowanie i organizacja stanowiska pracy .....	84
b) Nabywanie niepełnosprawności w trakcie zatrudnienia .....	87
8. Rozwój zawodowy i możliwość awansu.....	89
a) Działania rozwojowe.....	89
b) Możliwości awansu zawodowego.....	93
9. Monitoring i utrzymanie zatrudnienia.....	96
10. Szkolenia.....	100
Program szkolenia „Komunikacja i współpraca w zespole różnorodnym” .....	101
Program szkolenia „Zarządzanie zespołem różnorodnym” .....	102
Program szkolenia „Proces rekrutacji otwarty na osoby z niepełnosprawnościami” .....	103
Program szkolenia „Jak rozmawiać o niepełnosprawności i szczególnych potrzebach w pracy?” .....	104
Program szkolenia „Prawne i formalne aspekty związane z zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami” .....	105
11. O projekcie .....	108
Bibliografia .....	109

Akty prawne .....	109
Książki, artykuły, opracowania.....	110
Raporty z badań .....	112
Materiały audio i video.....	115
Strony www.....	116
Spis ilustracji.....	117





## Wstęp

Podręcznik na temat dobrych praktyk w zakresie zatrudniania osób z niepełnościami kierujemy zarówno do dużych, jak i małych podmiotów administracji publicznej. Prezentuje on rozwiązania, które mogą być wdrażane w przestrzeni administracji publicznej, ale przedstawione w nim dobre praktyki mogą też stanowić inspirację do dalszych działań dla biznesu i trzeciego sektora.

## Sygnaty przyszłości

Światowe Forum Ekonomiczne (World Economic Forum) opublikowało w 2022 roku raport, w którym przedstawiło ranking 10 głównych zagrożeń dla współczesnego świata w perspektywie najbliższej dekady. Do największych zagrożeń zaliczono m.in. postępujące zmiany klimatu, w tym ekstremalne warunki pogodowe i zmniejszające się zasoby wody pitnej, oraz **erozję spójności społecznej** (social cohesion erosion)<sup>1</sup>. Światowe trendy wyraźnie wskazują na konieczność zaopiekowania się obszarami związanymi także z przestrzeganiem podstawowych praw człowieka oraz zatrudnieniem<sup>2</sup>. Jeden z ważnych elementów przeciwdziałających dezintegracji społecznej stanowi dostrzeżenie potencjału osób z niepełnościami – zarówno w przestrzeni publicznej, jak i w kontekście miejsca zajmowanego na rynku pracy.

Liczba osób z niepełnościami w ciągu ostatnich dziesięcioleci wzrosła na całym świecie. Szacuje się, że obecnie takich osób jest ponad miliard, co stanowi około 15% populacji. Wzrost liczby osób z niepełnościami jest skorelowany z dynamicznie rozwijającym się zjawiskiem starzenia się społeczeństwa<sup>3</sup>.

Według danych Narodowego Spisu Ludności z roku 2011 w samej tylko Polsce liczba osób z niepełnościami wynosiła blisko 4,7 miliona (12,2% populacji). W 2020 r. wskazuje się na obecność w strukturze społeczeństwa polskiego niemal 5 milionów osób z niepełnościami<sup>4</sup>. Według szacunkowych danych z innych źródeł (Biuro Pełnomocnika Rządu ds. osób Niepełnosprawnych) liczba ta może wynosić nawet do 7 milionów. Osoby z niepełnościami stanowią zatem istotnie dużą i integralną część naszego społeczeństwa, przy czym niepełność nie może być jedynym wyznacznikiem statusu tej grupy – także w aspekcie aktywności zawodowej na rynku pracy.

---

1 World Economic Forum, *The global risk report 2022, 17th edition*, link do dokumentu: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf), data dostępu: 14.03.2022.

2 World Economic Forum, *Strategic intelligence*, link do dokumentu: <https://intelligence.weforum.org/>, data dostępu: 14.03.2022.

3 World Health Organization, *Disability and health*, link do dokumentu: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>, data dostępu: 15.03.2022

4 Główny Urząd Statystyczny, *Stan zdrowia ludności Polski w 2019 r. (na podstawie wyników Europejskiego Ankietowego Badania Zdrowia – EHIS 2019 r.)*, link do dokumentu: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/zdrowie/stan-zdrowia-ludnosci-polski-w-2019-r-,26,1.html>, data dostępu: 31.03.2021.

## Osoby z niepełnosprawnościami na polskim rynku pracy

Konwencja Organizacji Narodów Zjednoczonych o prawach osób niepełnosprawnych została ratyfikowana przez Polskę w roku 2012. W artykule 27 zaznacza ona jasno, że „Państwa **Strony uznają prawo osób niepełnosprawnych do pracy, na zasadzie równości z innymi osobami**; obejmuje to prawo do możliwości zarabiania na życie poprzez pracę swobodnie wybraną lub przyjętą na rynku pracy oraz w otwartym, integracyjnym i dostępnym dla osób niepełnosprawnych środowisku pracy”. Jest to swego rodzaju fundament, czy też wytyczna, na podstawie której pracodawca zobowiązuje się m.in. do ochrony praw tej grupy osób, niedyskryminowania, zagwarantowania pełnego korzystania z praw pracowniczych, umożliwienia dostępu do programów wspierających rozwój zawodowy, ale również zatrudniania – zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym<sup>5</sup>.

Aktywizacja zawodowa osób z niepełnosprawnościami stanowi tym ważniejszy obszar do zaopiekowania, że wskaźnik zatrudnienia tej grupy osób w naszym kraju pozostaje na przestrzeni lat niezmiennie na podobnym poziomie – 31,8% (osoby z niepełnosprawnościami w wieku produkcyjnym)<sup>6</sup>. Dla porównania: wśród krajów Unii Europejskiej wynosi on nieco ponad 50%<sup>7</sup>.

Odsetek osób bezrobotnych z niepełnosprawnościami w Polsce kształtuje się od wielu lat na podobnym poziomie – blisko dwukrotnie wyższym w stosunku do populacji osób nieaktywnych zawodowo w ogóle. W ciągu ostatnich kilkunastu lat wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami, które rejestrowały się w urzędach pracy, wzrósł nieznacznie z 14,4% (2010) do 16,7% (2020). Należy jednocześnie zaznaczyć, że **wskaźnik zatrudnienia dla osób z niepełnosprawnościami pozostaje nieomal trzy razy niższy niż wskaźnik zatrudnienia ogółem**<sup>8</sup>. Jest to uważalnie duża dysproporcja.

Jak podaje Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych, współczynnik aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnościami w wieku 16–89 lat dla kobiet i mężczyzn w Polsce wyniósł w IV kwartale 2021 roku 20,3%<sup>9</sup>.

5 Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych, sporządzona w Nowym Jorku dnia 13 grudnia 2006 r., Dz.U. 2012, poz. 1169.

6 Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych, *Wykres. Aktywność zawodowa osób niepełnosprawnych prawnie w wieku 16-89 lat oraz w wieku produkcyjnym w IV kw. 2021 roku. Dane na podstawie Badań Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL)*, link do dokumentu: <https://niepelnosprawni.gov.pl/p,81,bae>, data dostępu: 14.06.2022.

7 Parlament Europejski, *Employment and disability in the European Union, 2020*, link do dokumentu: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651932/EPRS\\_BRI\(2020\)651932\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651932/EPRS_BRI(2020)651932_EN.pdf), data dostępu: 14.06.2022.

8 Najwyższa Izba Kontroli, *Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych przez powiatowe urzędy pracy, P/21/043*, Warszawa 2022, link do dokumentu: <https://www.nik.gov.pl/kontrola/P/21/043/>, data dostępu: 14.06.2022.

9 Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych, *Wykres. Aktywność zawodowa osób niepełnosprawnych prawnie w wieku 16-89 lat oraz w wieku produkcyjnym w IV kw. 2021 roku. Dane na podstawie Badań Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL)*, link do dokumentu: <https://niepelnosprawni.gov.pl/p,81,bae>, data dostępu: 14.06.2022.

Przedstawione dane wskazują na ograniczone możliwości podjęcia zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnościami, **które chcą pracować, ale jednocześnie są długotrwale bezrobotne**. Próba aktywizacji zawodowej tej grupy stanowi więc dla realizowanej w kraju polityki społecznej prawdziwe wyzwanie. Być może większe zaangażowanie w aktywizację zawodową osób z niepełnosprawnościami ze strony samorządów mogłoby się przyczynić do częstszego i bardziej długotrwałego zatrudnienia takich osób w Polsce.

## Potencjał samorządów w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami

W sektorze publicznym pracuje dzisiaj około 31,5% wszystkich zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami na polskim rynku pracy<sup>10</sup>. Odsetek ten wzrósł w okresie ostatnich 10 lat. W roku 2011 w sektorze publicznym zatrudnionych było około 3,5 miliona osób, co stanowiło 21,6% ogółu<sup>11</sup>. W ostatnich latach zaobserwować można nieznaczny wzrost wskaźnika zatrudniania osób z niepełnosprawnościami w administracji publicznej – w roku 2018 wynosił on 4,4%, na koniec roku 2019 – 4,8%<sup>12</sup>. Pomimo odnotowanego wzrostu, wynik 4,8% wśród wszystkich monitorowanych jednostek publicznych (rządowych, samorządowych oraz prawnych) jest niesatysfakcjonujący i raczej odległy od rekomendowanego zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami na poziomie minimum 6%. Aby zwiększyć wzrost zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w sektorze publicznym, konieczne jest wykorzystanie w pełni dostępnych mechanizmów i narzędzi aktywizacji zawodowej tej grupy.

Obserwujemy wzrost świadomości podmiotów samorządowych w kwestii ważności zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, mimo że proces ten przebiega jeszcze powoli i nierównomiernie. Podejmowane są inicjatywy z zakresu rozpoznawania oczekiwań zarówno pracowników z niepełnosprawnościami, jak i pozostałej części zespołu pracowniczego wobec realizowanej w podmiotach samorządowych polityki dostępności miejsca pracy. Przykład tego może stanowić przeprowadzone przez Fundację Aktywizacja we współpracy z Urzędem Miasta Stołecznego Warszawy badanie podsumowane w raporcie „Praca osób z niepełnosprawnościami w sektorze publicznym na przykładzie Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy” w ramach projektu „Equal chances – equal work” ([Równe szanse – równa praca](#))<sup>13</sup>, jak również zrealizowane w roku 2017 przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) „Badanie potrzeb osób niepełnosprawnych”, także obejmujące przestrzeń sektora publicznego. Coraz powszechniejsze staje się wykonywanie au-

10 Główny Urząd Statystyczny, *Informacja o rynku pracy w trzecim kwartale 2021*, link do dokumentu: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/info-rmacja-o-ryнку-pracy-w-trzecim-kwartale-2021-roku-dane-wstepne,12,48.html>, data dostępu 14.06.2022.

11 A. Łaszek, *Ilu pracowników pracuje w sektorze publicznym w Polsce?*, 19.07.2012, link do dokumentu: <https://www.podatnik.info/publikacje/ilu-pracownikow-pracuje-w-sektorze-publicznym-w-polsce,138182>, data dostępu: 21.03.2022.

12 System monitorowania rozwoju STRATEG, *Udział osób niepełnosprawnych wśród pracowników administracji publicznej*, link do dokumentu: <https://strateg.stat.gov.pl/#/wyszukaj-wskaznik/4173>, data dostępu: 21.03.2022.

13 Urząd Miasta Stołecznego Warszawy, *Projekt pn. Equal chances – equal work (Równe szanse – równa praca)*, 1.08.2020–31.07.2022, link do dokumentu: <https://um.warszawa.pl/waw/europa/-/projekt-equal-chances-equal-work>, data dostępu: 1.08.2022.

dytów stanowiskowych, na podstawie których miejsce pracy dostosowywane jest do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (np. raport z audytu dostępności zrealizowany w Urzędzie Miasta Krynicy-Zdroju<sup>14</sup>). Sektor samorządowy coraz bardziej interesuje się możliwościami doksztalcenia się w zakresie współpracy podejmowanej z osobami z niepełnosprawnościami i chętnie z nich korzysta (np. udział w szkoleniach, udział konferencjach tematycznych, konsultacje eksperckie, organizowanie wydarzeń, podejmowanie dialogu trójstronnego, zbiór dobrych praktyk i inne). Inny przejaw realizowanej polityki dostępności, w tym dotyczącej zatrudnienia, stanowi dostosowanie stron internetowych podmiotów publicznych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Odsetek stron internetowych podmiotów publicznych zgodnych z ustawą o dostępności cyfrowej wynosił w 2018 roku 48%, podczas gdy w roku 2020 – 68%<sup>15</sup>

Niewątpliwie świadomość, ale również potrzeba zatrudniania osób z niepełnosprawnościami w sektorze samorządowym z roku na rok rośnie – raczej jednak powoli, ewolucyjnie, aniżeli w sposób dynamiczny i przewrotowy. A to właśnie owa rewolucja w podejściu do zatrudniania osób z niepełnosprawnościami jest dziś stanem pożądanym, czy wręcz koniecznym! Świadczą o tym nie tylko przytoczone powyżej dane statystyczne, ale także (a może przede wszystkim) fakt, że specyfika funkcjonowania pracodawcy samorządowego jednoznacznie warunkuje konieczność podjęcia owego tematu i pokazania pracodawcom sektora prywatnego, że **zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami jest możliwe i że zdecydowanie warto podejmować inicjatywy tego rodzaju**. Szeroko rozumiane korzyści osiągają bowiem w ten sposób zarówno pracownicy, jak i sami pracodawcy.

---

14 Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego, *Raport z audytu dostępności przeprowadzonego w Urzędzie Miasta Krynicy-Zdrój w dniach 24 czerwca–30 września 2020 r.*, Dostępność Plus, Kraków 2020.

15 System monitorowania rozwoju STRATEG, *Odsetek stron internetowych podmiotów publicznych zgodnych z ustawą o dostępności cyfrowej*, link do dokumentu: <https://strateg.stat.gov.pl/#/wyszukaj-wskaznik/4146>, data dostępu: 21.03.2022.

## Wprowadzenie

– Chciałabym pracować w urzędzie przy realizacji projektów z funduszy unijnych – powiedziała Dorota podczas spotkania ze swoim znajomym, Adamem, którego poznała podczas jednej z akcji Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego. Wspólnie z personelem Tramwajów Warszawskich oglądali jeden z nowych pojazdów i zastanawiali się, co można by zrobić, żeby tramwaje były jeszcze bardziej przyjazne osobom z niepełnosprawnościami.

Adam, podobnie jak Dorota, był osobą z niepełnosprawnością. Był słabostyszący i pracował w jednym z warszawskich muzeów. W pracy nie wszyscy wiedzieli, że ma problemy ze słuchem. Dorota lubiła odwiedzać go w muzeum. Było to jedno z nielicznych miejsc, gdzie znajdowały się usprawnienia dla osób z niepełnosprawnościami, takie jak na przykład podjazdy i podnośnik ukryty w schodach. Muzeum stanowiło miejsce dostępne dla osób poruszających się na wózkach.

– To naprawdę niezły pomysł – odpowiedział Adam i wspólnie zaczęli się zastanawiać, co po kolei powinni zrobić, żeby plany Doroty były możliwe do zrealizowania.

– Nie mam wątpliwości, że się nadajesz do pracy w urzędzie. Ciekawe, czy to, że poruszasz się na wózku, będzie przeszkodą w podjęciu tam zatrudnienia?

– Mam nadzieję, że nie. W końcu tyle się zmienia – zakończyła Dorota.

Czy taki dialog jest obecnie możliwy? Czy osoby z niepełnosprawnością mogą pracować w urzędzie publicznym na dowolnym stanowisku? Jak przygotować się do ich zatrudniania? Jak przyjąć je do zespołu? Jak oceniać pracę i zapewniać warunki do rozwoju? Odpowiedzi na te i inne pytania znajdziesz na następnych kartach niniejszego poradnika. Opisujemy w nim działania, które powinny zostać podjęte, by zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami stało się powszechną praktyką – nie budzącą obaw i wątpliwości. Dorota i Adam będą ci towarzyszyli w tej lekturze. Ich doświadczenia posłużą za ilustrację poszczególnych procesów.

Zacznijmy od wyjaśnienia, czym jest niepełnosprawność.

W Polsce termin „niepełnosprawność” zdefiniowany jest w Ustawie o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych z dnia 27 sierpnia 1997 r. Niepełnosprawność oznacza trwałą lub okresową niezdolność do wypełniania ról społecznych z powodu stałego lub długotrwałego naruszenia sprawności organizmu, w szczególności powodującą niezdolność do pracy<sup>16</sup>. Ta definicja koncentruje się na ograniczeniach danej osoby. Jest to podejście wywodzące się z **modelu medycznego rozumienia niepełnosprawności**, który skupia się na brakach danej osoby i na problemach, których źródłem jest jej choroba. Osoba z niepełnosprawnością postrzegana jest w tym modelu nie jako pełnoprawny członek

16 Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Dz.U. 1997 Nr 123 poz. 776.

społeczeństwa, ale jako odbiorca działań pomocowych i charytatywnych, których głównym celem jest wyleczenie i włączenie do świata osób pełnosprawnych. To specjaliści z poszczególnych obszarów związanych ze zdrowiem (lekarze, rehabilitanci, psycholodzy) decydują o tym, co jest potrzebne osobie z dysfunkcją. Niepełnosprawność jest w tym podejściu kategorią negatywną, która powoduje wykluczenie ze społeczeństwa<sup>17</sup>.

Ratyfikacja przez Polskę w 2012 r. Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych przyniosła definicję wywodzącą się z **modelu interakcyjnego (społecznego)**<sup>18</sup>. Zgodnie z nią „niepełnosprawność powstaje w wyniku interakcji pomiędzy osobami z dysfunkcjami a barierami środowiskowymi i wynikającymi z postaw ludzkich, będącymi przeszkodą dla pełnego uczestnictwa osób niepełnosprawnych w życiu społecznym na równych zasadach z innymi obywatelami”. W tym ujęciu ciężar przeniesiony został z deficytów osoby na doświadczane przez nią bariery w otoczeniu. To one stanowią przyczynę ograniczania rozwoju potencjału osób z niepełnosprawnościami. W modelu społecznym uwzględnianie potrzeb osób z niepełnosprawnościami związanych z dostępnością i likwidacją barier oraz zapewnienie dostępności jest zadaniem społeczeństwa, a osoby z niepełnosprawnościami są aktywnymi obywatelami wnoszącymi istotny wkład w proces jego rozwoju.

Te dwie definicje obrazują ewolucję podejścia do niepełnosprawności. Jednocześnie pokazują, że obecnie w Polsce obowiązują dwa zupełnie różne sposoby traktowania niepełnosprawności – nie tylko w ujęciu potocznym, ale też instytucjonalnym i systemowym.



Ilustracja 1. Bariery zależą od naszego otoczenia

17 Fundacja Aktywizacja, *Szkolenia z zakresu zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób niepełnosprawnych, dla pracowników instytucji będących w systemie Umowy Partnerstwa*, Warszawa 2016.

18 Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych, sporządzona w Nowym Jorku dnia 13 grudnia 2006 r., Dz.U. 2012, poz. 1169



W poradniku będziemy odwoływać się do **projektowania uniwersalnego**<sup>19</sup>. Nie chodzi tu jednak o wąskie znaczenie tego pojęcia związane z architekturą, ale myślenie w znacznie szerszej perspektywie. Projektowanie to w naszym przypadku myślenie o środowisku, procedurach, organizacji pracy w taki sposób, żeby były one dostępne dla wszystkich bez potrzeby podejmowania dodatkowych działań i stosowania specjalnych uprawnień.

Koncepcja projektowania uniwersalnego została opracowana w odniesieniu do architektury przez zespół amerykańskiego architekta Ronalda Mace'a. Z czasem pojęcie uniwersalne stało się podstawą do szerszej zakrojonego projektowania działań i procesów z zakresu dostępności.

Odniesienia do projektowania uniwersalnego jako sposobu zapewnienia różnych aspektów dostępności zostały zapisane we wspomnianej wcześniej Konwencji ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami. Jest to dokument, który bardzo szeroko opisuje zobowiązania państw – stron Konwencji do tworzenia warunków prawnych i faktycznych dla równości m.in. w takich dziedzinach życia codziennego jak praca, edukacja, kultura czy zdrowie. Warto przy tym pamiętać, że dostępność w Konwencji nie ogranicza się tylko do dostępności architektonicznej. Podobne zapisy znalazły się też w Ustawie z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami<sup>20</sup>. Poza dostępnością architektoniczną zostały tam wskazane także dostępność cyfrowa i informacyjno-komunikacyjna.

Projektowanie uniwersalne zaczęło się od architektury. Dzisiaj jednak odnosi się do całego **spektrum działań mających na celu tworzenie środowiska przyjaznego osobom z różnymi szczególnymi potrzebami, co umożliwi im korzystanie ze swoich praw na równi z innymi.**

Zasady projektowania uniwersalnego początkowo obejmowały:

- **sprawiedliwe wykorzystanie** – projekt jest użyteczny i atrakcyjny dla ludzi o różnych umiejętnościach (możliwościach),
- **elastyczność użytkowania** – projekt uwzględnia szeroki zakres indywidualnych preferencji i umiejętności odbiorców,
- **prosta i intuicyjna obsługa** – zastosowany projekt jest łatwy do zrozumienia, niezależnie od doświadczenia, wiedzy, umiejętności językowych czy obecnego poziomu koncentracji użytkowników,
- **zauważalna informacja** – projekt w sposób efektywny łączy ze sobą niezbędne dla użytkowników informacje niezależnie od warunków otoczenia lub zdolności sensorycznych użytkowników,

19 I. Benek, A. Labus, M. Kampka (red.), *Wytyczne w zakresie projektowania uniwersalnego mając na uwadze potrzeby osób niepełnosprawnych*, Warszawa 2016.

20 Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, Dz.U. 2019 poz. 1696.

- **tolerancja błędu** – projekt minimalizuje zagrożenia i negatywne skutki przypadkowego lub zamierzonego działania,
- **niewielki wysiłek fizyczny** – projektowanie w taki sposób, aby produkt był efektywny, wygodny i wymagał minimalnego wysiłku użytkowników,
- **wymiary i przestrzeń dostępne i użyteczne** – odpowiednia wielkość i przestrzeń przewidziana do podejścia, działania i wykorzystania produktu, niezależnie od wielkości, postawy lub mobilności użytkowników<sup>21</sup>.

Z czasem dodana została jeszcze ósma zasada dotycząca „**percepcji równości**”. Mówi ona o zminimalizowaniu możliwości indywidualnego postrzegania projektu jako dyskryminującego<sup>22</sup>.

Koncepcja projektowania uniwersalnego nie jest zbiorem zasad określających konkretne rozwiązania techniczne. Nie stanowi także propozycji norm dla rekomendowanych rozwiązań. Zachęca raczej do pewnego ćwiczenia intelektualnego, które pozwala zaplanować procedurę, dokument, sposób obsługi klienta, budynek czy przestrzeń w taki sposób, żeby były one użyteczne dla wszystkich. Oczywiście istnieją zbiory norm technicznych, ale punktem wyjścia są zawsze zasady ogólne.

Ważnym krokiem na drodze do jak największej dostępności dla wszystkich obywateli było przeniesienie rozwiązań ze świata projektowania architektury na inne dziedziny życia. Zasady projektowania uniwersalnego można bowiem zastosować także do organizacji miejsca pracy, sposobu prowadzenia szkolenia czy planowania procesu rekrutacji. W każdym z tych przypadków trzeba najpierw zastanowić się, co zrobić, żeby działanie to było jak najbardziej dostępne dla wszystkich. Dopiero wówczas możliwe będzie sięgnięcie po normy oraz techniczne sposoby rozwiązywania zdiagnozowanych barier.

Przykładem może być tu tworzenie dostępnego filmu, który chcemy umieścić na stronie internetowej. Wszyscy potencjalni odbiorcy filmu chcą poznać jego treść. Osoby, które widzą i słyszą, odbierają informacje zawarte w filmie wzrokiem i słuchem. Są jednak także osoby, które mają do dyspozycji tylko jeden z tych zmysłów. **Informacja powinna zostać im przekazana w sposób całkowicie dla nich dostępny, umożliwiając jej zrozumienie** (np. osobom głuchym za pomocą języka migowego, a niewidomym – audiodeskrypcji<sup>23</sup>). Dopiero w kolejnym kroku należy skoncentrować się na technicznych aspektach tłumaczenia, sposobie umieszczenia tłumacza w filmie czy przygotowania dodatkowej ścieżki dźwiękowej.

21 I. Benek, A. Labus, M. Kampka (red.) *Wytyczne w zakresie projektowania uniwersalnego mając na uwadze potrzeby osób niepełnosprawnych*, Warszawa 2016.

22 Lubelskie Partnerstwo na Rzecz Dostępności, *Projektowanie uniwersalne – o tym warto wiedzieć*, link do dokumentu: <https://liderzydostepnosci.pl/projektowanie-uniwersalne-o-tym-warto-wiedziec/>, data dostępu: 28.07.2022.

23 Audiodeskrypcja polega na słownym opisie treści wizualnych w taki sposób, aby odbiorca mógł w pełni z nich korzystać bez używania zmysłu wzroku.



Wróćmy do bohaterów naszego poradnika.

– Znów czytałem o szczególnych potrzebach – powiedział Adam, gdy spotkali się w pałacu w Wilanowie. – Wciąż nie mogę zrozumieć, o co chodzi. Przecież mam dokładnie takie same potrzeby jak każdy. Nic w nich szczególnego. Chcę móc się dowiedzieć tych samych rzeczy co słyszący, chcę docierać w te same miejsca, pracować jak każdy i być traktowany na równi z innymi. Widzisz tu jakieś szczególne potrzeby?

– No wiesz, pewnie autorzy tego pojęcia chcieli znaleźć jakiś sposób na opisanie ludzi, którym trudniej jest zaspokajać swoje potrzeby, bo środowisko jest niedostępne. Ale to by jednak dziwnie brzmiało: osoby, których potrzeby mogą być trudniejsze do zrealizowania – odpowiedziała ze śmiechem Dorota. – Swoją drogą to i tak lepiej, że mówią o szczególnych potrzebach, a nie specjalnych troskach. Zawsze to jakiś postęp.

Należy pamiętać, że określenie „osoby o szczególnych potrzebach” jest kategorią szerszą i obejmuje nie tylko osoby z niepełnosprawnościami. Zakres definicyjny tej grupy osób określony<sup>24</sup> w Ustawie z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami<sup>25</sup> obejmuje także kobiety w ciąży, rodziców z wózkami dziecięcymi, osoby starsze, dzieci, osoby z ciężkim bagażem, osoby z czasowymi dysfunkcjami (np. powstałymi w wyniku wypadku) i wiele innych. W praktyce więc zastosowanie rozwiązań dostępnościowych (np. napisów) w filmie zapewni możliwość zapoznania się z nim nie tylko osobom z niepełnosprawnościami, ale też osobom, które chciałyby go obejrzeć np. podczas podróży, a nie mają ze sobą słuchawek i tym samym nie mogą obejrzeć filmu z głosem. Jak widać na ww. przykładzie, dostępność jest aspektem niezbędnym w wielu obszarach życia i może być istotna dla bardzo różnych grup odbiorców, którzy w konkretnej sytuacji mogą stać się osobami o szczególnych potrzebach.

24 Zgodnie z Ustawą z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami „osoba ze szczególnymi potrzebami” to osoba, która ze względu na swoje cechy zewnętrzne lub wewnętrzne, albo ze względu na okoliczności, w których się znajduje, musi podjąć dodatkowe działania lub zastosować dodatkowe środki w celu przezwyciężenia bariery, aby uczestniczyć w różnych sferach życia na zasadzie równości z innymi osobami.

25 Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, Dz. U. 2019 poz. 1696.

## 1. Osoba z niepełnosprawnością w miejscu pracy

Dorota zaparkowała na miejscu oznaczonym niebieską kopertą z wózkiem i zaczęła wyjmować z tylnego siedzenia swój wózek. Wsiadła z samochodu i dotarła do kawiarni, którą wyszukała na stronie internetowej jako miejsce dostępne dla osób na wózkach.

– Widziałeś, że na drzwiach jest naklejka z wózkiem? – zapytał Adam, z którym umówiła się w kawiarni. – Napisali tam, że jest to miejsce dostępne dla osób z niepełnosprawnościami. Ciekawe, czy dla mnie też? Bo ja się raczej nie identyfikuję z logo wózka. Nie wiem, co zrobić, żeby wszyscy zrozumieli, że czas na bardziej nowoczesne oznaczenia. Przecież nie wszystkie niepełnosprawności są widoczne. Denerwuje mnie takie wrzucanie wszystkich do jednego worka.

– Masz rację – odparła Dorota. – Ale pamiętaj, że zwykle ludzie nie robią tego ze złej woli. Po prostu mają takie skojarzenie, że osoba z niepełnosprawnością to poruszająca się na wózku. Pamiętasz, jak mówiłam ci o ofercie pracy w urzędzie miasta? Pomyślałam, że przygotuję zestawienie różnych źródeł wiedzy o tym, że grupa osób z niepełnosprawnościami jest bardzo różnorodna i obejmuje różne rodzaje niepełnosprawności.

### a) Kim jest osoba z niepełnosprawnością?

Każda osoba z niepełnosprawnością jest inna, a dwie osoby z niepełnosprawnością tego samego rodzaju mogą funkcjonować w zupełnie odmienny sposób. Nasza bohaterka Dorota porusza się na wózku, ponieważ w wyniku uszkodzenia rdzenia kręgowego ma całkowicie sparaliżowane nogi. Dlatego podczas parkowania musi zwracać uwagę, żeby zawsze mieć wystarczająco dużo miejsca na otwarcie drzwi i wyjęcie wózka z tylnego siedzenia. Inny poruszający się na wózku kierowca może mieć rdzeń kręgowy uszkodzony w innym miejscu, co powoduje częściową niepełnosprawność nóg. Będzie on więc mógł wysiąść z samochodu, stanąć na chwilę na nogach i wyjąć wózek z bagażnika. Mimo tego samego rodzaju niepełnosprawności potrzeby tych dwóch osób będą nieco odmiennie.

Różnice w sposobie funkcjonowania dotyczą wszystkich grup osób z niepełnosprawnościami. Warto o tym pamiętać i uwzględniać je w środowisku pracy, szczególnie w zakresie organizacji stanowiska pracy i sposobu funkcjonowania w organizacji.

Oto przykłady różnego funkcjonowania osób z taką samą niepełnosprawnością i wynikających z tego potrzeb:

- Osoba słabowidząca może korzystać przede wszystkim ze wzroku i będzie wtedy potrzebować wyraźnie skontrastowanych kolorów. Jeśli jednak korzysta przede wszystkim z dotyku, będzie potrzebowała kontrastowania fakturą i kształtem.

- Osoba słabosłysząca może dobrze znać język polski i korzystać z resztek słuchowych. W takim wypadku będzie potrzebować podniesienia głośności komunikatu. Może też dobrze znać język polski, ale nie mieć możliwości rozumienia mowy – w takim wypadku niezbędny będzie alternatywy tekst dla całej komunikacji głosowej.
- Osoba w spektrum autyzmu może mieć nadwrażliwość dźwiękową i będzie wymagała obniżenia głośności komunikacji lub odwrotnie – będzie wymagała większych niż przeciętnie bodźców.

Warto podkreślić, że istnieje wiele chorób, które mają podobne objawy, ale powodują innego rodzaju niepełnosprawności. Osoba chora na serce może mieć ograniczoną sprawność fizyczną podobnie jak człowiek z niepełnosprawnością ruchową poruszający się o balkoniku, a osoba mająca afazję<sup>26</sup> będzie mówiła tak samo jak osoba głucha.

W sytuacji gdy zaczynamy dopiero poznawać bardzo złożoną kwestię niepełnosprawności, pamiętajmy, żeby unikać generalizowania i wyciągania zbyt pochopnych wniosków. Do każdej osoby należy podchodzić indywidualnie, ustalać jej potrzeby i sposoby odpowiadania na nie.

Pamiętaj! Jeśli znasz osobę z niepełnosprawnością i potrafisz określić jej potrzeby, to znaczy, że znasz tę jedną osobę. Inny człowiek z tą samą niepełnosprawnością może mieć inne potrzeby i inne strategie funkcjonowania.

Na sposób funkcjonowania osób z niepełnosprawnościami może mieć też wpływ moment, w którym niepełnosprawność się pojawiła. **Część osób rodzi się z niepełnosprawnością, część nabywa niepełnosprawność w toku życia.** Każdy z nas może **na stałe** lub **okresowo** zostać osobą z niepełnosprawnością. W niektórych przypadkach inaczej będą funkcjonować osoby, które miały daną niepełnosprawność od urodzenia, a inaczej takie, które nabyły ją w różnych momentach życia.

Większość niepełnosprawności jest **niewidoczna** (np. zaburzenia psychiczne, neurologiczne, choroby narządów wewnętrznych, uszkodzenie słuchu itd.). Nie oznacza to jednak, że te osoby w codziennym życiu nie odczuwają konsekwencji niepełnosprawności i nie napotykać na bariery w otoczeniu.

**Dorota przygotowała na spotkanie informacje o różnych grupach osób z niepełnosprawnościami:**

- **osoby z niepełnosprawnością ruchową** – osoby mające problemy z poruszaniem się, w tym osoby na wózkach, korzystające z balkoników czy kul ortopedycznych. Także osoby z protezami np. kończyny górnej lub dolnej, osoby ze zwyrodnieniem stawów, chorobami kręgosłupa lub niskorostością.

---

26 Afazja – zaburzenie funkcji językowych.

#### Przydatne materiały:

- Fundacja Aktywnej Rehabilitacji – różnorodne materiały o sposobach funkcjonowania osób na wózkach, dostęp pod adresem: <https://far.org.pl/>
  - Budowlane ABC – standardy projektowania budynków dla osób z niepełnosprawnościami, dostęp pod adresem: <https://budowlaneabc.gov.pl/standardy-projektowania-budynkow-dla-osob-niepelnosprawnych/>
  - Odcinek vloga o komunikacji miejskiej Między przystankami dotyczący poruszania się osób na wózkach w komunikacji publicznej – pozwala lepiej zrozumieć potrzeby tej grupy osób, dostęp pod adresem: <https://www.youtube.com/watch?v=2XLNfc8BWQI>
  - Osoba z niepełnosprawnością ruchową w pracy. Poradnik dla pracodawców – poradnik Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego przedstawiający możliwości zatrudnienia osób z niepełnosprawnością ruchową. Dostęp pod adresem: [https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/88311/Osoba\\_z\\_niepelnosprawnoscia\\_ruchowa\\_w\\_pracy-Poradnik\\_dla\\_pracodawcow.pdf](https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/88311/Osoba_z_niepelnosprawnoscia_ruchowa_w_pracy-Poradnik_dla_pracodawcow.pdf)
- **osoby głuche** – to osoby niesłyszące od urodzenia lub takie, które utraciły słuch. Dla osób, które nie słyszą od urodzenia lub wczesnego dzieciństwa, pierwszym językiem jest zwykle polski język migowy (PJM), a język polski jest językiem drugim (mogą więc znać go gorzej niż przeciętny Polak, chociaż nie jest to reguła).

#### Przydatne materiały:

- Polski Związek Głuchych – organizacja wspierająca osoby głuche w Polsce, bogate źródło informacji o osobach głuchych oraz działaniach je wspierających w codziennym funkcjonowaniu, dostęp pod adresem: <https://www.pzg.org.pl/>
- Instytut Spraw Głuchych – organizacja prowadzona przez głuchych działaczy społecznych, dostęp pod adresem: <http://www.isg.org.pl/>
- Wywiad z dr. Pawłem Rutkowskim z Uniwersytetu Warszawskiego – rozmowa o tym, czym jest polski język migowy, dostęp pod adresem: <https://www.polskieradio.pl/8/650/Artykul/1653929,Czym-jest-polski-jezyk-migowy>
- Głuchy pracownik. Poradnik dla pracodawców – wydawnictwo Oddziału Łódzkiego Polskiego Związku Głuchych. Dostęp pod adresem: [https://pzg.lodz.pl/publikacje/Poradnik\\_dla\\_Pracodawcow.pdf](https://pzg.lodz.pl/publikacje/Poradnik_dla_Pracodawcow.pdf)

- **osoby słabosłyszące** – w odróżnieniu od głuchych posługują się słuchem i językiem polskim w mowie. Język polski, pisemny i mówiony, jest ich pierwszym językiem. Zwykle posiadają aparaty słuchowe.

Przydatne materiały:

- Jak słyszą osoby słabosłyszące – zbiór poglądowych nagrań przygotowanych przez Fundację Instytut Rozwoju Regionalnego, dostęp pod adresem: [https://www.youtube.com/watch?v=M4G\\_8dPFinQ](https://www.youtube.com/watch?v=M4G_8dPFinQ)
- Polska Fundacja Osób Słabosłyszących – bogaty zbiór informacji, a także przykładów rozwiązań technicznych dla osób słabosłyszących. Dostęp pod adresem: <http://www.pfos.org.pl/>

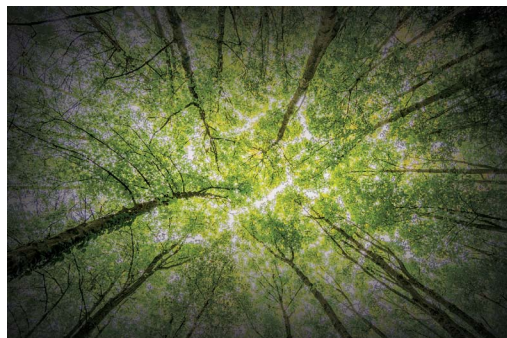
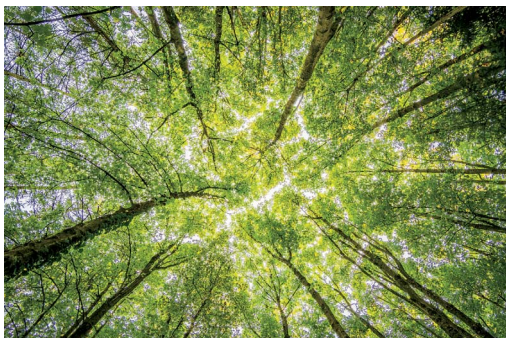
- **osoby niewidome** – osoby, które nigdy nie widziały lub całkowicie straciły wzrok. Podstawowym sposobem zdobywania informacji jest dla nich słuch. Często osoby niewidome poruszają się za pomocą białej laski lub psa przewodnika. Jednak nie wszystkie osoby, które korzystają z białej laski, całkowicie nie widzą. Nie wszystkie osoby niewidome posługują się alfabetem Braille'a.

Przydatne materiały:

- N jak niewidomy i inne filmy przygotowane przez Polski Związek Niewidomych – materiały edukacyjne największej organizacji pozarządowej prowadzonej przez osoby niewidome, dostęp pod adresem: <https://www.youtube.com/watch?v=WpJ2hrmn7qM>
  - Fundacja Vis Maior – bogate źródło materiałów przygotowanych przez fundację prowadzoną przez osoby niewidome. Dostęp pod adresem: <https://fundacijavismaior.pl/>
- **osoby słabowidzące** – prawie każda osoba słabowidząca widzi inaczej w zależności od wady wzroku i potrzebuje indywidualnych rozwiązań.



Przykłady:



Zdjęcie 1. Po lewej prawidłowe widzenie. Po prawej symulacja widzenia z jaskrą.

Źródło: canva.com



Zdjęcie 2. Po lewej prawidłowe widzenie. Po prawej symulacja widzenia z zaćmą.

Źródło: canva.com



Zdjęcie 3. Po lewej prawidłowe widzenie. Po prawej symulacja widzenia z astygmatyzmem.

Źródło: canva.com



Zdjęcie 4. Po lewej prawidłowe widzenie. Po prawej symulacja widzenia z protanopią (odmianą ślepoty barw).

Źródło: canva.com

Przydatne materiały:

- Chrome Lens – wtyczka do przeglądarki Chrome symulująca różne wady wzroku, dostęp pod adresem: <https://chrome.google.com/webstore/detail/chromelens/idikgljglpfilbhaboonnncjnhkd>
  - Zauważyć słabowidzących. Słabowidzący są wśród nas – materiał z kampanii Polskiego Związku Niewidomych, dostęp pod adresem: <https://www.youtube.com/watch?v=vM15hCuwxuU>
  - Jak i co widzi osoba słabowidząca? – film przygotowany przez Spółdzielnię Socjalną FADO, dostęp po adresem: <https://www.youtube.com/watch?v=9UmwXDQ3vtA>
  - Kanał Retina AMD Polska – fakty i mity na temat widzenia. Dostęp pod adresem: [https://www.youtube.com/watch?v=0o\\_DdXcwVc](https://www.youtube.com/watch?v=0o_DdXcwVc)
- **osoby w spektrum autyzmu** – najczęściej w ten sposób określa się bardzo różne całościowe zaburzenia rozwoju. Zaburzenia dotyczą często relacji społecznych i komunikowania się. Niektóre osoby w spektrum mają trudności w nawiązywaniu kontaktów i przestrzeganiu reguł społecznych oraz w rozumieniu reakcji i emocji innych ludzi. Czasem wyrażają własne uczucia w nietypowy sposób. Mogą mieć trudności z rozumieniem kontekstu i wyrażaniem abstrakcyjnych pojęć.

#### Przydatne materiały:

- Polski Autyzm – bogaty zbiór materiałów na temat funkcjonowania osób w spektrum, dostęp pod adresem: <https://polskiautyzm.pl/>
  - Wywiad z Janem Gawrońskim – samorzecznikiem osób w spektrum, dostęp pod adresem: <http://www.niepelnosprawni.pl/ledge/x/767655>
  - Spotkanie O dostępności w CUP: standard transportowy w praktyce. Użytkownicy transportu publicznego ze spektrum autyzmu i ich potrzeby dostępności – może być inspiracją do organizacji przestrzeni w pracy, dostęp pod adresem: <https://www.youtube.com/watch?v=tMgPtAi9EzE>
  - Fundacja Synapsis – materiały i kampanie społeczne organizacji działającej na rzecz osób w spektrum autyzmu. Dostęp pod adresem: <https://synapsis.org.pl/>
- **osoby chorujące psychicznie, osoby w kryzysie zdrowia psychicznego** – do tej grupy można zaliczyć m.in. osoby chorujące na schizofrenię, depresję, chorobę afektywną dwubiegunową, doświadczające zaburzeń lękowych czy zaburzeń odżywiania. Objawy mogą powodować problemy z komunikacją albo czasowe utrudnienia w realizacji funkcji poznawczych.

#### Przydatne materiały:

- Broszura Postaw na pracę – dostępne miejsce pracy Fundacji Aktywizacja – opracowanie przedstawia różne aspekty związane z dostępnością miejsca pracy pod kątem m.in. osób w kryzysie zdrowia psychicznego, dostęp pod adresem: <https://aktywizacja.org.pl/wp-content/uploads/2020/04/Broszura-Fundacja-Aktywizacja-Dost%C4%99pne-miejsca-pracy.pdf>
  - Materiał dotyczący stygmatyzacji osób chorujących psychicznie – także w miejscu pracy, dostęp pod adresem: <https://www.youtube.com/watch?v=07DS8bN0DQU>
  - Wykład Bartosza Janika z Uniwersytetu Jagiellońskiego poświęcony osobom chorującym psychicznie – próba odpowiedzi na pytanie, czym są choroby psychiczne. Dostęp pod adresem: <https://www.youtube.com/watch?v=dW-OfYWCsnqc>
- **osoby z niepełnosprawnością intelektualną** – niepełnosprawność ta wpływa na sferę orientacyjno-poznawczą oraz intelektualną osoby, a także na jej osobowość i poziom funkcjonowania społecznego. Osoby takie najlepiej sprawdzają się, wykonując proste, powtarzalne i schematyczne czynności.



#### Przydatne materiały:

- Polskie Stowarzyszenie na rzecz Osób z Niepełnosprawnością Intelektualną – materiały przygotowane przez organizację działającą na rzecz osób z niepełnosprawnością intelektualną, dostęp pod adresem: <https://psoni.org.pl/>
  - Centrum Dzwoni – niepubliczna agencja zatrudnienia dla osób z niepełnosprawnością intelektualną, dostęp pod adresem: <https://www.centrum-dzwoni.pl/o-centrum/>
  - Europejskie standardy przygotowania tekstu łatwego do czytania i zrozumienia. Dostęp pod adresem: <https://www.power.gov.pl/media/13597/informacja-dla-wszystkich.pdf>
- **osoby ze schorzeniami układu krążenia** – aż 43,7% osób z niepełnosprawnościami w Polsce doświadcza dolegliwości z tej kategorii<sup>27</sup>. Lista chorób kryjących się pod tym hasłem jest bardzo długa: choroba wieńcowa, nadciśnienie tętnicze, zakrzepice, nadciśnienie płucne, choroby aorty i naczyń obwodowych, niewydolność serca, zaburzenia rytmu serca, arytmia, miażdżyca i inne. Choroby serca mogą wiązać się ze zmęczeniem, sennością, poczuciem osłabienia, problemami z pamięcią i koncentracją. Jeżeli osoby, które na nie cierpią, są pod stałą opieką specjalisty, mimo wszystko mogą funkcjonować w miarę normalnie.

#### Przydatne materiały:

- Choroby układu krążenia w aspekcie pracy zawodowej – poradnik. Dostęp pod adresem: [https://medycynapracyportal.pl/wp-content/uploads/wydawnictwa/poradnik\\_krazenie\\_dla\\_lekarzy.pdf](https://medycynapracyportal.pl/wp-content/uploads/wydawnictwa/poradnik_krazenie_dla_lekarzy.pdf)
- **osoby ze schorzeniami neurologicznymi** – to m.in. osoby chorujące na stwardnienie rozsiane (SM), chorobę Parkinsona, epilepsję, mózgowie porażenie dziecięce (MPD) oraz po udarze mózgu. Jest to kolejna liczna i bardzo różnorodna grupa. U osób z tymi schorzeniami mogą występować zaburzenia ruchowe (niedowład), dysfunkcje poznawcze (myślenie, uwaga, percepcja) i wykonawcze (planowanie, kontrola działania) oraz zaburzenia zachowania (impulsywność), ale za każdym razem trzeba to zweryfikować w odniesieniu do konkretnego przypadku.

#### Przydatne materiały:

- O SM – informacje o SM od Fundacji Neuropozytywni, która wspiera osoby z szeroko rozumianymi chorobami mózgu, dostęp pod adresem:

<sup>27</sup> Główny Urząd Statystyczny, *Stan zdrowia ludności Polski w 2019 r.*, 31.08.2021, link do dokumentu: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/zdrowie/stan-zdrowia-ludnosci-polski-w-2019-r-,6,7.html>, data dostępu: 01.04.2022.

<https://neuropozytywni.pl/ps-mam-sm/o-sm>

- Stowarzyszenie Koniczynka Podstawowe informacje o epilepsji. Dostęp pod adresem: <http://www.stowarzyszeniekoniczynka.pl/epilepsja/>

Dodatkowe materiały dotyczące różnych rodzajów niepełnosprawności:

- Broszura Postaw na pracę – dostępne miejsce pracy Fundacji Aktywizacja – opracowanie przedstawia różne aspekty związane z dostępnością miejsca pracy dla osób z niepełnosprawnościami, dostęp pod adresem: <https://aktywizacja.org.pl/wp-content/uploads/2020/04/Broszura-Fundacja-Aktywizacja-Dost%C4%99ne-miejsca-pracy.pdf>
- Warszawska Akademia Dostępności – kanał poświęcony tematowi dostępności m.in. dla osób z niepełnosprawnościami, dostęp pod adresem: <https://www.youtube.com/c/WarszawskaAkademiaDost%C4%99pno-%C5%9Bci/featured>
- Informaton – blog Jacka Zadrożnego, jednego z polskich specjalistów od dostępności cyfrowej. Dostęp pod adresem: <https://informaton.blog/>

Powyższy podział nie wyczerpuje tematu i nie obejmuje wszystkich rodzajów niepełnosprawności.

Wiele osób ma **niepełnosprawność sprzężoną**, która nie jest prostą sumą różnych niepełnosprawności, ale pociąga za sobą 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).

Aby zgłębić informacje dotyczące konkretnego rodzaju niepełnosprawności, warto docierać do organizacji pozarządowych skupiających osoby z daną niepełnosprawnością i korzystać z ich wiedzy i doświadczenia.

### **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 wyrazi na to zgodę 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 oraz nie stanowi przeszkody w podjęciu zatrudnienia.

## b) Komunikacja i współpraca

– Znów to samo – zaczął narzekać Adam. – Znów ktoś wykrzykiwał za mną: „Ej, głuchy jesteś?!”. A przecież ja po prostu czegoś nie usłyszałem, bo niewystarczająco skupiłem się na słuchaniu. Czemu ludzie nie mogą pojąć, że aby ich zrozumieć, muszę się mocno na tym skoncentrować?

– A co jest złego w słowie „głuchy”? Mam znajomych, którzy nie słyszą, i oni właśnie tak o sobie mówią. Jest przecież nawet Polski Związek Głuchych. Czemu tobie to przeszkadza? – dopytywała Dorota.

– Bo wiesz... Nie liczy się tylko to, co mówisz, ale też w jakim kontekście. Pewnie, że głuchy to dobre określenie, ale w odniesieniu do głuchych. A ja, po pierwsze, mam problemy ze słuchem, ale jednak słyszę. A po drugie, chodzi o to, że jak ktoś używa tego zwrotu z pretensją, to nabiera on bardzo negatywnego znaczenia. Wolę, jeśli w ogóle nie zwraca się uwagi na moje słabsze słyszenie.

– No dobrze, ale sam wcześniej powiedziałaś, że ludzie zapominają, że musisz się skupić. To jak to w końcu jest? Mają pamiętać i mówić do ciebie jakoś wolniej czy głośniej? Czy raczej mówić normalnie i spodziewać się, że wszystko będzie dobrze?

– Najbardziej bym chciał, żeby mówili normalnie i ewentualnie reagowali w sytuacjach, gdy ich o to poproszę. Wiesz, w ogóle nie lubię, jak inni próbują mi pomagać, nie pytając nawet, czy tego potrzebuję. Rzadko wiedzą, jak to robić dobrze. Przecież skąd mogą wiedzieć, czego ja potrzebuję?

Dorota westchnęła.

Na przestrzeni ostatnich lat nastąpiła ewolucja określeń, jakimi opisywano osoby z niepełnosprawnościami. Dawniej używano takich słów jak „kaleka”, „osoba upośledzona” czy „inwalida”, które w sposób pejoratywny opisują osobę z dysfunkcją i całkowicie ją do niej sprowadzają. Z czasem zaczęto coraz częściej stosować określenie „osoba niepełnosprawna”, co stanowiło już zdecydowanie mocniejsze dostrzeżenie podmiotowości danej osoby. Obecnie coraz więcej osób i podmiotów używa zarówno w codziennym języku, jak i w dokumentach określenia „osoba z niepełnosprawnością”, które wyraźnie podkreśla, że tożsamość człowieka składa się z wielu cech, a niepełnosprawność jest tylko jedną z nich. Dlaczego zachęcamy do takiej uważności w odniesieniu do używanego języka? Ponieważ w istotny sposób kształtuje ona kulturę i myślenie o niepełnosprawności oraz o tym, jaką rolę odgrywa ona w życiu danego człowieka.

### **Kilka podstawowych zasad kontaktu z osobą z niepełnosprawnością:**

1. Zwracaj się bezpośrednio do rozmówcy, gdy korzysta on lub ona z asystenta lub tłumacza.
2. Jeśli rozmawiasz z osobą na wózku, cofnij się o krok lub usiądź na krześle.

Nikt nie lubi zadzierać głowy.

3. Jeśli twój rozmówca mówi niewyraźnie – skup się i jeśli czegoś nie rozumiałeś, poproś o powtórzenie. Nigdy nie udawaj, że rozumiałeś i nie zmyślaj czyichś wypowiedzi.
4. Dbaj o komfort rozmówcy – jeśli rozmawiasz z osobą słabosłyszącą, zapewnij ciche otoczenie i nie stój pod światło, bo utrudnisz jej patrzenie na usta.
5. Jeśli twój rozmówca jest osobą niewidomą, podawaj precyzyjnie informacje. Nie używaj sformułowań: tutaj, tam. Opisując położenie, możesz odnieść się do tarczy zegara.
6. Jeśli nie rozumiałeś jakiegoś określenia, to dopytaj.
7. Wózek, kule czy laska to przedmioty osobiste osoby z niepełnosprawnością. Nie przedstawiaj ich bez pozwolenia właściciela, nie opieraj się o nie.
8. Nie współczuj i nie mów, że ktoś jest bohaterem – chęć zwykłego życia i na przykład podjęcia pracy to nie jest czyn bohaterski. To codzienność.
9. Nie zaskakuj osoby niewidomej i nie dotykaj bez uprzedzenia.
10. Zachowuj się naturalnie, a gdy nie wiesz, jak się zachować – zapytaj.

Przykłady zastosowania tych zasad znajdziesz w pigułce wiedzy, która powstała w ramach projektu „Equal chances – equal work”. Znajdziesz ją na stronie projektu pod adresem <https://um.warszawa.pl/waw/europa/-/projekt-equal-chances-equal-work>



Ilustracja 2. Zanim pomożesz, zapytaj

Co jeszcze warto obejrzeć i przeczytać:

- Komunikacja bez barier. Praktyczny poradnik kontaktu z osobami z niepełnosprawnościami – broszura Fundacji Aktywizacja o zasadach komunikacji, dostęp pod adresem: <https://aktywizacja.org.pl/wp-content/uploads/2022/04/Fundacja-Aktywizacja-Publikacja-Komunikacja-bez-barier.pdf>
- Nauczmy się rozumieć nawzajem. Poradnik dla słyszących o niedosłyszących i głuchych – zasady zachowania wobec osób głuchych, dostęp pod adresem: [https://pzg.lodz.pl/publikacje/Poradnik\\_PZG.pdf](https://pzg.lodz.pl/publikacje/Poradnik_PZG.pdf)
- Jak mówić o niepełnosprawności, by nikogo nie obrazić?, dostęp pod adresem: <https://www.youtube.com/watch?v=He-Db5Q16XE>
- Dialogopolis ,21. Oswoić nieznanne: jak mówić sprawnie o niepełnosprawności? – materiał o języku przygotowany przez Fundację Eudajmonia. Dostęp pod adresem: [https://www.youtube.com/watch?v=Vq\\_fGqEmW1A](https://www.youtube.com/watch?v=Vq_fGqEmW1A)

### c) Bariery w miejscu pracy

– Dzisiaj znów musiałam nadłożyć drogi – opowiadała zirytowana Dorota podczas następnego spotkania z Adamem. – Po raz kolejny ktoś popsuł windę w przejściu podziemnym. To problem dla osoby z wózkiem dziecięcym czy dla starszych ludzi, ale dla mnie to prawdziwy dramat. Znów musiałam dzwonić i przepraszać, że się spóźnię.

– Och, rozumiem cię doskonale – odpowiedział Adam. – Nawet nie wyobrażasz sobie, jak skomplikowany jest czasem dla mnie zakup biletu. Jeśli w kasie jest pętla indukcyjna, wszystko idzie łatwo. Rozumiem kasjerkę i szybko się dogadujemy. Ale jak nie ma pętli, a za to jest szyba, to rozmowa za każdym razem przeradza się w komedię. Ja nie słyszę, co mówi osoba sprzedająca, ona nie rozumie natomiast, dlaczego ja nie rozumiem. Dobrze, że w pracy nie mam takiego problemu.

Na jakie aspekty zwracają uwagę osoby z niepełnosprawnościami? Z jakimi barierami mierzą się w miejscu pracy?

Bariery doświadczane przez osoby z niepełnosprawnościami możemy podzielić na:

- **bariery związane ze środowiskiem fizycznym**, np.:
  - miejsce pracy w lokalizacji, do której nie dociera komunikacja miejska,
  - brak miejsca parkingowego,
  - schody prowadzące do wejścia,
  - blaty, półki, klamki, włączniki światła umieszczone na zbyt wysokim poziomie,

- brak komunikatów przedstawionych za pomocą różnych form np. dźwiękowej, graficznej, pisemnej,
  - brak tłumaczenia na polski język migowy (PJM),
  - materiały napisane nadmiernie skomplikowanym językiem,
  - pogłos, hałas, rozpraszające dźwięki np. z radia,
  - słabe oświetlenie,
  - brak kontrastowego i czytelnego oznaczenia budynków i pomieszczeń,
  - konieczność korzystania ze sprzętów wymagających użycia dużej siły lub precyzji ruchu.
- **bariery związane z postawą otoczenia, np.:**
    - stereotypy na temat osób z niepełnosprawnościami mogące prowadzić do dyskryminacji,
    - uprzedzenia wpływające na współpracę w zespole,
    - nieprawdziwe przekonania na temat możliwości wykonywania pracy przez osoby z niepełnosprawnościami.
  - **bariery związane ze sposobem organizacji w miejscu pracy, np.:**
    - nieelastyczne procedury,
    - brak możliwości otrzymania wsparcia ze strony asystenta osoby z niepełnosprawnością lub specjalisty wspierającego adaptację w miejscu pracy.

Jak łatwo zauważyć, powyższe przykładowe bariery nie dotyczą wyłącznie osób z niepełnosprawnościami. Środowisko pracy zaprojektowane z myślą o wszystkich, a więc także o osobach z niepełnosprawnościami, jest wygodniejsze i bardziej przyjazne dla wszystkich użytkowników. Z windy korzystają przecież nie tylko osoby na wózkach, instrukcje przygotowane prostym językiem są czytelne i zrozumiałe dla każdego, a napisy w filmie posłużą także osobie, która dopiero uczy się języka polskiego.



Ilustracja 3. Dostępne środowisko korzyścią dla wszystkich

#### d) Prawa, a nie przywileje wynikające z niepełnosprawności

– Jak myślisz, lepiej iść do lekarza po zaświadczenie, że mogę pracować osiem godzin, czy uznać, że skoro w ustawie jest siedem, to z tego skorzystać? – zapytała Dorota.

– Wiesz, wydaje mi się, że jeśli lekarz oceni, że możesz pracować dłużej i nie wpłynie to jakoś niekorzystnie na twój stan zdrowia i samopoczucie, to lepiej wybrać osiem godzin. Wiadomo, że możesz skorzystać z przysługującego ci prawa i nikt nie powinien na to krzywo patrzeć, ale różnie bywa. Czasem trudniej jest zorganizować pracę w takim trybie. Musisz się zastanowić, na jakim systemie pracy ci zależy. Ja np. wybrałem wersję 8-godzinną, chociaż musiałem pójść do lekarza, żeby potwierdził, że mogę pracować w takim systemie.

Dorota zaczęła się zastanawiać nad tym, jak postąpić. Ostatecznie zdecydowała, że wolałaby pracować siedem godzin. Jak wyjaśniła Adamowi, wyjście z domu i dotarcie do pracy stanowi dla niej znacznie większy wysiłek niż dla osoby bez niepełnosprawności. Ludzie nie zdają sobie z tego sprawy, ale już samo ubranie się czy przygotowanie do wyjścia zajmuje jej znacznie więcej czasu. Z uwagi na poruszanie się na wózku wydłużony jest także czas dotarcia do pracy. To dlatego zawsze się cieszy, gdy miejsce parkingowe jest tuż przy wejściu do budynku. Przechodzenie na wózku przez cały parking jest strasznie męczące.

Jak widać z rozmowy naszych bohaterów, kwestia dodatkowych uprawnień osób z niepełnosprawnościami może budzić emocje wśród osób pełnosprawnych, a i same osoby z niepełnosprawnościami mogą mieć do nich różny stosunek.

Warto w tym miejscu podkreślić, że prawa wynikające z przepisów mają zastosowanie wyłącznie w przypadku tych osób z niepełnosprawnościami, które posiadają

orzeczenie o niepełnosprawności oraz przedstawia je pracodawcy. Nie każda osoba z niepełnosprawnością takie orzeczenie musi posiadać i nie każda musi je ujawnić.

Poniżej wymienione zostały uprawnienia osób z niepełnosprawnościami z zakresu prawa pracy zawarte w Ustawie z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych<sup>28</sup>.

### **Czas pracy osoby z niepełnosprawnością wynosi co do zasady:**

<b>Maksymalny wymiar czasu pracy</b>	<b>Stopień niepełnosprawności</b>		
	<b>lekki</b>	<b>umiarkowany</b>	<b>znaczny</b>
<b>dzienny</b>	8 godzin	7 godzin	7 godzin
<b>tygodniowy</b>	40 godzin	35 godzin	35 godzin

Są dwa wyjątki od ww. zasady:

1. praca przy pilnowaniu (portiernie/stróżówki/ochrona mienia),
2. zwiększenie wymiaru czasu pracy, które może odbyć się **wyłącznie na wniosek zatrudnionej osoby z niepełnosprawnością**. Pracodawca nie może wystąpić z takim wnioskiem. Konieczne jest też wyrażenie zgody przez lekarza medycyny pracy, lekarza przeprowadzającego badania profilaktyczne pracowników lub lekarza sprawującego opiekę nad osobą zatrudnioną. Koszty takiego badania zawsze ponosi pracodawca.

Jeżeli chodzi o kwestię pracy w porze nocnej lub w godzinach nadliczbowych, to co do zasady istnieje zakaz zatrudniania w takim charakterze osób z niepełnosprawnościami bez względu na stopień niepełnosprawności. **W przypadku prac przy pilnowaniu lub na wniosek osoby z niepełnosprawnością może jednak być ona zatrudniona w nocy lub w godzinach nadliczbowych** – w takiej sytuacji stosuje się odpowiednie przepisy Kodeksu Pracy<sup>29</sup>. Oznacza to, że taka osoba musi mieć zapewniony co najmniej 11-godzinny nieprzerwany odpoczynek w ciągu doby pracowniczej oraz 35-godzinny nieprzerwany odpoczynek w ciągu tygodnia, a maksymalny wymiar czasu pracy musi uwzględniać limity Kodeksu Pracy.

### **Prawo do zwolnienia od pracy**

#### **Osoby uprawnione:**

osoby z niepełnosprawnościami z orzeczonym **znaczny lub umiarkowany** stopniem niepełnosprawności.

<sup>28</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Dz.U. 1997 Nr 123 poz. 776.

<sup>29</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., Kodeks pracy, Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141.



## **Cel:**

- a) wykonanie badań specjalistycznych,
- b) wykonanie zabiegów leczniczych lub usprawniających,
- c) uzyskanie zaopatrzenia ortopedycznego lub jego naprawy.

## **Ograniczenia:**

prawo zwolnienia nie przysługuje, jeżeli czynności te mogą być wykonane poza godzinami pracy.

## **Skutki:**

na taką wizytę pracownik/pracowniczka nie musi brać urlopu, ponadto zachowuje prawo do wynagrodzenia pod warunkiem udokumentowania wizyty.

## **Prawo do przerw w okresie pracy**

### **1) przerwa 15 minutowa**

na podstawie przepisów Kodeksu Pracy dla każdej osoby zatrudnionej w ramach stosunku pracy pracującej dłużej niż 6 godzin dziennie;

### **2) dodatkowa przerwa 15 minutowa**

dla osoby z niepełnosprawnością bez względu na stopień niepełnosprawności – z przeznaczeniem na wypoczynek lub gimnastykę usprawniającą;

## **Przerwy te są niezależne od siebie.**

Dodatkowo, osobom zatrudnionym na umowę o pracę przy zadaniach związanych z obsługą monitora ekranowego co najmniej przez połowę dobowego wymiaru czasu pracy **przysługuje prawo do 5-minutowej przerwy**. Przerwa ta powinna nastąpić po każdej pełnej godzinie wykonywania pracy **przy monitorach ekranowych**, chyba, że pracodawca znajdzie inne zajęcie, które nie będzie absorbowało zmysłu wzroku<sup>30</sup>.

## **Prawo do dodatkowego urlopu wypoczynkowego**

### **Osoby uprawnione:**

osoby z niepełnosprawnościami z orzeczonym **znacznym lub umiarkowanym** stopniem niepełnosprawności.

### **Wymiar:**

dodatkowe 10 dni roboczych w ciągu roku.

<sup>30</sup> Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe, Dz.U. 1998 Nr 148 poz. 973.

## Nabycie prawa:

przysługuje po przepracowaniu jednego roku na umowę o pracę od dnia zaliczenia do **umiarkowanego lub znacznego** stopnia niepełnosprawności.

## Ograniczenia:

- a) osoba z lekkim stopniem niepełnosprawności,
- b) osoba uprawniona do urlopu wypoczynkowego w wymiarze większym niż 26 dni roboczych,
- c) osoba uprawniona do urlopu dodatkowego na podstawie odrębnych przepisów, jeżeli wynosi on co najmniej 10 dni roboczych.

## Prawo do turnusu rehabilitacyjnego

### Osoby uprawnione:

osoby z niepełnosprawnościami z orzeczoną **znaczną lub umiarkowaną** stopniem niepełnosprawności.

### Definicja:

prawo do zwolnienia od pracy w celu uczestniczenia w turnusie rehabilitacyjnym.

### Wymiar:

nie częściej niż raz w roku, ale łączny wymiar dodatkowego urlopu dla osoby z niepełnosprawnością i zwolnienia od pracy w celu uczestniczenia w turnusie rehabilitacyjnym nie może przekroczyć 21 dni roboczych w roku kalendarzowym.

### Skutek:

zachowanie prawa do wynagrodzenia pod warunkiem udokumentowania pobytu na turnusie.

Do stanu zatrudnienia zaliczamy osobę z niepełnosprawnością, gdy:

- przedstawi orzeczenie o stopniu niepełnosprawności po raz pierwszy – wiążąca jest data przedstawienia orzeczenia pracodawcy,
- przedstawi kolejne orzeczenie o stopniu niepełnosprawności:
  - w czasie trzech miesięcy od upływu ważności poprzedniego orzeczenia,
  - po upływie trzech miesięcy – pracodawca uwzględnia datę złożenia wniosku o wydanie orzeczenia.

Pamiętaj, że uprawnienia, o których mowa powyżej, nie są wyrazem uprzywilejowania. Są działaniami ukierunkowanymi na wyrównanie szans. Dorota wskazuje tylko na niektóre aspekty. Co z kwestiami tak podstawowymi, jak korzystanie z toalety

lub przygotowanie sobie posiłku w pokoju socjalnym? Nawet w dobrze dostosowanych miejscach czynności te mogą wymagać więcej czasu i siły niż w przypadku osoby chodzącej. Zdarzają się sytuacje, gdy dostosowane do potrzeb osoby z niepełnosprawnością toalety lub pokój znajdują się na innym piętrze lub w innej części budynku, co może być mocno dla niej obciążające. Często osoby z niepełnosprawnościami nie chcą o tym mówić, ale uprawnienie do krótszego dnia pracy z zachowaniem takiego samego wynagrodzenia ma wyrównywać ich możliwości.

#### **Przykład dobrej praktyki z Biura Kadr i Szkoleń Urzędu m.st. Warszawy**

Biuro przygotowało **prezentację informacyjną dla pracowników m.in. na temat uprawnień osób z niepełnosprawnościami w miejscu pracy**. Zawiera ona kluczowe informacje z zakresu regulacji prawnych – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Opisuje m. in. kwestie dotyczące czasu pracy, przerw od pracy, urlopu wypoczynkowego, płatnych zwolnień i innych regulacji prawnych stosowanych w ramach realizowanej w urzędzie polityki kadrowej wobec osób z niepełnosprawnościami.

**Poza prawami pracownicy z niepełnosprawnością, tak jak osoby pełnosprawne, mają również obowiązki wobec pracodawcy. Należą do nich:**

- przestrzeganie czasu pracy ustalonego w zakładzie pracy,
- przestrzeganie regulaminu pracy i ustalonego w zakładzie pracy porządku,
- przestrzeganie przepisów prawa,
- przestrzeganie zasad BHP i przepisów przeciwpożarowych,
- dbałość o dobro zakładu pracy i mienie,
- zachowanie w tajemnicy informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę,
- przestrzeganie tajemnicy handlowej, służbowej itp.,
- przestrzeganie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego.

## Sprawdź swoją wiedzę

### Zaznacz poprawne odpowiedzi.

1. W nawiązywaniu kontaktów z osobami z niepełnosprawnościami najbardziej odpowiednią postawą jest:
  - a. przyjmowanie założeń dotyczących potrzeb osób z niepełnosprawnościami,
  - b. indywidualne podejście do każdej osoby z niepełnosprawnością, ustalenie jej potrzeb i sposobów odpowiadania na nie,
  - c. założenie, że wszystkie osoby z określonym rodzajem niepełnosprawności funkcjonują dokładnie w taki sam sposób.
2. W Polsce dla osób niesłyszących od urodzenia:
  - a. najczęściej pierwszym językiem jest język polski,
  - b. najczęściej pierwszym językiem jest polski język migowy (PJM).
3. Osoby w spektrum autyzmu często doświadczają trudności w:
  - a. nawiązywaniu kontaktów społecznych,
  - b. rozumieniu abstrakcyjnych pojęć,
  - c. przestrzeganiu reguł,
  - d. wszystkie odpowiedzi są prawidłowe.
4. Zaznacz wszystkie zasady nawiązywania dobrego kontaktu z osobą z niepełnosprawnością.
  - a. Udzielaj wsparcia jak najszybciej. Nie czekaj, aż osoba z niepełnosprawnością sama będzie musiała poprosić o pomoc.
  - b. Unikaj słów takich jak „widzisz” w przypadku osoby niewidomej czy „idziemy” w przypadku osoby poruszającej się na wózku. Takie zwroty mogą zostać odebrane jako niegrzeczne.
  - c. Zwracaj się bezpośrednio do osoby, z którą rozmawiasz, gdy korzysta ona z pomocy asystenta lub tłumacza.
  - d. Jeśli rozmawiasz z osobą na wózku, cofnij się o krok lub usiądź.
  - e. Jeśli osoba, z którą rozmawiasz, **mówi niewyraźnie**, potakuj i udawaj, że wszystko rozumiesz.
5. Do barier związanych ze środowiskiem fizycznym można zaliczyć:
  - a. brak miejsca parkingowego dla osób z niepełnosprawnościami,

- b. brak tłumaczenia na polski język migowy,
  - c. materiały napisane bardzo skomplikowanym językiem,
  - d. wszystkie odpowiedzi są prawidłowe.
6. Czas pracy osoby z niepełnosprawnością w stopniu znacznym wynosi co do zasady:
- a. 6 godzin dziennie, 30 godzin tygodniowo,
  - b. 7 godzin dziennie, 35 godzin tygodniowo,
  - c. 8 godzin dziennie, 40 godzin tygodniowo.

**Odpowiedzi:** 1 b, 2 b, 3 d, 4 c d, 5 a, 6 b

## 2. Dlaczego warto zatrudniać osoby z niepełnosprawnościami – obawy, a korzyści i szanse

### a) Obawy przed zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami

– Opowiedz mi o swojej rozmowie o pracę w muzeum. Muszę się jakoś przygotować, dlatego ciekawa jestem twoich doświadczeń. Napisałeś w CV, że jesteś słabosłyszący? W ogóle mówiłeś o tym na rozmowie? – Dorota zadawała coraz więcej pytań, bo dzień rozmowy kwalifikacyjnej zbliżał się nieubłaganie. – Test wiedzy wyszedł mi świetnie, ale boję się, co będzie teraz. Przecież ktoś może nawet nieświadomie uznać, że się nie nadaję, bo poruszam się na wózku.

– Po pierwsze, nie panikuj – uspokajał Adam. – A po drugie, spróbuj się zastanowić wcześniej, w jaki sposób możesz na rozmowie kwalifikacyjnej zaciekać sobą rekruterów. Opowiedz o tym, jak mogłabyś wykorzystać swoje kompetencje i doświadczenie na stanowisku, na które aplikujesz, oraz jakie korzyści może wynieść pracodawca ze współpracy z tobą. Jeśli zaciekawisz ich swoją osobą, aspekt niepełnosprawności nie powinien mieć dla nich znaczenia. Podczas rozmowy możesz też poruszyć aspekt korzyści płynących z funkcjonowania w różnorodnym zespole. To powinno dać dwa efekty: pokażesz się jako specjalistka i dodatkowo zapiszesz się pozytywnie w pamięci rekruterów jako osoba świadomie kreująca swoją ścieżkę zawodową i otwarta na dialog, również w kwestii niepełnosprawności. Ważne jest jedno: przede wszystkim nie panikuj! Przecież dla nich też może to być pierwsza rozmowa z osobą poruszającą się na wózku jako kandydatką do pracy i mogą się tego spotkania obawiać tak samo jak ty.

Jako że średni poziom zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w administracji publicznej jest wciąż niski, zatrudnienie takiej osoby może się wiązać z zupełnie naturalnymi obawami i niepewnością, czy nasze miejsce pracy się dla niej nadaje. Rodzą się wątpliwości, czy orzeczenie o niepełnosprawności nie dyskwalifikuje danej osoby albo czy uda się zorganizować pracę w taki sposób, żeby uwzględnić jej ewentualny skrócony czas pracy. Stosunkowo często może się też pojawić obawa wynikająca z błędnego przekonania o nadmiernej trudności procesu wyposażenia i przystosowania stanowiska pracy do wymagań wynikających ze specyfiki danej niepełnosprawności.

Warto tu wyraźnie podkreślić, że większość z tych obaw jest nieuzasadniona i wynika jedynie z braku wiedzy, braku osobistych doświadczeń czy też ze stereotypów.

Potencjalny pracodawca czasem widzi dużo ograniczeń i niewiele możliwości otwarcia się na temat zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w swoim zakładzie pracy. Częste są np. obawy o bariery architektoniczne w siedzibie firmy. W tym miejscu warto jednak zauważyć, że osoby poruszające się na wózkach stanowią niewielki procent osób z niepełnosprawnościami.

Z najnowszego „Raportu o stanie zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami przez podmioty publiczne w Polsce”<sup>31</sup> wynika, że tylko 30% samorządów spełnia minimalne wymogi określone w ustawie o zapewnianiu dostępności. Jak więc widać, problem niedostępnych lokali dotyczy dużej grupy instytucji. Nie może być to jednak argument do braku działań w tym obszarze. Zmiany nie wydarzą się, jeśli instytucje nie będą aktywnie działać w celu poprawy tej sytuacji. Dostępność przestrzeni publicznej, w której działają, jest niezbędna, bo bez niej nie będzie więcej osób z niepełnosprawnościami nie tylko wśród pracowników, ale również wśród obywateli korzystających z ich usług. Zwiększenie udziału pracowników z niepełnosprawnościami wśród personelu administracji publicznej w naturalny sposób będzie motywować do poszukiwania nowych rozwiązań czy odpowiedniego zaadaptowania dotychczasowych, co będzie skutkowało podniesieniem dostępności architektonicznej i cyfrowej.

Podczas rozmów z pracodawcami, w tym z sektora publicznego, często spotykamy się także z obawami dotyczącymi możliwości i umiejętności współpracy z osobą z niepełnosprawnością. W świadomości znacznej części społeczeństwa wizerunek osób z niepełnosprawnościami jest nadal mocno zdeformowany w efekcie tego, w jaki sposób pokazuje się je w środkach masowego przekazu. Najczęściej przedstawiane są bowiem albo jako bohaterowie, albo osoby znajdujące się w krytycznej sytuacji wymagającej systemowych i radykalnych interwencji. Prawie wcale nie mówi się o zwykłych ludziach – takich, którzy nie są wyjątkowo uzdolnieni i nie mają wyjątkowych osiągnięć wyróżniających ich na tle innych, ale tak samo jak pełnosprawni wypełniają codzienne role społeczne, są np. rodzicami, pracują, wiodą normalne życie.

Taki „znormalizowany” wizerunek osób z niepełnosprawnościami mógłby w istotny sposób wpłynąć na przełamanie wielu obaw i stereotypów funkcjonujących w społeczeństwie, w tym także wśród osób zatrudnionych w administracji publicznej. Warto w tym miejscu podkreślić, że decyzja o stworzeniu bardziej przyjaznego miejsca pracy dla osób z niepełnosprawnościami i podejmowanie aktywnych działań ukierunkowanych na zwiększenie liczby takich osób w ogóle zatrudnionych w administracji publicznej może stanowić ważne narzędzie normalizacji i realnej walki ze stereotypami nie tylko w zespole, do którego taka osoba trafia, ale też w jego otoczeniu.

---

31 Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Raport o stanie zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami przez podmioty publiczne w Polsce według stanu na 1 stycznia 2021 r.*, link do dokumentu: <https://www.gov.pl/attachment/c57ed2f6-8b87-4ffa-8871-4503c79430f6>, data dostępu: 01.04.2022.



Ilustracja 4. Nie każda niepełnosprawność jest widoczna

## b) Odpowiedź na potrzeby rynku pracy

Opisując sytuację na rynku pracy, mówimy czasem o „rynku pracodawcy” lub „rynku pracownika”. W tym drugim przypadku, kandydatów do pracy jest mniej niż ofert, a pracodawca może mieć trudności ze znalezieniem pracowników. Dotyczy to także sektora publicznego. W okresach gdy obserwuje się mniejsze zainteresowanie podejmowaniem zatrudnienia w administracji publicznej, rozwiązaniem może być zwrócenie większej uwagi na poszukiwanie do pracy kandydatów z niepełnosprawnościami. Należy jednak podkreślić jedno istotne zastrzeżenie – nie chodzi o to, żeby szukać do pracy osób z niepełnosprawnościami, ale szukać kandydatów do wykonywania pracy w instytucji publicznej także wśród osób z niepełnosprawnościami.

Powinniśmy dążyć do zapewniania równych szans wykonywania pracy przez osoby o różnych potrzebach, tak aby nie rezygnować z potencjału osób mogących napotykać na pewne bariery w zatrudnieniu i pracy. Traktujmy osoby z niepełnosprawnościami jak specjalistów w różnych dziedzinach, a nie osoby, które będą się rehabilitować przez pracę.

Jak pokazują dotychczasowe doświadczenia rekrutacyjne wielu instytucji publicznych, osoby z niepełnosprawnościami nie stanowią dużej grupy wśród kandydatów do pracy. Czy zmiana tego stanu rzeczy jest możliwa? Zdecydowanie tak. Doświadczenia instytucji, które zdecydowały się na podjęcie działań ukierunkowanych na



zwiększenie zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami, dowodzą, że pracodawca dysponuje szerokim katalogiem rozwiązań, które mogą realnie przyczynić się do zwiększenia zainteresowania osób z niepełnosprawnościami pracą u niego.

Biorąc pod uwagę odsetek osób zatrudnionych w administracji publicznej, który w Polsce wynosi ok. 31,5% ogółu pracujących<sup>32</sup>, należy stwierdzić, że działania ukierunkowane na poprawę wskaźnika zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w tym sektorze mogą istotnie wpłynąć nie tylko na sektor publiczny, ale też na poprawę ich sytuacji na rynku pracy w ogóle. Administracja publiczna jako bardzo duży pracodawca powinna być dla innych przykładem, że tworzenie atrakcyjnych miejsc pracy, które odpowiadają aspiracjom i potrzebom pracowników z niepełnosprawnościami, jest możliwe.

Dostępność powinna stać się normą dla każdego samorządu jako pracodawcy. Potrzeba zapewniania dostępności powinna być rozpoznana i przyjęta jako wartość oraz podstawa działań podejmowanych w różnych obszarach działalności urzędów. Nie może pozostać jedynie na poziomie deklaratywnym. Zasoby dobrze (i coraz lepiej) wykształconych osób z niepełnosprawnościami stanowią duży potencjał, który można wykorzystać do zapewnienia lepszego wykonywania zadań publicznych przez administrację samorządową. Cele takie łatwiej osiągnąć w instytucji publicznej, która z natury rzeczy nie działa dla zysku. Może być to okazja do sprawdzenia rozwiązań, które następnie mogą zostać wykorzystywane także w biznesie.

### c) Przyjazny urząd jako atrakcyjne miejsce pracy

– Często zastanawiam się, dlaczego tylko część z naszych znajomych w ogóle szuka pracy w samorządzie. – Tym razem to Adam miał wątpliwości.

– Może to dlatego, że przez wiele lat prawie nikt nie sądził, że z niepełnosprawnością, szczególnie widoczną, da się znaleźć dobrą pracę – odparła Dorota po zastanowieniu. – I dlatego ludzie nawet nie szukali. Najpierw kończyli dwa kierunki studiów, a potem rozczarowani trafiali do firm oferujących mało atrakcyjne warunki pracy. Bo inni, w tym niestety często samorządy, po prostu bali się ich zatrudnić.

– Ale przecież teraz sporo się zmieniło, a wydaje mi się, że wciąż jest dużo ludzi, którzy nawet nie próbują.

– Wiesz, myślę sobie, że sporo do zrobienia w tym zakresie mają same samorządy. Muszą aktywnie pokazywać, że są dobrym miejscem do pracy – stwierdziła Dorota. – Widzę, że mój potencjalny pracodawca już zrobił dużo, żebym w ogóle pomyślała, że warto do niego aplikować. Gdyby jednak udało mi się dostać pracę w tym urzędzie, to sama chętnie zaangażowałabym się w działania ukierunkowane na większe otwarcie się na osoby z niepełnosprawnościami.

32 Główny Urząd Statystyczny, *Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2021 r.*, link do dokumentu: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/zatrudnienie-i-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2021-roku,1,45.html>, data dostępu: 1.04.2022.

Myśląc o zmianach w polityce zatrudnienia w administracji publicznej, warto uwzględnić dwa aspekty: zwiększenie zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami oraz wdrożenie rozwiązań skoncentrowanych na zapewnieniu im równych i godnych warunków funkcjonowania, które zachęcałyby ich do przyjmowania aktywnej postawy i współpracy przy wdrażanych rozwiązaniach. Przykładami takich rozwiązań mogłoby być np. pełnienie przez zatrudnioną już osobę z niepełnosprawnością funkcji mentorskiej, wspieranie nowych pracowników z niepełnosprawnościami w procesie adaptacji w nowym miejscu pracy oraz uczestniczenie w działaniach promujących wdrażaną u pracodawcy kulturę zarządzania różnorodnością.

Osoba z niepełnosprawnością w roli modelowej:

- za zgodą osoby zatrudnionej wykorzystaj jej wizerunek do promocji możliwości aplikowania o pracę,
- zorganizuj spotkanie z pracownikiem lub pracowniczką dla innych osób z niepełnosprawnościami – niech to będzie okazja do zadania pytań i przedstawienia możliwości pracy na danym stanowisku,
- zaproponuj pracownikowi lub pracowniczce z niepełnosprawnością możliwość bycia tutorem/mentorem dla innych osób podejmujących zatrudnienie.

Wykorzystanie osobistego przykładu pracowników z niepełnosprawnościami może pozytywnie wpłynąć na wizerunek instytucji. Dbając o wizerunek samorządu jako przyjaznego pracodawcy, warto wskazywać na różnorodność i elastyczność w poszukiwaniu rozwiązań. Pokazywanie, że zatrudnia się osoby z niepełnosprawnościami, może pozytywnie oddziaływać także na inne grupy potencjalnych pracowników: osoby młode (a więc mniej doświadczone), osoby szukające elastycznych form pracy (np. opiekujące się osobą zależną), osoby wracające na rynek pracy. Pokazanie, że urząd potrafił dostosować się do różnych potrzeb, może być okazją do przekonania potencjalnych kandydatów, że jest po prostu przyjaznym miejscem do pracy.

## d) Korzystne zmiany w działaniu organizacji

Różnorodny zespół, czyli na przykład taki, w którym są osoby z niepełnosprawnościami, to także zespół, który lepiej rozpoznaje i odpowiada na potrzeby klientów i społeczeństwa.

### Przykład dobrej praktyki z jednego z urzędów marszałkowskich

W dziale odpowiedzialnym za ocenę i realizację projektów finansowanych ze środków europejskich **zatrudniony został pracownik z niepełnosprawnością**. W niedługim czasie po jego zatrudnieniu okazało się, że zaczęto kłaść znacznie większy nacisk na uwzględnienie sytuacji osób z niepełnosprawnościami i uniwersalność wszystkich produktów powstających w projektach finansowanych ze środków unijnych. Ta zmiana na lepsze nastąpiła nie tylko w projektach ocenianych przez

nowego pracownika, ale także we wszystkich innych.

Pracownicy zaczęli zwracać większą uwagę na sposób, w jaki opisywana była dostępność w projektach składanych przez beneficjentów, poświęcali temu zagadnieniu więcej uwagi na szkoleniach i uważniej oceniali ten aspekt w składanych projektach. Koncepcja dostępności stała się dla nich bardziej zrozumiała, ponieważ zyskała twarz konkretnego człowieka – kolegi z pracy, który porusza się na wózku. To nie znaczy oczywiście, że urząd, który nie zatrudnia osób z niepełnosprawnościami, nie jest wrażliwy na ich potrzeby. Jednak z takimi pracownikami we własnych szeregach znacznie łatwiej jest zrozumieć niepełnosprawność.

Różnorodny zespół, w którym znajdują się osoby z niepełnosprawnością, będzie lepiej radził sobie z kreatywnym rozwiązywaniem problemów, ponieważ na co dzień musi być bardziej elastyczny. W niektórych przypadkach, żeby zadbać o dostępność, trzeba stosować nowe i nieznanie wcześniej rozwiązania w zakresie organizacji pracy, przestrzeni czy choćby obiegu dokumentów. Gdy umiemy dostosować się do potrzeb innych członków zespołu, łatwiej będzie nam także zrozumieć potrzeby osób z zewnątrz organizacji. To kolejna przewaga zespołu, w którym pracują osoby z niepełnosprawnościami.

### e) Ulgi dla podmiotów publicznych

Podmioty publiczne nie mają możliwości uzyskania dofinansowania do zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Mogą natomiast uzyskać zmniejszenie wysokości kwoty, którą pracodawca jest zobowiązany przekazać do PFRON w sytuacji, gdy nie zatrudnia minimum 6% osób z niepełnosprawnościami, albo nawet uzyskać całkowite z niej zwolnienie, co przekłada się na korzyść finansową w formie oszczędności<sup>33</sup>.

#### Wpłaty do PFRON – przykład

Pracodawca, który w pierwszym kwartale 2022 roku zatrudnia 1000 osób, aby osiągnąć 6% wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami, powinien zatrudnić 60 takich pracowników (w przeliczeniu na etaty). Zatrudnia ich jednak tylko 20. W związku z tym obecnie co miesiąc wpłaca na PFRON kwotę w wysokości: 101 384,67zł.

Wyliczenie:

40,65% (procent brakujących stanowisk, które powinny być objęte przez osoby z niepełnosprawnościami) x 6235,22zł (przeciętne wynagrodzenie w I kwartale 2022 r.) x 40 etatów (etaty, których brakuje do osiągnięcia 6% zatrudnienia) = 101 384,67zł

33 Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Dz. U. 1997 Nr 123 poz. 776.

Zatrudniając osoby ze schorzeniami szczególnie utrudniającymi wykonywanie pracy, można uzyskać podwójne obniżenie obowiązującego 6% wskaźnika zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami (etat takiego pracownika liczymy dwa razy)<sup>34</sup>. Szczegółowe informacje na temat tego, jak obliczyć wskaźnik zatrudnienia i wysokość wpłat, znajdziesz np. na stronie Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych: <https://www.pfron.org.pl/>.

---

34 Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 18 września 1998 r. w sprawie rodzajów schorzeń uzasadniających obniżenie wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych oraz sposobu jego obniżania, Dz.U. 1998 Nr 124 poz. 820.

## Sprawdź swoją wiedzę

### Oceń prawdziwość poniższych stwierdzeń.

1. Średni poziom zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w administracji publicznej w 2019 roku wynosił powyżej 6%.
2. Osoba posiadająca orzeczenie o stopniu niepełnosprawności wydane przez ZUS i wskazujące na obowiązek pracy w warunkach pracy chronionej lub wyłącznie pracy lekkiej na pewno nie może pracować w urzędzie.
3. Pokazywanie, że zatrudnia się osoby z niepełnosprawnościami, może pozytywnie oddziaływać także na inne grupy potencjalnych pracowników.
4. Różnorodny zespół, do którego należą także osoby z niepełnosprawnością, prawdopodobnie lepiej będzie radził sobie z kreatywnym rozwiązywaniem problemów, ponieważ na co dzień musi być bardziej elastyczny.
5. Podmioty publiczne mogą uzyskać dofinansowanie do zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.
6. Podmiot publiczny może uzyskać zmniejszenie kwoty, którą pracodawca jest zobowiązany przekazać do PFRON w sytuacji, gdy nie zatrudnia minimum 6% osób z niepełnosprawnościami.

**Odpowiedzi:** 1 fałsz, 2 fałsz, 3 prawda, 4 prawda, 5 fałsz, 6 prawda

### 3. Koordynacja dostępności

– Dorota, co za spotkanie! Też idziesz na ten polski kryminał? Ja od dawna już czekałem, żeby pójść na to do kina. Co w ogóle u ciebie? Aplikowałaś do urzędu? Jak poszło?

– Cześć! Znajomi zaproponowali akurat ten film, a że lubię chodzić do kina, to chętnie się z nimi wybrałam. Co do aplikowania, to tak, złożyłam już dokumenty. Wyobraź sobie, że przy okazji szukania informacji na ich stronie trafiłam na coś takiego jak „Deklaracja dostępności”. Opisują w niej dostępność urzędu dla osób z niepełnosprawnościami. Informują o rozwiązaniach, ale też problemach, jakie można napotkać na ich stronie internetowej i w ich budynkach. To wynika z jakiejś ustawy. Widzę, że zachodzą naprawdę duże zmiany w podejściu do traktowania kwestii niepełnosprawności.

Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami<sup>35</sup> nakłada obowiązek zapewnienia dostępności przez podmioty publiczne. Stopień konieczności zapewnienia dostępności w obszarze architektonicznym, cyfrowym i komunikacyjno-informacyjnym jest opisany w tej ustawie oraz w Ustawie z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych<sup>36</sup>.

Każdy organ władzy publicznej, w tym organ administracji samorządowej, wyznacza co najmniej jedną osobę pełniącą funkcję koordynatora do spraw dostępności.

Do zadań koordynatora należy:

- wsparcie osób ze szczególnymi potrzebami w dostępie do usług świadczonych przez instytucję;
- przygotowanie i koordynacja wdrażania planu na rzecz poprawy dostępności danej instytucji.

Osoba (lub zespół osób) pełniąca tę funkcję musi zatem przygotować plan działań na rzecz poprawy dostępności danego podmiotu publicznego, bierze udział we wdrożeniu tego planu i dba o utrzymanie dostępności na odpowiednim poziomie. Wymaga to przeprowadzenia analizy funkcjonowania jednostki w obszarze architektonicznym, cyfrowym i organizacyjnym.

Osoba ta nie musi sama się na wszystkim znać. Może korzystać z pomocy osób specjalizujących się w poszczególnych zagadnieniach związanych z tym tematem.

<sup>35</sup> Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, Dz. U. 2019 poz. 1696.

<sup>36</sup> Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych, Dz. U. 2019 poz. 848.



Ilustracja 5: Koordynatorzy dostępności

Żeby mieć realny wpływ na tworzenie wewnętrznych procedur i przepisów wspierających dostępność, osoba odpowiedzialna za koordynację dostępności musi być odpowiednio osadzona w strukturze podmiotu<sup>37</sup>.

Aby zapewnić dostępność całego procesu zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, nie wystarczy wyznaczyć w danym podmiocie koordynatora dostępności. Może on pełnić rolę doradczą, jednak strukturalnie rzadko zajmuje stanowisko, które pozwalałoby na podejmowanie decyzji dotyczących procedur stosowanych u danego pracodawcy w tym zakresie. Na to, w jaki sposób przebiegają procesy HR-owe w urzędzie, także pod kątem ich dostępności, realny wpływ mają osoby z kadry kierowniczej odpowiedzialne za kształtowanie polityki kadrowej. Mając na uwadze powyższe, powinniśmy patrzeć na dostępność jak na wartość, zasadę horyzontalną, która powinna być realizowana w różnych obszarach działalności pracodawcy, w tym również w zakresie polityki zatrudnienia. W takim ujęciu za jej wdrażanie odpowiedzialna jest nie tylko osoba na stanowisku koordynatora dostępności, ale też każda inna osoba kształtująca lub już wdrażająca poszczególne polityki w danej instytucji.

37 S. Bienias, S. Daniłowska, A. Gawska, T. Gapski i inni, *Raport z badania ewaluacyjnego dotyczącego oceny realizacji Rządowego Programu Dostępność Plus 2018-2025*, Warszawa 2021, s. 31, link do dokumentu: [https://www.ewaluacja.gov.pl/media/105004/Raport\\_Dostepnosc\\_Plus\\_FINAL.pdf](https://www.ewaluacja.gov.pl/media/105004/Raport_Dostepnosc_Plus_FINAL.pdf), data dostępu: 15.04.2022.

### **Przykład dobrej praktyki z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych**

Przykładem dostrzeżenia znaczenia wdrażania horyzontalnej zasady dostępności w polityce zatrudniania jest **stworzenie przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych w 2017 r. stanowiska koordynatora ds. zatrudniania osób z niepełnosprawnością.**

Osoba pełniąca to stanowisko odpowiada za działania związane z postępującym procesem wzrostu zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami oraz z promocją ich zatrudniania, a w tym:

- rekomenduje kierunki współpracy z instytucjami i organizacjami społecznymi w zakresie stworzenia w Zakładzie warunków przyjaznych osobom z niepełnosprawnościami,
- monitoruje realizację zaplanowanych działań mających na celu wzrost zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami i zapewnia ich terminową realizację<sup>38</sup>.

---

38 Konferencja EQUAL CHANCES – EQUAL WORK – dzień 2, link do dokumentu: <https://www.youtube.com/watch?v=IGoVju5cWzI>, data dostępu: 28.07.2022.



## Sprawdź swoją wiedzę

**Wybierz prawidłową odpowiedź.**

- 1) Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami nakłada obowiązek:
  - a) zatrudnienia koordynatora dostępności w każdym podmiocie publicznym,
  - b) zapewnienia dostępności przez podmioty publiczne w obszarze architektonicznym, cyfrowym i komunikacyjno-informacyjnym,
  - c) zapewnienia dostępności przez podmioty publiczne wyłącznie w obszarze architektonicznym.
  
- 2) Do zadań koordynatora należy:
  - a) przeprowadzanie audytów pod kątem dostępności architektonicznej,
  - b) dbanie o to, aby proces rekrutacji do danego podmiotu był dostępny dla osób z niepełnosprawnościami,
  - c) wsparcie osób ze szczególnymi potrzebami w dostępie do informacji o danym podmiocie i usługach, jakie świadczy.

**Odpowiedzi: 1 b, 2 c**

## 4. Rekrutacja pracowników z niepełnosprawnościami

– Zastanawiam się, czy jeszcze przed rozmową kwalifikacyjną powinnam poinformować o swojej niepełnosprawności. Nie powiedziałeś mi w końcu, czy ty przyznałeś się, że jesteś słabosłyszący – stwierdziła Dorota.

– Przyznałem się na rozmowie, chociaż obawiałem się, jak to będzie przyjęte – odpowiedział Adam. – Dobrym pomysłem jest dołączenie informacji o orzeczeniu do dokumentów aplikacyjnych. Pamiętaj, że jeśli znajdziesz się w gronie najlepszych kandydatów, spełniających w najwyższym stopniu wymagania stawiane podczas rekrutacji, to ty masz pierwszeństwo. Musisz jednak wcześniej poinformować o tym urząd.

### a) Analiza potrzeb kadrowych

Pierwszym etapem procesu rekrutacji jest analiza potrzeb kadrowych. Powstaje ona na bazie zgłaszanego przez daną jednostkę zapotrzebowania na pracowników oraz opisów stanowisk pracy. Wymaga uwzględnienia m.in.:

- kwalifikacji i kompetencji potrzebnych do wykonywania zadań na danym stanowisku,
- dostępności miejsca pracy na podstawie przeglądów robionych przez służbę BHP,
- warunków pracy np. praca pod presją czasu, materiały i urządzenia, z których osoba zatrudniona będzie korzystała.

Te informacje potrzebne będą do opracowania ogłoszenia o naborze.

### b) Sposoby i kanały docierania do potencjalnych pracowników z niepełnosprawnościami

Przede wszystkim rekomendujemy, aby urząd lub inna instytucja aktywnie szukała osób zainteresowanych podjęciem zatrudnienia. W niektórych przypadkach może się to okazać szczególnie trudne ze względu na obawy pracowników kadr i przełożonych. Spowodowane mogą być one przekonaniem, że aktywne poszukiwanie kandydatów i kierowanie informacji o naborze do innych podmiotów może naruszać bezstronność procesu rekrutacji. Są to obawy nieuzasadnione. O ile oczywistym jest konieczność zapewnienia obiektywnego procesu oceny osób kandydujących, to nic nie stoi na przeszkodzie, żeby o możliwości podjęcia zatrudnienia informować aktywnie, a nie jedynie czekać na zgłoszenia.

Aktywnie poszukiwać pracowników można na przykład poprzez kontakt z organizacjami działającymi na rzecz osób z niepełnosprawnościami. Potrafią one z łatwością dotrzeć z informacją o możliwości zatrudnienia do swoich klientów.

Dobrym pomysłem będzie skorzystanie z pomocy agencji zatrudnienia. Rejestr

wszystkich niepublicznych agencji zatrudnienia dostępny jest w wojewódzkim urzędzie pracy. Można tam znaleźć także te zajmujące się wsparciem rekrutacji osób z niepełnosprawnościami.

Przydatne w rekrutacji – szczególnie w przypadku większej organizacji czy urzędu – będzie również nawiązanie współpracy z uczelniami wyższymi. Większość z nich ma biura karier, które świadczą usługi również dla studentów oraz absolwentów z niepełnosprawnościami. Organizowanie praktyk studenckich pozwoli z jednej strony zwiększyć wiedzę tych osób o możliwości podjęcia zatrudnienia w administracji, a z drugiej strony – zidentyfikować i zniwelować powstające bariery.

### **Przykład dobrej praktyki z Urzędu m.st. Warszawy**

Urząd m.st. Warszawy wykorzystuje **instrument staży i praktyk**. Proponowane przez urząd staże dla osób z orzeczeniem o niepełnosprawności zarejestrowanych w urzędzie pracy jako osoby poszukujące pracy są dla nich wsparciem w uzyskaniu zatrudnienia. Staże finansowane są ze środków PFRON i trwają zazwyczaj od 3 do 6 miesięcy. Urząd posiada także ofertę odpłatnych praktyk absolwenckich, z których część jest przeznaczona wyłącznie dla osób z orzeczeniem o niepełnosprawności. Staże i praktyki w urzędzie dają osobom z niepełnosprawnościami możliwość zyskania doświadczenia i poznania specyfiki pracy w urzędzie, co następnie pomaga w lepszym przygotowaniu się do aplikowania o pracę w nim.

Nawiązanie współpracy z urzędem pracy również zwiększa szanse na dotarcie do osób zainteresowanych zatrudnieniem, w tym osób z niepełnosprawnościami. Można w ten sposób nie tylko znaleźć kandydatów do pracy, ale również uzyskać pomoc w organizacji staży dla osób z niepełnosprawnościami. Staże są doskonałą okazją do poznania środowiska pracy i przyuczenia się do wykonywanej pracy oraz szansą na pokazanie swoich mocnych stron przez stażystów. Dla organizatorów stażu, szczególnie tych obawiających się zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, to dobra okazja do przekonania się, jak naprawdę może funkcjonować dana osoba w pracy. Należy jednak pamiętać, że staże zawodowe nie powinny trwać zbyt długo, gdyż wtedy oddalają stażystów od możliwości przejścia na bardziej stabilną formę współpracy. Długość stażu nie powinna przekraczać 6 miesięcy. Jest to wystarczający okres, aby przygotować stażystów do wykonywania pracy.

Osoby, które są zainteresowane pracą w administracji publicznej, będą szukały ogłoszeń o pracy bezpośrednio na stronie urzędu i w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP). Nie rezygnujemy jednak z dobrze sprawdzonych i standardowych kanałów rekrutacyjnych – portali z ogłoszeniami o pracy, wystawiania swojej oferty na targach pracy. Także działania wizerunkowe prowadzone przez urząd mogą być wsparciem dla poszukiwania kandydatów z niepełnosprawnościami. Pozytywne opinie o pracodawcy będą zachęcały do pracy w danym miejscu. Wszystkie kanały, które umożliwiają dotarcie do wielu potencjalnych kandydatów, pozwolą również przybliżyć się do części kandydatów z niepełnosprawnościami.

## c) Dostępne ogłoszenia o naborze

W wielu instytucjach – przykładem jest choćby w Urząd m.st. Warszawy – coraz częściej wdrażany jest system elektronicznej rekrutacji, za pomocą którego przyjmowane są aplikacje kandydatów w naborach na wolne stanowiska urzędnicze/kierownicze. W takim systemie umieszczane są również ogłoszenia o naborach.

Warto przy ogłoszeniu o naborze umieścić także specjalną zakładkę dla osób z niepełnosprawnościami. Należy w niej zebrać informacje dotyczące nie tylko ich uprawnień, ale również wdrożonych już rozwiązaniach świadczących o otwartości na kandydatów z niepełnosprawnościami. To może zachęcić kolejne osoby z tej grupy do aplikowania.

### Przykład dobrej praktyki z Urzędu m.st. Warszawy

Dobłą praktyką w rekrutacji jest stworzenie zakładki „**Informacja**” w [Systemie Elektronicznej Rekrutacji Urzędu m.st. Warszawy](#). Zawiera ona informacje o uprawnieniach ustawowych osób z orzeczeniami o niepełnosprawności, projektach na rzecz zwiększenia zatrudnienia osób z orzeczoną niepełnosprawnością realizowanych przez urząd, stażach i odpłatnych praktykach absolwenckich dla osób z niepełnosprawnościami. Umieszczono tam także informację, że osoby ze schorzeniami wzroku aplikujące do pracy w urzędzie mogą zgłosić (2 dni przed terminem) potrzebę przygotowania dla nich testu wiedzy powiększoną czcionką.

Ogłoszenia o naborze w administracji samorządowej powinny zawierać wszystkie elementy wskazane w Ustawie z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych<sup>39</sup>.

### Co powinno znaleźć się w ogłoszeniu o naborze, żeby zwiększyć szansę na zgłoszenie się osób z niepełnosprawnościami?

1. Informacja o tym, że do aplikowania zapraszone są również osoby z niepełnosprawnościami. Także wtedy, kiedy wskaźnik zatrudnienia w instytucji przekracza 6%.
2. Opis warunków architektonicznych budynku i poziomu jego dostosowania do osób o ograniczonej mobilności i trudnościach w poruszaniu się oraz osób z niepełnosprawnością wzroku czy słuchu.
3. Opis wewnętrznych systemów IT pod kątem ich dostępności dla osób ze szczególnymi potrzebami.
4. Szczegółowy opis obowiązków z uwzględnieniem wymagań związanych z wykonywanymi zadaniami.

---

39 Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz. U. 2008 Nr 224 poz. 1458.

5. Informacja o tym, jak zgłosić specjalne potrzeby związane z procesem rekrutacji.
6. Warto także zawrzeć w ogłoszeniu komunikat kierowany wprost do potencjalnego kandydata z niepełnosprawnością i zachęcający go do aplikowania np. „Zachęcamy do kandydowania osoby z niepełnosprawnościami”, „Miejsce otwarte na zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami”.

### Przykład dobrej praktyki z Urzędu Miasta w Oslo w Norwegii

W Urzędzie Miasta w Oslo wdrożono **program rekrutacji osób z niepełnosprawnościami**, którego celem jest zwiększenie liczby osób o trwałej niepełnosprawności intelektualnej i fizycznej na rynku pracy oraz zaspokojenie potrzeb rekrutacyjnych urzędu. Celem programu jest również podniesienie świadomości i promowanie odpowiednich postaw wśród pracowników urzędów miejskich.

W ramach programu urząd upublicznia ogłoszenie o naborze, w którym obowiązuje wymóg posiadania zarówno odpowiednich kwalifikacji, jak i orzeczenia o niepełnosprawności. Dopiero gdy nie zgłosi się żaden kandydat lub kandydatka spełniający oba te warunki jednocześnie, ponawia się ogłoszenie już bez wymogu niepełnosprawności. W ciągu 6 lat urząd opublikował około 60 takich ogłoszeń na stanowiska pomocnicze i obsługi. Swoją kandydaturę na stanowiska nieurzędnicze zgłosiło, a następnie zostało zatrudnionych 46 osób z niepełnosprawnościami<sup>40</sup>.

Można też pójść o krok dalej, tworząc np. przyciągający opis z ciekawą grafiką. Dobrą praktyką będzie wykorzystywanie przy informowaniu o rekrutacji wizerunku osób z niepełnosprawnościami. Mogą to być fotografie już zatrudnionych w danej instytucji pracowników (o ile wyrażą zgodę) lub kupione w tym celu tzw. stockowe zdjęcia<sup>41</sup>. Pozwoli to zwrócić uwagę potencjalnych pracowników na zapewnianie przez pracodawcę faktycznie różnorodnego środowiska pracy.

### Przykład dobrej praktyki z Urzędu Miasta w Gandawie w Belgii

Spośród zatrudnionych pracowników wybierane są osoby, które zostają ambasadorkami pracy w urzędzie. Jest to zróżnicowane grono osób z różnego rodzaju niepełnosprawnościami. Na portalach społecznościowych urząd publikuje krótkie filmy pokazujące, jak się pracuje dla miasta Gandawa. Przedstawiane są w nich historie ambasadorów, którzy opowiadają, jak im się pracuje, jak się rozwijają w pracy, jaka jest historia ich życia. Filmy te mają dużo wyświetleń, a to przekłada się na większe zainteresowanie aplikowaniem do urzędu<sup>42</sup>.

40 Konferencja EQUAL CHANCES – EQUAL WORK – dzień 1, link do dokumentu: <https://www.youtube.com/watch?v=R4z993coD3k>, data dostępu: 28.07.2022.

41 Stock to nazwa zbioru zdjęć, a często także animacji, z którego można wybrać przygotowane profesjonalne treści i po wniesieniu opłaty uzyskać prawo do ich wykorzystania. Zdjęcia można wyszukiwać wg. motywów i zawartości. Wyszukiwarki uwzględniają także wizerunki osób z niepełnosprawnościami.

42 Konferencja EQUAL CHANCES – EQUAL WORK – dzień 1, link do dokumentu: <https://www.youtube.com/watch?v=R4z993coD3k>, data dostępu: 28.07.2022.

Ogłoszenia o naborze powinny zawierać szczegółowy opis zakresu obowiązków. Ma on dawać pełny i uczciwy obraz realnych wymagań związanych z danym stanowiskiem pracy. Wyraźnie wskażmy zadania, które mogą sprawiać trudności osobom z różnymi rodzajami niepełnosprawności, np. konieczność pracy na wysokości, potrzebę dźwigania, wyjazdy służbowe, pracę w terenie, konieczność prowadzenia rozmów telefonicznych, częste reprezentowanie urzędu na zewnątrz. Opiszmy warunki pracy, np. liczbę osób pracujących w pomieszczeniu, materiały i narzędzia, z jakich trzeba korzystać na danym stanowisku, oraz poinformujmy, czy jest to praca głównie przy biurku i komputerze czy raczej wymagająca poruszania się po urzędzie i poza nim. Dokładne opisanie obowiązków i warunków pozwoli kandydatom na świadome podjęcie decyzji o tym, czy dany typ niepełnosprawności umożliwi im wykonywanie powierzonych zadań.

W ogłoszeniu należy także umieścić informacje na temat dostępności miejsca pracy. Opiszmy w nim:

- dojazd do miejsca pracy – np. czy istnieje możliwość dojazdu komunikacją zbiorową, czy jest parking;
- wejście do budynku – np. czy wejście jest z poziomu zero, czy drzwi są automatyczne;
- dostępność budynku – np. czy w pobliżu są toalety dla osób z niepełnosprawnościami, czy jest winda;
- dostępność miejsca pracy – np. na którym piętrze znajduje się pokój danego pracownika, ile osób pracuje w pokoju.

**Zamiast opisywać wszystkie szczegóły w treści ogłoszenia, możemy podać w nim linki do strony poświęconej dostępności urzędu np. deklaracji dostępności.** Możemy też podać dane kontaktowe, pod którymi można uzyskać więcej szczegółowych informacji na ten temat. Kontakt zawsze powinien być możliwy w co najmniej dwóch formach np. telefonicznej i e-mailowej, ale warto go rozszerzyć o np. komunikator lub SMS.

W ogłoszeniu o naborze należy wskazać możliwość oraz sposób zgłaszania szczególnych potrzeb, który powinien być opisany w procedurze zgłaszania szczególnych potrzeb dotyczącej etapu rekrutacji. Procedura ta powinna zawierać opis ścieżki formalnej oraz katalog przykładów zapewniania dostępności na etapie rekrutacji. W ogłoszeniu można podać dane kontaktowe do zgłaszania szczególnych potrzeb, ale dobrym pomysłem będzie również udostępnienie formularza do tego celu.

Szczególne potrzeby mogą dotyczyć np. skorzystania z tłumacza języka migowego, zapewnienia pętli indukcyjnej, wydłużenia czasu trwania testu, miejsca przeprowadzenia rozmowy rekrutacyjnej wolnego od barier architektonicznych, dostępności materiałów, które będą wykorzystywane w trakcie spotkania rekrutacyjnego (testów, zadań, fragmentów tekstów, zestawień itp.).

Zwróćmy uwagę na używanie w ogłoszeniu prostego języka i unikanie podawania

zbędnych informacji. W celu zwiększenia dostępności ogłoszenie o pracę można przygotować również w polskim języku migowym. Ponieważ procedury naboru są kilkietapowe, powinniśmy też jasno opisać poszczególne jego etapy.

#### **Przykład dobrej praktyki z Urzędu m.st. Warszawy**

Po złożeniu aplikacji System Elektronicznej Rekrutacji automatycznie przesyła identyfikator kandydatury. Po wprowadzeniu numeru ID w zakładce „Sprawdź etap naboru” kandydaci mogą sprawdzić informacje dotyczące statusu oraz etapu naboru.

Zaproszenie na test wiedzy i rozmowę kwalifikacyjną wysyłane jest przez system, a wiadomość dostarczana jest bezpośrednio na skrzynkę mailową kandydatów. Nie muszą więc oni sami szukać tej informacji.

Nie wychodząc z domu i nie dzwoniąc, kandydaci w dowolnym czasie mogą sprawdzić etap i status naboru.

### **d) Analiza i selekcja dokumentów aplikacyjnych**

Zgodnie z zapisami Kodeksu Pracy kandydaci nie mają obowiązku umieszczenia w dokumentach aplikacyjnych informacji o niepełnosprawności, jej rodzaju i stopniu.

Informacja o niepełnosprawności może zostać umieszczona w dowolnym miejscu w CV osoby aplikującej. Pojawia się najczęściej przy danych osobowych lub na samym końcu dokumentu w „dodatkowych informacjach”.

Może ona przybierać różną formę – od najbardziej konkretnej i rzeczowej (wskazanie np. symbolu danej niepełnosprawności), przez bardziej rozbudowaną („posiadam orzeczenie o lekkim/umiarkowanym/znacznym stopniu niepełnosprawności”), po pełniejszy opis osoby („jestem osobą niewidomą/jestem osobą poruszającą się na wózku/jestem osobą głuchą”).

### **e) Dostępność procesu rekrutacji – testy wiedzy**

Przygotowując testy wiedzy dla kandydatów do pracy, należy się skoncentrować na samej wiedzy, a nie na pułapkach zastawianych często przez język polski. Testy rekrutacyjne powinny być napisane prostym i komunikatywnym językiem. Polecenia powinny być konkretne i nastawione na sprawdzenie wiedzy osoby kandydującej na zadany temat, a nie umiejętności rozgryzienia niejednoznaczności językowych. Bardzo dobrym przykładem ewolucji sposobu testowania są zmiany, jakie przechodził w ostatnich latach proces egzaminowania kierowców. Warto porównać stosowane kiedyś testy wielokrotnego wyboru, zawierające niejednoznaczne stwierdzenia i będące zdaniem wielokrotnie złożonymi, do obecnych prostych i jasnych poleceń. Tendencja do usprawniania i upraszczania komunikacji z urzędem i w urzędzie jest na szczęście coraz częstszą praktyką i warto, aby obejmowała także testy wiedzy.



Powinna istnieć możliwość wydłużenia czasu wypełniania testu, jeżeli osoba kandydująca zgłosiła taką potrzebę wynikającą z niepełnosprawności. Należy także zadbać o dostępność cyfrową testu, a w przypadku wersji papierowej – o czytelną czcionkę, duży kontrast druku lub, w razie potrzeby, druk powiększony.

## f) Dostępna rozmowa kwalifikacyjna

W przypadku rozmowy kwalifikacyjnej należy uwzględnić szczególne potrzeby osoby kandydującej, jeżeli zostały one zgłoszone na etapie aplikowania.

Jeśli w rozmowie rekrutacyjnej uczestniczy tłumacz języka migowego lub asystent osoby z niepełnosprawnością, należy zawsze zwracać się bezpośrednio do osoby starającej się o pracę. Pamiętajmy, że to właśnie ona jest naszym rozmówcą, a tłumacz czy asystent jedynie dbają o dostępność.



Ilustracja 6. Zwracaj się zawsze bezpośrednio do osoby z niepełnosprawnością

Ostatnio rozmowy kwalifikacyjne coraz częściej prowadzone są w formie spotkań online. Warto się otwierać na takie rozwiązania, ponieważ umożliwiają lub ułatwiają one uczestnictwo w rozmowach szczególnie osobom mającym problemy z mobilnością.

W niektórych urządzeniach istnieją opracowane standardy przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych. Warto w nich zawrzeć informację o tym, że nie powinno się zadawać pytań o niepełnosprawność osoby starającej się o pracę. Wskazane natomiast będzie umieszczenie zalecenia zadawania pytań o szczególne potrzeby związane z przeprowadzaniem spotkania.



Głównym celem rozmowy kwalifikacyjnej jest zebranie informacji o kwalifikacjach i umiejętnościach osoby kandydującej pod kątem wymagań stanowiska, o które się stara. Nie inaczej jest w przypadku osoby z niepełnosprawnością. Z tego powodu nie należy rozpoczynać spotkania od rozmowy o niepełnosprawności. Nie krępujemy się jednak złamać schematu, jeśli temat ten zainicjuje sama osoba kandydująca. Wtedy daje nam ona niejako przyzwolenie i otwiera furtkę do swobodnego rozmawiania o tej kwestii.

### **Przykład dobrej praktyki z Urzędu Miasta w Gandawie w Belgii**

Kandydaci z niepełnosprawnością zostają zaproszeni na krótkie spotkanie, na którym mają opowiedzieć o sobie, skupiając się na swoich mocnych stronach. Opowiadają o swoich umiejętnościach, ambicjach oraz o tym, co chcieliby robić w pracy. Niektórzy przynoszą CV, portfolio, krótkie filmy czy inne rekwizyty, które wykorzystują w rozmowie z potencjalnym pracodawcą. Prowadzona jest otwarta rozmowa o dostosowaniach, jeżeli są potrzebne, zadaniach, systemie pracy, współpracy z zespołem. Dopiero po tej krótkiej rozmowie część osób jest zapraszana do kolejnego etapu, jakim jest rozmowa kwalifikacyjna. Na tym etapie kandydaci dostają zadania podobne do tych, jakie mieliby realizować na stanowisku, na jakie aplikują. Przeprowadzany jest wywiad kompetencyjny. Wszyscy kandydaci otrzymują takie same pytania i są proszeni o podawanie przykładów ze swoich wcześniejszych doświadczeń. Cała rozmowa rekrutacyjna koncentruje się na mocnych stronach kandydatów, a nie na ich słabościach. Dobrze dopasowane do danej osoby z niepełnosprawnością stanowisko i miejsce pracy sprawiają, że niepełnosprawność nie musi być traktowana jako słabość<sup>43</sup>.

Sytuacja, w której osoba kandydująca do pracy samodzielnie, bez presji i poczucia dyskomfortu opowiada o swojej niepełnosprawności, jest właśnie taką, do jakiej dążymy. Dlatego podczas rozmowy kwalifikacyjnej staramy się stworzyć atmosferę zaufania i bezpieczeństwa.

### **Czy w świetle RODO pytanie o stopień i rodzaj niepełnosprawności jest w ogóle możliwe do zadania?**

Pytania odnośnie rodzaju i stopnia niepełnosprawności co do zasady nie mogą zostać zadane przez osobę decydującą o zatrudnieniu. Kandydatom do pracy przysługuje prawo ujawnienia się, nie jest to jednak obowiązek. Nie ma też obowiązku pokazywania orzeczenia o stopniu niepełnosprawności. Możliwa jest częściowa anonimizacja danych.

Istotne jest dokładne omówienie realnych obowiązków i ich zakresu, tak aby kandydaci mogli świadomie podjąć decyzję, czy ich sposób funkcjonowania umożliwi wykonywanie powierzonych zadań. Dobrą praktyką jest też scharakteryzowanie zadań w narracji typowego dnia pracy.

43 Konferencja EQUAL CHANCES – EQUAL WORK – dzień 1, link do dokumentu: <https://www.youtube.com/watch?v=R4z993coD3k>, data dostępu: 28.07.2022.

Pytania powinny być możliwie szerokie i dotyczyć możliwości, umiejętności, kwalifikacji, sposobów pokonywania napotykanymi trudnościami czy dostosowania miejsca i stanowiska pracy. Nie powinny jednocześnie wprost dotyczyć stanu zdrowia osoby aplikującej.

Osoby z niepełnosprawnościami doskonale zdają sobie sprawę, z jakimi ograniczeniami mogą się zderzyć w pracy zawodowej. Zamiast dopytywać o ograniczenia osoby kandydującej do pracy, lepiej przypomnieć jej szczegółowy zakres obowiązków i zaproponować obejrzenie stanowiska pracy, żeby samodzielnie mogła ocenić swoje możliwości. Opiszmy potencjalnie trudne warunki pracy i ograniczające elementy. Możemy także zapytać osobę kandydującą o to, jak wyobraża sobie realizację poszczególnych zadań służbowych.

Zgodnie z powyższymi wskazówkami pytanie: „Czy może pani swobodnie poruszać się po mieście?“, jakie mogłaby usłyszeć Dorota, lepiej zamienić na: „Ta praca wymaga częstych i samodzielnych wyjazdów w delegacje. Czy będzie to dla pani możliwe do wykonania?“.

Jeżeli osoba aplikująca nie informuje o swojej niepełnosprawności, może to być sygnał, że albo sama opowie nam o swoich potrzebach, możliwościach i ograniczeniach, jeśli uzna to za niezbędne, albo nie mają one wpływu na jej funkcjonowanie na danym stanowisku.

Jeśli jednak cały czas czujemy potrzebę zgłębienia tematu – delikatnie dopytajmy i doprecyzujmy szczegóły. Osoba aplikująca może zostać zapytana, np. „Co powinienem wiedzieć, aby dobrze dopasować stanowisko do pana/pani potrzeb?“.

Zdecydowana większość rozmów kwalifikacyjnych z osobami z niepełnosprawnościami nie będzie się różnić w przebiegu od rozmów z osobami pełnosprawnymi. Niecodzienne zachowania kandydatów, odbiegające od powszechnie przyjętych norm w kontaktach międzyludzkich, nie są domeną niepełnosprawności. Częstotliwość ich występowania nie jest wyższa niż w przypadku pozostałych osób. Niemile zachowania, błędy w komunikacji, utrudniony kontakt mogą nieoczekiwanie pojawić się na każdym spotkaniu rekrutacyjnym. W przypadku ich wystąpienia trzymajmy się podstawowych zasad kontaktu, a osobie kandydującej dajmy szansę honorowego wyjścia z „twarzą“ nawet z najtrudniejszych sytuacji.

Szczególne uwagę zwrócimy natomiast na osoby w kryzysach zdrowia psychicznego, które w fazie regresji choroby mogą zachowywać się nietypowo, irracjonalnie lub wzbudzać dyskomfort otoczenia. W takich sytuacjach warto spokojnie i kulturalnie zakończyć rozmowę i podziękować za spotkanie. Jego kontynuowanie w tym przypadku przyniosłoby wyraźne starty dla obu stron. Upewnijmy się, czy taka osoba nie potrzebuje naszej pomocy lub czy potrzebne jest wezwanie karetki albo członka rodziny.

Na koniec pamiętajmy jeszcze, że kandydaci z niepełnosprawnością to po prostu kandydaci do pracy. Podczas spotkania nie współczujemy, nie rozczulajmy się nad nimi i nie przejawiamy szczególnej troski. Osoby zdolne do wykonywania danej pra-

cy nie będą tego potrzebowały. Takie zachowania mogą uznać za umniejszające ich wartość i zdolności do profesjonalnego wykonywania pracy.

### **Prawo pierwszeństwa**

Zgodnie z art. 13a ust. 2 Ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. 2018 poz. 1260 z późn. zm.) osoba z orzeczeniem o niepełnosprawności może skorzystać z przysługującego prawa pierwszeństwa w zatrudnieniu na wolnym stanowisku urzędniczym, jeśli w wyniku przeprowadzonego testu wiedzy oraz rozmowy kwalifikacyjnej znajdzie się w gronie 5 najlepszych kandydatów rekomendowanych przez komisję do zatrudnienia oraz jeśli w aplikacji załączy kopię dokumentu potwierdzającego niepełnosprawność. Zasada ta jest stosowana, jeżeli w jednostce wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych w miesiącu poprzedzającym datę upublicznienia ogłoszenia o naborze jest niższy niż 6%. Zasada nie dotyczy stanowisk kierowniczych. W Urzędzie m.st. Warszawy reguła pierwszeństwa została przedstawiona w zakładce „Informacja” przeznaczony dla osób z niepełnosprawnościami.

## Sprawdź swoją wiedzę

Uzupełnij brakujące słowa w poniższych stwierdzeniach.

1. Organizowanie \_\_\_\_\_ pozwoli z jednej strony zwiększyć wiedzę studentów oraz absolwentów o możliwości podjęcia zatrudnienia w administracji, a z drugiej strony – zidentyfikować i zniwelować powstające bariery w miejscu pracy.
2. W ogłoszeniu o naborze powinien znaleźć się między innymi opis warunków \_\_\_\_\_ budynku i poziomu jego dostosowania do osób o ograniczonej mobilności i trudnościach w poruszaniu się oraz osób z niepełnosprawnością wzroku czy słuchu.
3. Informacja w dokumentach aplikacyjnych „kontakt tylko SMS” może oznaczać osobę \_\_\_\_\_.
4. Pytania dotyczące rodzaju i stopnia niepełnosprawności co do zasady \_\_\_\_\_ zostać zadane w czasie rozmowy kwalifikacyjnej.
5. W Ustawie z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych przepisy wprowadzają pierwszeństwo w rekrutacji dla osób z niepełnosprawnościami w przypadku, gdy taka osoba znajdzie się w gronie \_\_\_\_\_ najlepszych kandydatów na dane stanowisko i jednocześnie wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w danym urzędzie jest niższy niż 6%.

**Odpowiedzi:** 1 praktyk, 2 architektonicznych, 3 niedosłyszącą/głuchą, 4 nie mogą, 5 pięciu

## 5. Proces adaptacji w miejscu pracy

- Adam, udało się! – wykrzyknęła radośnie Dorota. – Dostałam tę pracę. Dzisiaj dzwoniли do mnie z urzędu z informacją o zakończeniu naboru.
- Wspaniale, gratuluje! Jesteś świetną kandydatką na to stanowisko i jestem pewny, że bardzo dobrze się sprawdzisz.
- Ale wiesz – Dorota wyraźnie posmutniała – zastanawiam się, czy na pewno tak będzie. Jak przyjmie mnie zespół? Czy nauczę się dobrze wykonywać powierzone mi obowiązki? Ile czasu będę miała na wdrożenie się i czy w razie potrzeby będę mogła liczyć na wsparcie kogoś doświadczonego? Mam tyle wątpliwości. Dostać pracę to jedno, ale wdrożyć się i utrzymać zatrudnienie to kolejne poważne wyzwanie.
- Spokojnie! – Adam starał się pocieszyć Dorotę. – Właściwe wdrożenie cię jest również w interesie pracodawcy, nie tylko twoim. Tyczy się to zresztą nie tylko nowo zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami, ale każdego pracownika czy pracowniczki. Im lepsze wdrożenie, tym większa szansa na to, że staniesz się efektywna i samodzielna, a osoba zatrudniająca nie będzie ponosić kolejnych kosztów związanych z wyborem nowej osoby.

### a) Proces wdrożenia osoby nowo zatrudnionej z uwzględnieniem szczególnych potrzeb

Adaptacja w miejscu pracy stanowi niezmiernie istotny proces, dzięki któremu nowi pracownicy zdobywają konieczną wiedzę i umiejętności oraz kształtują zachowania niezbędne do efektywnego wywiązywania się z powierzonych zadań. Ma on doprowadzić do sytuacji, w której nowo zatrudniona osoba będzie potrafiła wykonywać większość zadań wynikających z zajmowanego stanowiska bez korzystania z zewnętrznej pomocy.

#### Przykład dobrej praktyki z Urzędu m.st. Warszawy

Urząd m.st. Warszawy udostępnia swoim pracownikom **wewnętrzny portal, gdzie utworzona została zakładka „ABC nowego pracownika”**. Znajdują się tam między innymi podręcznik „Witaj w urzędzie” oraz prezentacje ze szkoleń adaptacyjnych prowadzonych pierwszego dnia pracy. Zakładka podlega stałej aktualizacji. Można w niej odnaleźć informacje dla pracowników, bezpośrednich przełożonych oraz opiekunów adaptacyjnych. Portal to przygotowany dla pracowników swego rodzaju zbiór informacji, do którego mają oni stały dostęp.

Prawidłowo przeprowadzony proces wdrażania jest istotny z punktu widzenia każdej nowo zatrudnionej osoby. Jeśli niepełnosprawność jest widoczna, nowy pracownik lub pracowniczka może mierzyć się nie tylko ze stresem związanym z byciem nowym w zespole, ale dodatkowo z obawą przed wykluczeniem z powodu niepełnosprawności.

Z perspektywy zespołu dobrze przeprowadzony proces adaptacji niweluje lęk przed współpracą z osobami z niepełnosprawnościami i przełamuje stereotypy ich dotyczące. Zmniejsza także ryzyko pojawienia się w grupie pracowniczej konfliktów wynikających z nieznamości potrzeb i praw osób z niepełnosprawnością.

Zyskują na nim jednak oczywiście również pracodawcy. Właściwie zaplanowany i zorganizowany proces adaptacji zwiększa szanse osoby zatrudniającej na to, że pracownicy będą chcieli związać z daną instytucją swoją przyszłość zawodową. To z kolei skutkuje zmniejszeniem rotacji personelu i minimalizacją zasobów (m.in. finansowych oraz czasu) potrzebnych do wdrożenia nowego zespołu pracowniczego. Badania dowodzą, że nieprawidłowo przeprowadzony proces adaptacji przyczynia się do rotacji osób zatrudnionych na poziomie 20% w ciągu pierwszych 45 dni od momentu zatrudnienia<sup>44</sup>. Pracodawcy dbający o dobre wdrożenie nowo zatrudnionych osób budują swój korzystny wizerunek zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji.

Jak wynika z badania przeprowadzonego w październiku 2021 roku przez GAMFI<sup>45</sup>, proces adaptacji w Polsce nie jest odpowiednio rozwinięty, a działania pracodawców nie są spójne z potrzebami pracowników. Aż 56% ankietowanych wdrażało się w wypełnianie nowych czynności około tygodnia, a 20% miało możliwość opanowania przypisanego zakresu zadań w ciągu od 1 do 4 tygodni. Jedynie 16% uczestniczących w badaniu przyznało, że pracodawca przeznaczył ponad miesiąc na przekazanie koniecznej wiedzy i opanowanie nowych obowiązków. Co interesujące, w przypadku 8% przebadanych pracowników pracodawca w ogóle nie przeprowadził procesu adaptacji.

Okazuje się jednak, że potrzeby osób nowo zatrudnionych są zdecydowanie wyższe. Aż 41% przebadanych czuło się pewnie na zajmowanym stanowisku po upływie więcej niż jednego miesiąca. Osoby te deklarowały również, że dopiero po takim czasie były w stanie efektywnie funkcjonować w organizacji i odpowiednio wywiązywać się z zadań.

Właściwie przeprowadzona adaptacja nowo zatrudnionej osoby jest procesem realizowanym na wielu poziomach, poruszającym liczne tematy i składającym się z kilku etapów. Zdecydowanie nie może on ograniczać się jedynie do podpisania umowy, przedstawienia członków zespołu i zaprezentowania stanowiska pracy.

Istotnym elementem właściwego procesu adaptacji jest jego stopniowe przeprowadzanie poprzez sukcesywne przekazywanie obowiązków i zadań koniecznych do zrealizowania. Należy unikać sytuacji, w której nowa osoba w zespole jest w pierw-

---

44 A. Wojtaś-Jakubowska, *Koszt wdrożenia nowego pracownika sięga 7 jego pensji [analiza]*, Gamfi, 10.11.2021, link do dokumentu: [https://www.gamfi.com/blog/koszt-wdrozenia-pracownika-to-siedem-pensji/?\\_gl=1\\*lxo4kz\\*\\_up\\*MQ..&gclid=CjwKCAiAprGRBhBgEiwANJEY7P64F1YDaz4khiJNf4lYeNmV6JnjsSIJULrSlj8HDruk8RA2bzg6BoCNuwQAvD\\_BwE](https://www.gamfi.com/blog/koszt-wdrozenia-pracownika-to-siedem-pensji/?_gl=1*lxo4kz*_up*MQ..&gclid=CjwKCAiAprGRBhBgEiwANJEY7P64F1YDaz4khiJNf4lYeNmV6JnjsSIJULrSlj8HDruk8RA2bzg6BoCNuwQAvD_BwE), data dostępu: 07.04.2022.

45 A. Wojtaś-Jakubowska, *Ile trwa onboarding w Polsce? 21% pracowników ma 1 dzień na wdrożenie [badanie]*, Gamfi, 26.10.2021, link do dokumentu: [https://www.gamfi.com/blog/ile-trwa-onboarding/?\\_gl=1\\*iebs64\\*\\_up\\*MQ..&gclid=CjwKCAiAprGRBhBgEiwANJEY7P64F1YDaz4khiJNf4lYeNmV6JnjsSIJULrSlj8HDruk8RA2bzg6BoCNuwQAvD\\_BwE](https://www.gamfi.com/blog/ile-trwa-onboarding/?_gl=1*iebs64*_up*MQ..&gclid=CjwKCAiAprGRBhBgEiwANJEY7P64F1YDaz4khiJNf4lYeNmV6JnjsSIJULrSlj8HDruk8RA2bzg6BoCNuwQAvD_BwE), data dostępu: 31.03.2022.

szych dniach zarzucana zbyt dużą ilością informacji i instruowana z obsługi (często skomplikowanych) narzędzi, a jednocześnie oczekuje się od niej przyswojenia wielu procedur. Pracodawcy postępujący w taki sposób chcą jak najszybciej wprowadzić pracownika w nowy zakres obowiązków, ale osiągają efekt przeciwny do zamierzonego. Sprawiają, że zatrudniona osoba doznaje poczucia dezorientacji i zniechęcenia.

### **Jaki więc powinien wyglądać prawidłowo przeprowadzony proces adaptacji w miejscu pracy?**

Można tu wymienić 4 ważne etapy:

- **Etap pierwszy – przygotowanie i uzgodnienie,**
- **Etap drugi – integracja i klaryfikacja,**
- **Etap trzeci – włączenie i zaangażowanie,**
- **Etap czwarty – ewaluacja i rozwój.**

**Etap pierwszy (przygotowanie i uzgodnienie)** – rozpoczyna się jeszcze przed zatrudnieniem i trwa kilka pierwszych dni. Należy właściwie przygotować stanowisko pracy, czyli zadbać o aspekty techniczne, zapewnienie odpowiedniego sprzętu (biurka, krzesła, komputera) i dostępu do skrzynki mailowej oraz wykorzystywanych programów.

Dla niektórych pracowników z niepełnosprawnościami może być konieczne zastosowanie racjonalnych usprawnień. Polegają one na przeprowadzeniu koniecznych zmian lub dostosowań do szczególnych potrzeb wynikających z niepełnosprawności danej osoby. Wcześniej jednak te potrzeby muszą zostać przez nią zgłoszone pracodawcy.

„**Racjonalne usprawnienie**” oznacza konieczne i odpowiednie zmiany, dostosowania nakładające proporcjonalne obciążenia, jeśli jest to potrzebne w konkretnym przypadku, w celu zapewnienia osobom niepełnosprawnym możliwości korzystania z wszelkich praw człowieka i podstawowych wolności oraz ich wykonywania na zasadzie równości z innymi osobami<sup>46</sup>.

Racjonalne usprawnienia stosowane są w szczególności w celu spełnienia minimalnych wymagań dla podmiotów publicznych, o których mowa w art. 6 Ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami.

Przykłady racjonalnych usprawnień:

- zapewnienie wolnych od barier poziomych i pionowych przestrzeni komunikacyjnych budynków,
- zapewnienie informacji na temat rozkładu pomieszczeń w budynku, co naj-

46 Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych, sporządzona w Nowym Jorku dnia 13 grudnia 2006 r., Dz.U. 2012, poz. 1169.

mniej w sposób wizualny i dotykowy lub głosowy,

- instalacja urządzeń lub zastosowanie w budynku środków technicznych i rozwiązań architektonicznych, które umożliwiają dostęp do wszystkich pomieszczeń,
- obsługa z wykorzystaniem środków wspierających komunikowanie się takich jak: poczta elektroniczna, przesyłanie wiadomości tekstowych (w tym SMS, MMS), komunikatory internetowe, przesyłanie faksów, strony internetowe spełniające standardy dostępności,
- instalacja urządzeń lub innych środków technicznych do obsługi osób słabosłyszących, w szczególności pętli indukcyjnych, systemów FM lub urządzeń opartych o inne technologie, których celem jest wspomaganie słyszenia.

Ważne jest także skontaktowanie się z wybraną osobą jeszcze przed podjęciem przez nią zatrudnienia w celu ustalenia spraw organizacyjnych, ale także zapewnienia, że organizacja oczekuje na jej dołączenie do zespołu.

W celu wyrażenia zadowolenia z zatrudnienia nowej osoby warto wysłać do niej wiadomość e-mail z gratulacjami. Dobrą praktyką jest przesłanie harmonogramu wdrożenia uwzględniającego szkolenia, spotkania oraz zadania, jakie ta osoba będzie realizowała w pierwszym tygodniu pracy. Wiadomość powitalna powinna zawierać nazwisko opiekuna adaptacyjnego oraz informację o rozpoczęciu służby przygotowawczej, jeśli jest ona wymagana. Takie postępowanie postrzegane jest jako miły gest, który sprawia, że stres związany z rozpoczęciem pracy maleje, wznoszą natomiast pozytywne nastawienie wobec przyszłego pracodawcy i motywacja. Działania tego typu nabierają szczególnego znaczenia, gdy pomiędzy informacją o zatrudnieniu a podpisaniem umowy jest długa przerwa. Na pierwszym etapie nowo zatrudnionej osobie przekazywane są również informacje dotyczące zasad i formalności obowiązujących w miejscu pracy, ale także dostępnych benefitów i wizji działania.

Na tym etapie przygotowywany na przyjęcie nowej osoby powinien być także zespół, do którego ma ona trafić. Wszelkie kampanie informacyjne i szkolenia w urzędzie, mające na celu podnoszenie świadomości pracowników w zakresie współpracy z osobami z niepełnosprawnościami, mimo iż prowadzone są niezależnie od procesu adaptacji konkretnej osoby, będą wspierały ten etap.

### **Przykład dobrej praktyki z Urzędu m.st. Warszawy**

W Urzędzie m.st. Warszawy nowi pracownicy uczestniczą w **szkoleniach adaptacyjnych online w pierwszym dniu zatrudnienia**. Szkolenia odbywają się w aplikacji MS Teams i dotyczą następujących obszarów: kultura organizacyjna, standardy pracy i przeciwdziałanie niepożądanym zjawiskom, ochrona danych osobowych oraz BHP i ppoż.



Warto przygotować zbiór ważnych informacji, który otrzymają nowi pracownicy. Powinny się w nim także znaleźć kwestie związane z zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami oraz współpracą z nimi.

**Etap drugi (integracja i klaryfikacja)** – obejmuje pierwsze dni pracy i polega na nawiązywaniu bezpośrednich relacji z zespołem i przełożonymi. W tym czasie nowo zatrudniona osoba wypełnia pierwsze powierzone jej obowiązki, więc niezmiernie istotne jest szczegółowe wyjaśnienie oczekiwań dotyczących realizacji zadań i sposobu raportowania wyników pracy. Kluczowe znaczenie dla skutecznej integracji z zespołem, zrozumienia obowiązków, nakreślenia celów i poznania zakresu odpowiedzialności mają bezpośredni przełożony oraz opiekun adaptacyjny. Ich istotnym zadaniem w początkowym okresie zatrudnienia jest także wspieranie w wypełnianiu pierwszych wyznaczonych obowiązków.

**Etap trzeci (włączenie i zaangażowanie)** – obejmuje kilka pierwszych tygodni pracy, w czasie których nowo zatrudniona osoba wypełnia już powierzone obowiązki oraz nawiązuje relacje z zespołem pracowniczym. Jest to również okres budowania zaangażowania i poczucia odpowiedzialności.

**Etap czwarty (ewaluacja i rozwój)** – trwa do około roku od momentu zatrudnienia. W tym czasie przełożeni obserwują sposób, w jaki dana osoba wywiązuje się z zadań, i dokonują oceny procesu wdrażania. Jest to także okres, w którym planowany jest jej rozwój poprzez udział w szkoleniach. Na zakończenie istotne jest przeprowadzenie ewaluacji procesu adaptacji. Jej wyniki mogą w przyszłości służyć wprowadzeniu pozytywnych zmian będących odpowiedzią na potrzeby zatrudnianych osób z niepełnosprawnościami<sup>47</sup>.

Niezmiernie istotna jest uważność i cykliczność procesu ewaluacji. W pierwszych 3 miesiącach zatrudnienia warto przeprowadzić wstępną ewaluację. Dzięki niej będzie można uzyskać informację zwrotną dotyczącą dotychczas przeprowadzonych działań. Wyniki ewaluacji mogą pokazać, czy nowa osoba dobrze czuje się w pracy, czy i w jakim stopniu potrzebuje dodatkowego wsparcia oraz czy prawidłowo rozumie swoją rolę w organizacji oraz przydzielone zadania. Rezultaty mogą posłużyć do wprowadzenia ewentualnych zmian, jeśli okaże się, że proces nie przebiega prawidłowo.

Czasem konieczne okazuje się wprowadzenie fazy naprawczej. Jest ona wskazana, gdy proces adaptacji nie przynosi zamierzonych rezultatów, zaś pracodawcy zależy na zatrzymaniu nowo zatrudnionej osoby. Sytuacja taka może zaistnieć np. w przypadku osób potrzebujących racjonalnych usprawnień, które jednak nie ujawniły tej informacji przed zatrudnieniem. Ewaluacja i uważność mogą pomóc w poznaniu przyczyn pojawiających się trudności i znalezieniu skutecznych rozwiązań.

---

47 Grant Thornton, *Onboarding i offboarding. Etapy zatrudniania kluczowe dla wizerunku pracodawcy nie tylko w czasach zarazy*, 15.07.2020, link do dokumentu: [https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2020/07/GrantThornton\\_onboarding\\_offboarding\\_1507.pdf](https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2020/07/GrantThornton_onboarding_offboarding_1507.pdf), data dostępu: 15.06.2022.



Ilustracja 7. Kolejne etapy adaptacji osoby nowo zatrudnionej

Mechanizm adaptacji pracowniczej ma takie same etapy zarówno w odniesieniu do pracowników z niepełnosprawnościami, jak i osób w pełni sprawnych. W pierwszej z wymienionych grup warto jednak uwzględnić szczególne potrzeby wynikające z rodzaju niepełnosprawności i stopnia naruszenia sprawności wdrażanej osoby.

#### Jakie konkretnie potrzeby należy uwzględnić:

- **osoby z niepełnosprawnością ruchową** – najbardziej istotną kwestią jest w tym przypadku dopasowanie przestrzeni i stanowiska pracy, ale także przestrzeni wspólnej do możliwości i ograniczeń tej grupy osób. Ważne jest, żeby nie tylko mogły bez przeszkód dotrzeć do swojego stanowiska czy pomieszczeń sanitarnych, ale też miały dostęp do wszelkich potrzebnych do pracy przedmiotów (np. półki z segregatorami na odpowiedniej wysokości);
- **osoby głuche** – konieczne jest wprowadzenie usprawnień, które eliminują barierę w komunikowaniu się i umożliwiają właściwe wykonywanie zleconych zadań. Osoby słyszące mogą porozumiewać się z niesłyszącymi, wykorzystując komunikaty pisane. Ten sposób sprawdzi się jednak tylko wtedy, gdy osoba głucha zna język polski. Należy w takiej sytuacji zadbać o to, aby komunikaty pisane były językiem prostym. W niektórych przypadkach komunikacja może odbywać się dzięki wykorzystaniu zachowanych resztek słuchu bądź umiejętności rozumienia wypowiedzianych słów z ruchu ust. W pierwszym okresie zatrudnienia najkorzystniej jednak byłoby skorzystać ze wspar-

cia tłumacza języka migowego, jeśli pierwszym językiem osoby zatrudnionej jest polski język migowy. Warto zachęcać pracowników do chociaż podstawowego opanowania języka migowego. Stworzenie takich warunków zdecydowanie przyczynia się do zwiększenia komfortu osoby niesłyszącej<sup>48</sup>.

- **osoby słabosłyszące** – w procesie wdrażania trzeba zwrócić uwagę na właściwą organizację otoczenia i zniwelowanie hałasów. Ważne, aby współpracownicy osoby z tym rodzajem niepełnosprawności uzyskali praktyczne wskazówki odnośnie do sposobu komunikowania się.
- **osoby niewidome i słabowidzące** – w tym przypadku istotne jest właściwe zorganizowanie przestrzeni w taki sposób, aby była jak najbardziej niezmienna, oraz zminimalizowanie ilości przeszkód. W pracy biurowej dla osób niewidomych kluczowe będzie posługiwanie się dostępnymi dokumentami elektronicznymi, a dla niektórych słabowidzących dokumentami z powiększoną czcionką i odpowiednim kontrastem.
- **osoby z chorobami psychicznymi, osoby w kryzysie zdrowia psychicznego** – dla tych osób praca nie powinna być źródłem zbyt silnego stresu. Wykonywane obowiązki warto podzielić na mniejsze etapy i wyznaczać częściowe cele do realizacji.
- **osoby z niepełnosprawnością intelektualną** – warto pamiętać, że osoby należące do tej grupy najbardziej efektywnie uczą się w trakcie praktycznego działania i wykonywania powtarzalnych czynności. Bardzo ważny jest ściśle określony zakres obowiązków i uporządkowanie zadań w czasie i przestrzeni.
- **osoby w spektrum autyzmu** – powinny mieć jasno określony zakres obowiązków, a zadania i normy postępowania ściśle sprecyzowane. Najlepiej, żeby miały stały harmonogram działań i warunki pracy nieulegające zmianom. Warto zapewnić im miejsce pracy, które nie obfituje w wielość bodźców, zarówno społecznych, jak i innych.

## b) Rola osoby przełożonej

Aby proces adaptacyjny był skuteczny, konieczne jest zaangażowanie osoby bezpośrednio przełożonej (osoby koordynującej, kierującej danym działem lub zespołem). Jest ona odpowiedzialna za przejrzyste i rzeczowe przekazanie informacji na temat wykonywanych zadań i zakresu odpowiedzialności, czyli za przeprowadzenie szkolenia stanowiskowego.

Ważne jest, aby osoba przełożona przekazała własne oczekiwania co do zasad raportowania pracy przez pracowników oraz rozliczania ich z efektów podejmowanych działań. W sytuacji pandemii, gdy część obowiązków zawodowych reali-

---

48 Polski Związek Głuchych Oddział Łódzki, *Głuchy pracownik. Poradnik dla pracodawców*, 2017, link do dokumentu: [https://pzg.lodz.pl/publikacje/Poradnik\\_dla\\_Pracodawcow.pdf](https://pzg.lodz.pl/publikacje/Poradnik_dla_Pracodawcow.pdf), data dostępu: 15.04.2022.

zowana jest zdalnie, element ten nabrał szczególnie istotnego znaczenia. Osoba nowo zatrudniona musi także zostać poinformowana o zakresie obowiązków innych pracowników. Ważne, aby wiedziała, z jakimi zagadnieniami może zgłosić się do poszczególnych członków zespołu i od kogo uzyskać wsparcie w określonych zadaniach, gdy będzie tego potrzebować.

Zadaniem osoby bezpośrednio przełożonej jest ponadto przekazanie informacji dotyczących kultury organizacyjnej miejsca pracy, misji wypełnianej przez pracowników oraz wartości, jakimi kieruje się dany podmiot. Warto też wyjaśnić, jak nowa osoba będzie realizowała wartości istotne dla organizacji w swojej codziennej pracy.

Ważne jest, aby osoba przełożona była dostępna dla nowych pracowników (choć oczywiście nie tylko dla nich, lecz również dla tych z dłuższym stażem). Powinna ona zapewnić ich o możliwości zadawania wszelkich pytań, swojej dyspozycyjności i gotowości do udzielenia wsparcia w danych sytuacjach. Oczywiście jej rolą nie jest wyręczanie i wypełnianie obowiązków za nowo zatrudnionych. Celem jest takie ułożenie współpracy, aby byli oni w stanie skutecznie i samodzielnie wywiązywać się z powierzonych zadań.

W kontekście zatrudniania osób z niepełnosprawnościami należy pamiętać, że kadra menadżerska jest również odpowiedzialna za przekazanie zespołowi informacji na temat zasad współpracy z nowymi pracownikami. Powinna ona przygotować swój zespół na efektywną współpracę, przekazać informacje dotyczące skutecznego komunikowania się i odpowiadania na potrzeby osób nowo zatrudnionych, ale także zasady *savoir vivre* wobec osób o szczególnych potrzebach. Niestety wiele osób wycofuje się z nawiązywania relacji z osobami z niepełnosprawnościami w obawie przed popełnianiem błędów, nietaktu. Jeśli członkowie zespołu będą przygotowani na przyjęcie osoby posiadającej określone ograniczenia zdrowotne, prawdopodobnie łatwiej i śmielej będą nawiązywać z nią bliższe i bardziej długofalowe relacje. Pozbędą się bowiem obaw przed zachowaniem się w stosunku do niej w niewłaściwy sposób. Osoba zarządzająca jest w tym kontekście także osobą modelującą właściwe zachowania. Obserwując ją, członkowie zespołu powinni zyskiwać przykład dobrych praktyk i podejmowania właściwych inicjatyw.

Nietrudno zauważyć, że osoba na kierowniczym stanowisku odpowiadająca za wdrożenie nowych pracowników powinna dysponować niezbędną wiedzą z zakresu współpracy z osobami z niepełnosprawnościami. Istotne jest, aby kadra kierownicza uczestniczyła w szkoleniach z zakresu współpracy z osobami z niepełnosprawnościami i zarządzania zespołem różnorodnym. Szkolenia takie powinny odbywać się cyklicznie dla wszystkich przedstawicieli kadry zarządzającej, aby budować otwartość na zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami i na współpracę z nimi, jeszcze zanim konkretna osoba zostanie przyjęta.

Osoba zarządzająca zespołem odpowiada za koordynację i wspieranie całego procesu wdrażania nowo zatrudnionej osoby z uwzględnieniem wszystkich zaangażowanych (samej nowo zatrudnionej osoby, członków zespołu, a także opiekuna adaptacyjnego). W kontekście zatrudniania osób z orzeczeniem ważne jest, aby

w klarowny sposób wytłumaczyć pracownikom przyczyny posiadania przez nowo zatrudnioną osobę określonych praw. Takie postępowanie zapobiega sytuacji, w której pracownicy postrzegają krótszy czas pracy, dodatkową przerwę lub dodatkowy urlop jako nadplanowe i nieuzasadnione przywileje.

Pierwsze tygodnie pracy mogą być dla osób nowo zatrudnionych źródłem silnego stresu. Osoba przełożona powinna potrafić udzielić wsparcia w trudniejszych chwilach, dostrzec zasoby tkwiące w pracownikach i uświadomić im, w jaki sposób mogą je wykorzystać w toku wywiązywania się z powierzonych obowiązków. Już w pierwszym okresie zatrudnienia osoby wchodzące do zespołu powinny dowiedzieć się, jak mogą wykorzystać własne umiejętności i mocne strony dla dobra organizacji. Zyskują dzięki temu poczucie pewności siebie i przeświadczenie o byciu istotną częścią drużyny pracowniczej. Osoba na stanowisku kierowniczym powinna równocześnie zachęcać nowo zatrudnionych do dalszego rozwoju, prezentując możliwości poszerzania zakresu posiadanej wiedzy oferowane przez dany podmiot oraz zapewniając dostęp do zasobów informacyjnych i programów szkoleniowych.

### **Kilka wskazówek dla osób zarządzających osobami z niepełnosprawnościami**

- Traktuj osobę z niepełnosprawnością jak równorzędnego członka zespołu, stosuj takie same standardy. Udzielaj wprost informacji zwrotnej dotyczącej popełnianych błędów i pomyłek. Unikaj paternalizmu – niekorzystnego mechanizmu polegającego na otaczaniu nadmierną ochroną i kontrolowaniu osób z niepełnosprawnościami. Wynika on z krzywdzącego przekonania, że grupa ta nie jest w stanie skutecznie sama kierować swoim postępowaniem i podejmować właściwych decyzji.
- Określ jasno zakres obowiązków i odpowiedzialności. Gdy osoba z niepełnosprawnością popełnia błąd, pomóż jej w rozwiązaniu problemu. Unikaj przrzucania na pozostałych członków zespołu zadań, które wykonała nieprawidłowo lub wolniej. Postępując w taki sposób, odbierasz jej możliwość uczenia się, możesz wywołać frustrację lub obniżenie poczucia sprawczości. Przygotuj się na to, że pracownicy z niepełnosprawnościami mogą potrzebować więcej czasu na wywiązanie się z powierzonych zadań. Nie jest to jednak równoznaczne z wykonywaniem pracy gorszej jakościowo.
- Doceniaj wtedy, gdy dana osoba naprawdę zasługuje na docenienie. W nawiązywaniu relacji z pracownikami z niepełnosprawnością należy znaleźć „złoty środek”. Szkodliwe okazuje się bowiem zarówno umniejszanie ich umiejętności, jak i stawianie na piedestale i przesadzone pochwały. Taki sposób postępowania paradoksalnie może być sygnałem, że przełożony nie traktuje osoby z niepełnosprawnością jak równoprawnego członka zespołu pracowniczego.
- Unikaj sytuacji, w której zatrudniona osoba z niepełnosprawnością będzie określana jako ktoś inspirujący, motywujący czy wyjątkowy. Z jednej strony takie komunikaty obniżają wiarygodność danej osoby w oczach współpracowników i przełożonych, z drugiej zaś przyklejanie tego typu etykiety może

stanowić ogromny ciężar. Dana osoba może czuć się zobowiązana do nieustannego osiągnięcia bardzo dobrych wyników i motywowania innych, a to z kolei może wywoływać stres i obawę przez rozczarowaniem współpracowników. Osoby z niepełnosprawnościami najczęściej chcą być traktowane na równi z innymi. To właśnie takie postępowanie sprawia, że czują się komfortowo w miejscu pracy.

- Pamiętaj, że włączające środowisko daje osobie z niepełnosprawnością dokładnie taką samą szansę na rozwój zawodowy jak osobom nie posiadającym orzeczenia. Należy jednak koniecznie zrozumieć, na czym polega i z czym wiąże się dana niepełnosprawność, i dążyć do wprowadzenia adekwatnych dostosowań umożliwiających efektywne wywiązywanie się z obowiązków<sup>49</sup>.

### c) Rola zespołu

Prawidłowy proces wdrożenia nie może się obyć bez zaangażowania całego zespołu. Idealną sytuacją byłoby zbudowanie u nowo zatrudnionej osoby poczucia przynależności oraz utożsamiania się z wartościami wyznawanymi przez grupę. Atmosfera panująca w miejscu pracy jest czynnikiem nie do przecenienia, wpływającym na samopoczucie zatrudnionych.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na kilka niezmiernie istotnych elementów pracy zespołowej:

- słuchanie się nawzajem członków grupy,
- zadawanie pytań ukierunkowanych na zrozumienie stanowiska innych osób, ale także na sformułowanie nowych pomysłów,
- wzajemne motywowanie się do przedstawiania własnego punktu widzenia,
- wzajemny szacunek,
- proponowanie pomocy, ale pomaganie tylko za zgodą,
- wymienianie się wiedzą i przemyśleniami,
- branie odpowiedzialności przez wszystkich w zespole za wykonanie powierzonych zadań.

Pracownicy, którzy wcześniej nie współpracowali z osobą z niepełnosprawnością, mogą mieć wątpliwości dotyczące tego, w jaki sposób się wobec niej zachowywać. Najczęściej w grupie pracowniczej pojawiają się różnorodne pytania, np.: czy można wprost poruszać temat niepełnosprawności? czy wypada oferować pomoc? w jaki sposób się komunikować, aby nikogo nie urazić? Wątpliwości tego rodzaju wynikają z braku doświadczenia w nawiązywaniu kontaktów z ludźmi z niepełnosprawno-

---

<sup>49</sup> J. Hasse (red.), *Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami: pozyskiwanie utalentowanych pracowników i ich adaptacja w środowisku pracy*, tłum. M. Shaw, Warszawa 2012.



ściami, funkcjonujących stereotypów i obaw będących następstwem braku wiedzy o niepełnosprawności oraz nieznaności zasad komunikacji i współpracy z osobami o szczególnych potrzebach.

Odpowiednie przygotowanie zespołu, do którego dołączy osoba z niepełnosprawnością, jest więc zadaniem niezwykle ważnym. Przydatne mogą okazać się szkolenia z zakresu niepełnosprawności, które pomogą w walce ze stereotypami. Podobnie jak w przypadku szkoleń dla kadry kierowniczej, szkolenia dla pozostałych pracowników również mogą odbywać się cyklicznie, niezależnie od tego, czy akurat do zespołu dołącza ktoś nowy. Pozwala to budować otwartość wśród pracowników niezależnie od aktualnych zmian kadrowych. Cały zespół powinien posiadać wiedzę na temat przyczyn niepełnosprawności i wynikających z nich konsekwencji, ponieważ im większą otwartością, elastycznością i zrozumieniem się wykaże, tym większe będzie prawdopodobieństwo skutecznej adaptacji. Z perspektywy nowo zatrudnionej osoby ważne jest przyjazne środowisko pracy i łatwe wejście w grupę. Dzięki temu prawidłowe wykonywanie obowiązków przebiega sprawniej, bardziej naturalnie.

### Przykład dobrej praktyki z jednego z urzędów marszałkowskich

Do jednego z wydziałów został przyjęty głuchy pracownik. Przełożona zorganizowała **spotkanie dla całego zespołu**. W czasie krótkiego szkolenia wystąpiły dwie osoby – ekspert z organizacji pozarządowej działającej na rzecz głuchych oraz sam nowy pracownik. Ekspert wyjaśnił, w jaki sposób funkcjonują społecznie osoby głuche i czym jest język migowy, oraz przedstawił podstawowe zasady *savoir vivre* wobec osób głuchych. Głuchy pracownik miał okazję nauczyć swoich nowych współpracowników podstawowych zwrotów w polskim języku migowym. Spotkanie zakończyło się serią pytań do obu prowadzących oraz ustaleniem zasad związanych z porozumiewaniem się z wykorzystaniem tłumacza języka migowego online, w formie pisemnej i za pomocą znaków języka migowego.

### Przykład dobrej praktyki z Urzędu m.st. Warszawy

Fundacja Aktywizacja zorganizowała dla pracowników i pracowniczek Urzędu Miasta st. Warszawy **grę terenową „Poligon różnorodności”**. Uczestnicy wydarzenia mogli doświadczyć barier, z jakimi spotykają się na co dzień osoby z różnymi rodzajami niepełnosprawności, oraz porozmawiać o wyzwaniach związanych z włączaniem osób z niepełnosprawnościami do organizacji. Podczas symulacji różnorodnych niepełnosprawności urzędnicy mieli okazję m.in. strzelać z łuku, przechodzić labirynt minowy, poruszać się na wózku, komunikować się w alfabecie Lorma<sup>50</sup> czy doświadczać widzenia tunelowego<sup>51</sup> w okularach VR<sup>52</sup>. Celem było

50 Alfabet Lorma – alfabet osób głuchoniewidomych. Lorm to system punktów, linii i znaków dotykowych, które umieszczane są na dłoni.

51 Widzenie tunelowe (peryferyjne) to wada wzroku, w której chory ma wrażenie, jakby patrzył przez rurkę lub tunel.

52 VR, rzeczywistość wirtualna (ang. virtual reality) – obraz sztucznej rzeczywistości stworzony przy wykorzystaniu technologii informatycznej. Polega na multimedialnym kreowaniu komputerowej wizji przedmiotów, przestrzeni i zdarzeń. Może on reprezentować zarówno elementy świata realnego (symulacje komputerowe),

podniesienie poziomu świadomości i uważności na potrzeby osób z niepełno-  
sprawnościami.

Pracownicy z niepełnosprawnościami najczęściej nie oczekują od zespołu szczegól-  
nego traktowania. Nadgorliwą pomoc, litość lub wyręczanie postrzegają niejedno-  
krotnie jako zachowania niepotrzebne i w efekcie niechciane. Szczególnie osoby  
z niepełnosprawnościami, które dążą do budowania swojego profesjonalnego wize-  
runku, mogą zostać skrzywdzone nadmiernie opiekuńczą postawą współpracowni-  
ków.

Oczywiście należy podkreślić istotę zaangażowania samej osoby zatrudnionej, któ-  
rej czynne uczestniczenie w procesie wdrażania, aktywność i pozytywne nastawie-  
nie są czynnikami zwiększającymi szansę na właściwy przebieg procesu adaptacji.  
Warto jednak pamiętać, że nowo zatrudniona osoba uzyskująca pozytywne komu-  
nikaty płynące od otoczenia szybciej się wdraża, a jej szanse na efektywne działania  
i funkcjonowanie w organizacji zdecydowanie wzrastają<sup>53</sup>.

#### d) Rola opiekuna adaptacyjnego

Opiekun adaptacyjny odpowiada za wdrożenie nowo zatrudnionych pracowników  
oraz ich rozwój zawodowy w miejscu pracy. Jako że jego zadaniem jest również  
wdrażanie pracowników z niepełnosprawnościami, powinien mieć wiedzę na temat  
funkcjonowania takich osób i współpracy z nimi. Tak jak pozostali pracownicy powi-  
nien uczestniczyć w szkoleniach z tego obszaru.

#### Przykład dobrej praktyki z Urzędu Miasta w Oslo w Norwegii

W Urzędzie Miasta w Oslo **przydziela się mentora lub mentorkę każdemu nowe-  
mu pracownikowi z niepełnosprawnością**. Ich zadaniem jest pomoc w rozwoju  
zawodowym i osobistym. Program mentoringowy trwa pół roku, ale istnieje moż-  
liwość przedłużenia go na kolejne pół roku lub więcej, jeżeli jest taka potrzeba<sup>54</sup>.

Na wprowadzeniu funkcji opiekuna adaptacyjnego korzystają wszystkie strony zaan-  
gażowane w proces. Nowo zatrudniona osoba otrzymuje wsparcie i poczucie bez-  
pieczeństwa, podejmuje i wdraża odpowiednie decyzje, a także rozwija się w pracy.  
Osoba wspierająca ją w tym procesie ma okazję poczuć się doceniona. Zyskuje rów-  
nież przekonanie, że posiada wpływ na przyszłość funkcjonowania organizacji. Prze-  
łożony ma z kolei większą szansę na zyskanie kompetentnej i zadowolonej osoby,  
która będzie chciała związać z danym miejscem pracy swoją przyszłość zawodową.

Zadania opiekuna adaptacyjnego powinny być jasno określone i uwzględniać sytu-

---

jak i zupełnie fikcyjnego (gry komputerowe science fiction).

53 D. Kukła, Ł. Bednarczyk, *Poradnictwo zawodowe dla osób z grupy szczególnego ryzyka: wybrane aspekty*, Warszawa 2010; D. Kukła, W. Duda, M. Czerw-Bajer, *Osoby niepełnosprawne w systemie edukacji i poradnictwa zawodowego*, Warszawa 2011.

54 Konferencja EQUAL CHANCES – EQUAL WORK – dzień 1, link do nagrania: <https://www.youtube.com/watch?v=R4z993coD3k>, data dostępu: 28.07.2022.



acje wynikające ze szczególnych potrzeb wdrażanych pracowników.

### **Przykład dobrej praktyki z Urzędu m.st. Warszawy**

Nowi pracownicy mogą skorzystać ze wsparcia opiekunów adaptacyjnych. Ich zadania są jasno określone w fiszce, która podpowiada, w jaki sposób je realizować. Wśród kluczowych zadań są m.in.: przybliżenie nowym pracownikom struktury organizacyjnej urzędu i szeroko rozumianych zasad w nim obowiązujących, udzielenie wsparcia technicznego i organizacyjnego oraz pomoc w integracji z pozostałymi członkami zespołu pracowniczego.

Warto w tym miejscu wymienić korzyści wynikające z wdrożenia funkcji opiekuna adaptacyjnego.

- Osoba ta udziela odpowiedzi na pytania, wskazuje kierunek działania i daje praktyczne wskazówki. W ten sposób wspiera nowo zatrudnioną osobę w efektywnym wykonywaniu obowiązków i utrwaleniu wiedzy niezbędnej w miejscu pracy.
- Pomaga w dopasowaniu się do atmosfery panującej w organizacji. Dzięki takiemu wsparciu osoba nowo zatrudniona może poznać oczekiwania, wymagania i normy panujące w miejscu pracy, zarówno te oficjalne, jak i te mniej oficjalne.
- Istotny jest fakt, że opiekun adaptacyjny nie jest przełożonym nowo zatrudnionej osoby. Pełni rolę wspierającą. Można mu zadać wszystkie ważne pytania i podzielić się wątpliwościami. W relacji z kimś na równorzędnym stanowisku (choć bardziej doświadczonym) nowa osoba będzie się czuła zdecydowanie bardziej komfortowo niż w relacji z szefem lub szefową.
- Opiekun pełni także istotną rolę modelującą. Jako osoba efektywnie pracująca w zespole, komunikatywna i chętnie współpracująca, ale także zaangażowana i sumienna, kształtuje taką samą postawę u osoby w procesie adaptacji do pracy.
- Opiekun ma możliwość wczesnego interweniowania, gdy sposób działania nowo zatrudnionej osoby nie jest prawidłowy. Często pomaga w sytuacjach, gdy pojawiają się trudności w wywiązywaniu się z obowiązków. Chroni przed popełnianiem poważnych błędów, które zostaną zauważone przez osobę bezpośrednio przełożoną i będą wymagały jej interwencji.

Opiekun adaptacyjny może również pomagać innym osobom w organizacji w zrozumieniu, że tylko niektóre ograniczenia dotyczące niepełnosprawności są rzeczywiste. Część z nich jest jedynie wyobrażona i wynika z braku znajomości zagadnień związanych z funkcjonowaniem osób z niepełnosprawnościami.

Taka funkcja wspierająca proces adaptacyjny osób nowo zatrudnionych jest niezwykle ważna i przydatna dla wszystkich, niezależnie od tego, czy są w pełni sprawni, czy nie. W przypadku nowych pracowników z niepełnosprawnościami ważne jest,

żeby opiekunowie z nimi współpracujący, oprócz dobrej znajomości zakresu ich obowiązków i świetnego zorientowania się w całokształcie zadań realizowanych w organizacji, mieli również rzetelną wiedzę dotyczącą niepełnosprawności.

Do realizacji takiego zadania nie powinno się angażować osoby skłonnej do krytykowania, uprzedzonej do innych oraz stosującej wobec danej grupy niższe standardy. Nie powinna ona wyręczać podopiecznych w wypełnianiu obowiązków, ponieważ działając w taki sposób, nie daje możliwości uczenia się i zdobywania kompetencji koniecznych na stanowisku pracy. Zadaniem opiekuna jest udzielanie pomocy tam, gdzie jest ona potrzebna, oraz umożliwianie samodzielnego działania w sytuacjach, gdy wsparcie z zewnątrz nie jest konieczne, a wręcz mogłoby zahamować proces rozwoju zawodowego.

Osoba zarządzająca, wybierając pracownika lub pracowniczkę do przeprowadzenia kogoś przez proces adaptacyjny, powinna jasno poinformować, że zależy jej, aby nowo zatrudniona osoba z niepełnosprawnością osiągnęła sukces w miejscu pracy. Istotne jest zwerbalizowanie tego, że ta konkretna osoba została zatrudniona dzięki posiadanym kwalifikacjom, wiedzy i cechom charakteru atrakcyjnym dla pracodawcy. Dobrze jest pokazać, że nowa osoba może w wymierny sposób przyczynić się do efektywnego funkcjonowania organizacji. Nie należy zatem podkreślać faktu jej niepełnosprawności, ale docenić ją za posiadane zasoby<sup>55</sup>.

### **Przykład dobrej praktyki z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych**

W każdym oddziale Zakładu Ubezpieczeń Społecznych wyznacza się opiekuna osoby z niepełnosprawnością. Jego rolą jest koordynacja działań związanych z zapewnieniem wsparcia osobom z niepełnosprawnościami. Wybrani do tego zadania pracownicy muszą się cechować otwartością na indywidualne potrzeby, komunikatywnością i umiejętnością reagowania w kontakcie z osobą z niepełnosprawnością. Wszystkie osoby wyznaczone do tej roli przechodzą szkolenia z zakresu swoich zadań. Co najmniej raz na kwartał organizowane są spotkania opiekuna z pracownikami zainteresowanymi problematyką osób z niepełnosprawnościami. Oprócz spotkań na terenie ZUS zostały przygotowane wydzielone pokoje do indywidualnych rozmów z opiekunami.

Skoncentrowaliśmy się w tym podrozdziale na roli opiekuna adaptacyjnego, który wspiera wszystkie nowo zatrudnione osoby, nie tylko te z niepełnosprawnościami, i zwróciliśmy uwagę na ważne aspekty jego pracy w kontekście szczególnych potrzeb. Z powodzeniem są też jednak stosowane rozwiązania, w których osoby z niepełnosprawnościami – w zależności od swoich potrzeb i możliwości organizacyjnych pracodawcy – otrzymują wsparcie dedykowane konkretnie im. Mogą to być mentorzy będący pracownikami z niepełnosprawnościami, którzy dzielą się swoim doświadczeniem z nowo zatrudnionymi. Mogą to być także asystenci osób z niepełnosprawnościami lub trenerzy pracy, których wsparcie wykracza także poza okres adaptacji.

<sup>55</sup> J. Hasse (red.), *Zatrudnianie osób z niepełnosprawnością. Pozyskiwanie utalentowanych pracowników i ich adaptacja w środowisku pracy*, tłum. M. Shaw, Warszawa 2012.

## Sprawdź swoją wiedzę

**W poniższych zdaniach wybierz prawidłowy wyraz / prawidłowe wyrazy spośród podanych w nawiasie.**

1. (Racjonalne/dostępnościowe) usprawnienie oznacza konieczne i odpowiednie zmiany, dostosowania nakładające proporcjonalne obciążenia, jeśli jest to potrzebne w konkretnym przypadku, w celu zapewnienia osobom z niepełnosprawnościami możliwości korzystania z wszelkich praw człowieka i podstawowych wolności oraz ich wykonywania na zasadzie równości z innymi osobami.
2. Gdy proces adaptacji nie przynosi zamierzonych rezultatów, a osobie przełożonej zależy na zatrzymaniu nowego pracownika lub pracownicy, należy wprowadzić fazę (ewaluacyjną/naprawczą).
3. Przejrzyste i rzeczowe przekazanie informacji na temat wykonywanych zadań i zakresu odpowiedzialności, czyli przeprowadzenie szkolenia stanowiskowego, to rola (opiekunów adaptacyjnych / osoby przełożonej).
4. Opiekunowie adaptacyjni współpracujący z osobami z niepełnosprawnościami, oprócz dobrej znajomości zakresu ich obowiązków i świetnej orientacji w całości kształcie zadań realizowanych w organizacji, powinni posiadać również rzetelną wiedzę dotyczącą (niepełnosprawności/terapii).

**Odpowiedzi:** 1 racjonalne, 2 naprawczą, 3 osoby przełożonej, 4 niepełnosprawności

## 6. Zarządzanie zespołem różnorodnym

– Pamiętasz, jak jeszcze niedawno zastanawiałaś się, jak zostaniesz przyjęta w zespole? Twoje obawy się chyba nie sprawdziły? – zapytał Adam. – Z tego, co opowiadasz o pracy, wynika, że świetnie ci się współpracuje z innymi.

– Rzeczywiście, miałam spore obawy. Nie wiedziałam na przykład, jak koleżanki zareagują na to, że kończę pracę godzinę wcześniej – odparła Dorota. – Bałam się, że uznają to za niesprawiedliwe.

– A jednak tak się nie stało? – dopytał Adam.

– Na szczęście nie. Myślę, że to zasługa kierowniczki, która zwraca szczególną uwagę na potrzeby w swoim zespole i dba o dobrą komunikację. Zespół naprawdę to docenia, bo każdy kiedyś może znaleźć się w sytuacji wymagającej indywidualnych rozwiązań.

### a) Zarządzanie różnorodnością w organizacji

Zarządzanie różnorodnością rozumiane jest jako docenianie różnic kulturowych i wartości wnoszonych przez różnorodne osoby do całej organizacji. Według R. Thomasa zarządzanie różnorodnością to tworzenie warunków pracy, które nikogo nie wykluczają. Wprowadzanie zasady równości w miejscu pracy przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie organizacją na różnych szczeblach opiera się na akceptacji cech indywidualnych pracowników i pracownic, oraz aktywnym przeciwdziałaniu stygmatyzacji i wykluczeniu<sup>56</sup>. Taka aktywna, uważna postawa pozwala na najlepsze wykorzystanie różnorodnych talentów do rozwoju danej organizacji i osiągnięcie przez nie strategicznych celów. Odpowiednio wdrażana polityka zarządzania różnorodnością jest istotnym czynnikiem budowy kultury pracy opartej na szacunku.

Innym ważnym efektem prowadzonej w ten sposób polityki kadrowej jest oddziaływanie na postawy i zachowania osób zatrudnionych u danego pracodawcy również poza miejscem zatrudnienia. Osoby funkcjonujące w środowisku inkluzywnym zazwyczaj taką postawę prezentują również w sferze pozazawodowej. W długiej perspektywie działania równościowe w pracy przekładają się na rzadsze występowanie w społeczeństwie stereotypów i uprzedzeń dotyczących na przykład płci, wieku, niepełnosprawności, orientacji seksualnej, statusu materialnego, rasy, religii, narodowości czy wyznania. Wszystkie ww. cechy różnorodności powinny być uwzględniane w prowadzonej u danego pracodawcy polityce różnorodności.

Aspekt zarządzania różnorodnością jest podnoszony na wielu płaszczyznach. Odnosi się on zarówno do regulacji prawnych, takich jak np. dyrektywy dotyczące równego traktowania, jak i do wytycznych i zaleceń dotyczących stosowania zasady równości szans i niedyskryminacji oraz różnego typu strategii.

56 R.R. Thomas Jr., *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity*, Nowy Jork 1996.

## Przykład dobrej praktyki z m.st. Warszawy

Rada m.st. Warszawy przyjęła „**Politykę różnorodności społecznej m.st. Warszawy**”<sup>57</sup>. Dokument ten dotyczy spraw wszystkich osób, które mieszkają w Warszawie. Powstał, żeby każda osoba mieszkająca w Warszawie, czuła się w niej szanowana i bezpieczna, nie odczuwała zagrożenia dyskryminacją czy nierównym traktowaniem i miała szansę rozwijać swój potencjał. Jest również ważną formą wsparcia dla grup szczególnie narażonych na dyskryminację. W dokumencie opisano wartości i zasady działania miasta, których stosowanie ma zapewnić wszystkim osobom mieszkającym w Warszawie równe szanse i sprawiedliwe traktowanie. Miasto, realizując swoje zadania, kieruje się nimi. Zasady te to m.in.: dostępność miejskich usług dla wszystkich, dążenie do stosowania jak najwyższych standardów równego traktowania, reagowanie na sytuacje dyskryminacji oraz wspieranie dialogu i otwartości na różnorodność.

Miasto Stołeczne Warszawa jest również sygnatariuszem Karty Różnorodności. Jest ona zobowiązaniem podpisywanym przez pracodawców, którzy decydują się na wprowadzenie zakazu dyskryminacji w miejscu pracy i działania na rzecz tworzenia i promocji różnorodności<sup>58</sup>.

Warszawa podpisała też Europejską Kartę Równości Kobiet i Mężczyzn w Życiu Lokalnym, która jest wyrazem zaangażowania władz lokalnych w upowszechnianie zasady równości kobiet i mężczyzn. Sygnatariusze tej karty są zobowiązani do opracowania Równościowego Planu Działania<sup>59</sup>.

W środowisku naukowym i eksperckim prowadzi się badania i analizy porównawcze, które dotyczą działań w obszarze różnorodności realizowanych przez pracodawców na całym świecie. Jednym z takich badań jest Diversity in Check, które corocznie przeprowadza Forum Odpowiedzialnego Biznesu w Polsce. W badaniu określa się stopień dojrzałości pracodawców w zakresie zarządzania różnorodnością i budowania włączających (inkluzywnych) organizacji<sup>60</sup>.

## b) Na czym oprzeć politykę zarządzania różnorodnością?

Jeśli jesteśmy już zdecydowani na wdrożenie w swojej firmie polityki zarządzania różnorodnością, warto zacząć od refleksji, na zbudowaniu jakiego zespołu zależy nam najbardziej. Ważne jest określenie, jakimi cechami, postawami oraz kulturą or-

57 Polityka różnorodności społecznej m.st. Warszawy, Warszawa 2021, link do dokumentu: [https://um.warszawa.pl/documents/56602/40606511/Polityka+r%C3%B3%C5%BCnorodno%C5%9Bci\\_23.03.2022\\_dostepny+2.pdf/4d0353e5-31d6-9ab8-d9ea-6fd50d6da1f9?t=1649398648770](https://um.warszawa.pl/documents/56602/40606511/Polityka+r%C3%B3%C5%BCnorodno%C5%9Bci_23.03.2022_dostepny+2.pdf/4d0353e5-31d6-9ab8-d9ea-6fd50d6da1f9?t=1649398648770), data dostępu: 16.06.2022.

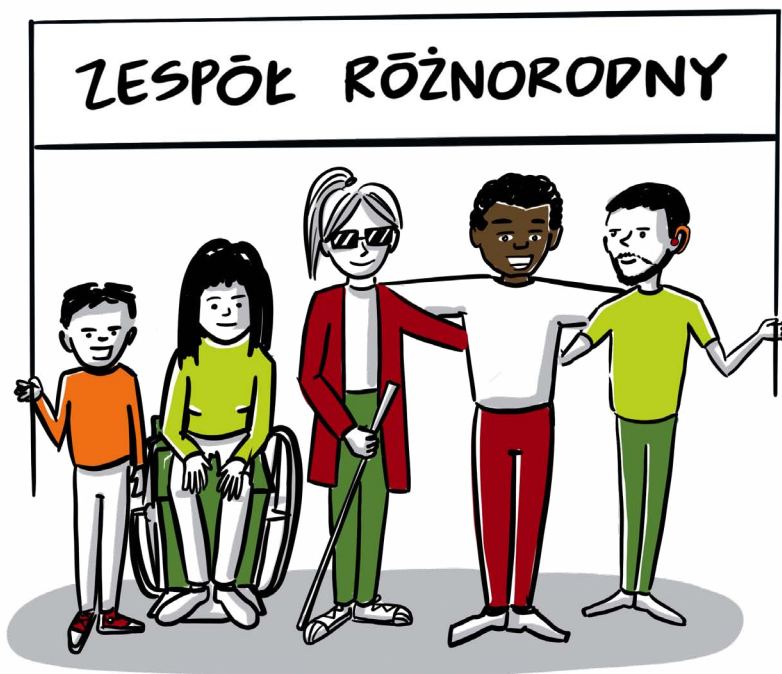
58 Karta Różnorodności. O programie, link do dokumentu: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/o-projekcie/>, data dostępu: 6.09.2022.

59 Europejska Karta Równości Kobiet i Mężczyzn w Życiu Lokalnym, Innsbruck 2006, link do dokumentu: [https://www.ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/charte\\_egalite\\_pl.pdf](https://www.ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/charte_egalite_pl.pdf), data dostępu: 6.09.2022.

60 Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Diversity IN Check, link do dokumentu: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/diversity-in-check/>, data dostępu: 6.09.2022.

ganizacyjną powinny charakteryzować się poszczególne osoby w danej instytucji czy nawet w konkretnym zespole oraz na jakim modelu współpracy chcemy się skoncentrować przede wszystkim. Odpowiedzi na te pytania są niezwykle istotne, gdyż pozwalają określić profil zawodowy kandydatów do pracy oraz stworzyć obraz kluczowych cech i wartości, na których chcemy w swojej polityce zarządzania bazować. O tych cechach bardzo często się zapomina, nie stawia się ich na równi z kompetencjami wymaganymi na danym stanowisku czy w zespole, albo nawet niepotrzebnie się je dewaluuje.

Podmioty doświadczone w zarządzaniu różnorodnością zgodnie potwierdzają, że otwartość na nią nie może ograniczać się jedynie do kadry menadżerskiej – przekonanie jednej osoby, nawet zajmującej wysokie stanowisko kierownicze, nie wystarczy do przeprowadzenia efektywnego procesu wdrażania systemowych zmian u pracodawcy. Do tego potrzeba otwartości i odpowiedniego nastawienia całego zespołu. Warto o tym czynniku „dopasowania” i współdzielenia wartości pamiętać zarówno w aspekcie rekrutacji na nowe stanowiska, jak i zarządzania dotychczasowym zespołem. Brak odpowiedniego nastawienia i uznania dla wartości, jakie wiążą się z funkcjonowaniem w różnorodnym zespole, będzie w wielu przypadkach decydować o tym, czy dana osoba wejdzie do zespołu i będzie się w nim dobrze czuła, czy też nie. W przypadku osób funkcjonujących w zupełnie różnej kulturze pracy i współpracy działanie w zespole różnorodnym może być niezwykle trudne lub nawet niemożliwe. Co zatem zrobić, żeby zbudować otwarty, różnorodny zespół?



Ilustracja 8. Określenie cech i wartości ważnych dla organizacji pomaga w budowaniu zespołów różnorodnych

### c) Rola identyfikacji

Często zarządzający, decydując się na wdrożenie danej strategii czy polityki, zakładają, że wystarczy ją ogłosić i poinformować o obowiązku jej stosowania. Nie doceniają roli i wagi wyjaśnień oraz potrzeby przedstawienia przyczyn i celów, jakie za nią stoją. W efekcie dla części zespołu taka formalna modyfikacja niewiele zmienia w codziennym funkcjonowaniu. Jej stosowanie może ograniczyć się jedynie do poziomu deklaratywnego<sup>61</sup>.

W literaturze przedmiotu za niezwykle ważną w budowaniu zespołu uznaje się identyfikację. Jeden z jej rodzajów – tzw. identyfikacja właściwa – oznacza utożsamianie się przez pracowników nie tylko z firmą jako taką, ale też z jej misją oraz celami strategicznymi. Istotę tego zagadnienia potwierdzają wyniki badań. Według danych Instytutu Gallupa z badania „Q12” dotyczącego czynników wpływających na proces zaangażowania 33% zatrudnionych wykazuje silną potrzebę utożsamiania się z celami i działaniami swojego pracodawcy<sup>62</sup>. Poziom ich identyfikacji z działaniami pracodawcy ma bezpośrednie przełożenie na ich zaangażowanie w pracę i jej efekty.

Odpowiednio prowadzona komunikacja wewnętrzna nie tylko wpływa na zwiększenie identyfikacji z działaniami pracodawcy w zespole, ale też pozwala minimalizować liczbę sytuacji konfliktowych lub trudnych, wynikających z różnic w sposobie funkcjonowania i pracy poszczególnych członków zespołu. W przypadku zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością menadżer powinien pamiętać o właściwym wprowadzeniu zespołu w temat uprawnień pracowniczych, z jakich ma ona możliwość korzystać. Może być to jeden z wielu aspektów omawianych w ramach ustalenia zasad współpracy, warto jednak zadbać o to, żeby dla wszystkich w zespole było jasne, że dane uprawnienia wynikają z regulacji prawnych i nie stanowią żadnej formy nierównego traktowania pozostałych współpracowników. Biorąc pod uwagę fakt, że prawa osoby z niepełnosprawnością w istotny sposób wpływają na jej czas pracy, istotne jest, żeby wszyscy w zespole zostali o nich poinformowani.

W procesie wprowadzania do zespołu osoby z niepełnosprawnością warto poświęcić czas na wspólne ustalenie z zespołem zasad współpracy. Jednym z aspektów, który warto poruszyć, są różnice w zakresie czasu pracy i sposobu jej świadczenia (np. określenie, w jakich dniach dana osoba pracuje w biurze, a w jakich w domu). Transparentność w tym zakresie umożliwi ustalenie sposobów komunikacji oraz zasad współpracy, chociażby w obszarze miejsc i godzin spotkań. Warto pamiętać, że odpowiednio prowadzona komunikacja może nie tylko stanowić istotne narzędzie zarządzania różnorodnością dla menadżera (lepsze poinformowanie pracowników o obowiązujących różnicach w sposobie pracy oznacza mniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktów i napięć), lecz także pomagać w budowaniu kultury wzajemnego poszanowania potrzeb i zrozumienia różnic w zakresie praw o charakterze kadrowym. W zarządzaniu różnorodnością łatwo można zapomnieć o tym,

---

61 Gallup Institute, *How to Measure Employee Engagement With the Q12*, link do dokumentu: <https://www.gallup.com/workplace/356045/q12-question-summary.aspx>, data dostępu: 01.04.2022.

62 Tamże.



że uważności na potrzeby osób z niepełnosprawnościami powinna towarzyszyć dbałość o transparentność i poczucie sprawiedliwości oraz równe traktowanie przez wszystkie osoby funkcjonujące w danym zespole.

#### **d) Uwaga na potrzeby całego zespołu**

Bez wątplenia zarządzanie zespołem różnorodnym wymaga dużej uważności, umiejętnego wyważania i wychwytywania momentów, w których dbanie o komfort i potrzeby zatrudnionej osoby z niepełnosprawnością może generować nadmierne obciążenia dla innych. Każda osoba powinna bowiem czuć, że sposób kształtowania jej roli lub roli innych osób w zespole nie odbywa się „kosztem” pozostałych. Co to w praktyce oznacza? W niektórych przypadkach wykonywanie danej czynności przez osobę z niepełnosprawnością może się okazać niemożliwe. Warto więc, delegując zadania, uwzględniać ich realny aspekt wykonalności. Jednocześnie należy pamiętać, że zarządzanie zespołem różnorodnym nie może oznaczać punktowego obciążania poszczególnych pracowników. Przeniesienie ciężaru na jedną ze stron w sposób naturalny wywoła bowiem sprzeciw (bierny lub aktywny) i negatywnie wpłynie na współpracę i jakość relacji w zespole.

Rozkład zadań i stopień obciążenia poszczególnych osób powinien być stale monitorowany, a w przypadku stwierdzenia nierównego rozkładu obowiązków, konieczne jest wprowadzenie odpowiednich działań naprawczych. Należy bowiem zwrócić uwagę, że zarządzanie zespołem różnorodnym polega na umiejętnej identyfikacji zasobów każdej ze stron. Kształtowanie zadań i współpracy ma być projektowane w taki sposób, by możliwe było efektywne wykorzystanie potencjału całego zespołu, w tym pracowników z niepełnosprawnościami.

Zarządzanie i współpraca z osobą z niepełnosprawnością nie powinna w praktyce oznaczać jej wyręczania czy ograniczania liczby zadań do wykonania. Zatrudniając na dane stanowisko osobę z niepełnosprawnościami, tak samo jak w przypadku osób pełnosprawnych, należy konkretnie i jasno określić zakres zadań i zasady współpracy i rozliczać z nich na podstawie tych podjętych wspólnie ustaleń. Status osoby z niepełnosprawnością nie stanowi usprawiedliwienia dla niewykonywania zadań i niewywiązywania się z innych zobowiązań, co do których obie strony porozumiały się na etapie zatrudnienia<sup>63</sup>. Warto pamiętać, że wyręczanie pracowników z niepełnosprawnościami i unikanie zlecenia im zadań znajduje się w wyraźnej opozycji do założeń i zasad zarządzania zespołem różnorodnym. Udzielanie wsparcia powinno mieć miejsce tylko wówczas, gdy osoba z niepełnosprawnością wyraźnie artykułuje taką potrzebę.

---

63 Oczywiście w praktyce może dojść do sytuacji, w której dana osoba zatrudniona u danego pracodawcy w pewnym momencie z obiektywnych względów (np. pogorszenia sytuacji zdrowotnej) nie może już świadczyć pracy na danym stanowisku. W takiej sytuacji niezbędne jest wspólne rozważenie możliwości zmiany stanowiska lub przeniesienia do innego działu czy zespołu, w którym dana osoba będzie w stanie efektywnie pracować.



## e) Komunikacja wewnątrz organizacji

Wyżej wspomniana uważność menadżera na potrzeby indywidualne i zespołowe jest niezwykle ważnym założeniem komunikacji wewnętrznej. Z uwagi na to, że właściwa komunikacja ma duże znaczenie (zwłaszcza w pierwszym etapie wdrażania i adaptacji), warto już na początku zapytać nowo zatrudnioną osobę z niepełnosprawnością o aktualne potrzeby w zakresie pracy i funkcjonowania w zespole oraz zapewnić ją o otwartości na ustalenia w tym obszarze na przyszłość. Wyraźny sygnał naszej otwartości i gotowości do zapewnienia osobie z niepełnosprawnością odpowiednich warunków pracy jest istotnym krokiem w budowaniu zaufania oraz komfortu współpracy. Warto jednak pamiętać, że pytając o potrzeby, powinniśmy mieć w sobie prawdziwą gotowość do poszukiwania odpowiedzi na te, które zostaną nam zgłoszone. Dopiero konkretne działania wspierające w praktyce osoby z różnymi potrzebami stanowią dla zespołu dowód, że strategia zarządzania różnorodnością w danym miejscu pracy nie jest tylko suchą deklaracją, a realną praktyką.

Analizując najważniejsze kwestie związane z prowadzeniem komunikacji, należy zwrócić uwagę na stosunkowo często obserwowaną skłonność do unikania funkcjonujących powszechnie zwrotów – np. „chodźmy” w przypadku osób z niepełnosprawnością ruchu czy pożegnań „do zobaczenia” lub „do usłyszenia” w odniesieniu do osób niewidomych i niesłyszących. W języku polskim mamy dużo tego typu sformułowań. Nie powinno się z nich rezygnować z uwagi na to, że budzą skojarzenia z daną funkcją/zmysłem. Warto mieć tego świadomość, a jako menadżer również ją budować w zarządzanym zespole. Należy podkreślać, że można się tymi sformułowaniami swobodnie posługiwać – nawet wobec osób z konkretną niepełnosprawnością, do której mogą one w dosłownym znaczeniu „nie pasować”.

Jeśli w jakiejś sytuacji nie mamy pewności, że dobrze dbamy o komunikację z daną osobą z niepełnosprawnością i że komunikacja ta jest odpowiednio dostosowana do jej potrzeb, warto ją o to czasem po prostu zapytać.

## f) Przyjazna przestrzeń pracy

Istotną częścią procesu przygotowywania się do wejścia do zespołu osoby z niepełnosprawnością jest sprawdzenie dostosowania miejsca pracy do jej potrzeb i możliwości. W przypadku wątpliwości należy (podobnie jak w odniesieniu do innych omawianych kwestii) się z nią bezpośrednio skonsultować. Ważne jest również, żeby zapytać o ewentualne potrzeby zapewnienia jej dodatkowego sprzętu lub oprogramowania do pracy i komunikacji z zespołem.

Praktyka pokazuje, że wyżej wymienione działania w wielu przypadkach nie są angażujące czasowo i finansowo oraz nie wymagają specjalistycznej wiedzy. Najczęściej bowiem skuteczne okazuje się zastosowanie prostych rozwiązań, które przynoszą wymierne efekty i wpływają na widoczne usprawnienia w pracy wszystkich pracowników.

## g) W poszukiwaniu rozwiązań ukierunkowanych na lepszą jakość życia

Wraz z obserwowanym obecnie wydłużaniem się średniej długości życia rosną oczekiwania społeczne dotyczące jego jakości i działań podejmowanych w tym obszarze. W odpowiedzi na nie coraz częściej podejmowany jest temat dobrostanu (tzw. well-being), co widać zarówno w działaniach licznych organizacji i instytucji badawczych (np. ONZ, OECD, Happiness Institute), jak i decydentów poszczególnych państw. Działania w tym obszarze coraz częściej wskazywane są także jako obszar oczekiwanej aktywności pracodawców<sup>64</sup>.

Istotność zagadnień związanych ze zdrowiem pracownicy podkreślają jeszcze mocniej od czasów wybuchu pandemii COVID-19<sup>65</sup>. Pomimo tego obszar ten nadal nie jest mocno eksploatowany przez pracodawców. Według danych raportu „BPCC 2020 HR Review”<sup>66</sup> aż 36% polskich firm nie prowadzi żadnych działań mających na celu wspieranie zdrowia i dobrostanu pracowników. Jednocześnie 48% badanych firm wspiera dobrostan fizyczny (np. karty sportowe), a tylko 16% psychiczny.

W świetle danych widać wyraźnie, że wątek zdrowia i niepełnosprawności (stałej lub czasowej) już teraz jest niezbędnym obszarem do zagospodarowania przez pracodawców. Jako że niepełnosprawność może pojawić się w różnych momentach życia, w tym zawodowego, nie może być pomijana przez pracodawców. Istnieje bowiem duże prawdopodobieństwo, że nawet jeśli na etapie nowych procesów rekrutacji nie pojawiają się aplikacje osób z niepełnosprawnościami, to aspekt niepełnosprawności może pojawić się wśród dotychczasowych pracowników, którzy będą musieli się w tej nowej sytuacji odnaleźć. W tym kontekście należy mieć świadomość, że zarządzanie zespołem różnorodnym nie jest jedną z wielu opcji działania, a realną koniecznością odnalezienia się w obecnej rzeczywistości. Warto więc oswoić się z niepełnosprawnością jako integralną częścią życia i znaleźć dla niej odpowiednie miejsce również w świecie pracy.

---

64 K. Jurczak, *Podsumowanie raportu Benefity w oczach pracowników*, 24.09.2021, link do dokumentu: <https://wynagrodzenia.pl/arttykul/podsumowanie-raportu-benefity-w-oczach-pracownikow-2021>, data dostępu: 12.04.2022.

65 Activy, *Przyszłość wellbeingu i benefitów pracowniczych*, 2020, link do dokumentu: [https://hrpolska.pl/uploads/arttyku%C5%82y/2020/Raport\\_Activy-Przyszlosc\\_wellbeingu\\_i\\_benefitow\\_pracowniczych-min.pdf](https://hrpolska.pl/uploads/arttyku%C5%82y/2020/Raport_Activy-Przyszlosc_wellbeingu_i_benefitow_pracowniczych-min.pdf), data dostępu: 12.04.2022.

66 British Polish Chamber of Commerce, *2020 BPCC HR Review: raport na temat polskiego rynku pracy*, 2020, link do dokumentu: <https://www.pulshr.pl/media/plik/83613.html>, data dostępu: 20.06.2022.

## Sprawdź swoją wiedzę

### Wybierz prawidłową odpowiedź.

1. Wdrażanie zasady równości w miejscu pracy oznacza m.in.:
  - a. wyłącznie bierną akceptację cech indywidualnych pracowników,
  - b. akceptację cech indywidualnych pracowników połączoną z przeciwdziałaniem występowaniu jakiegokolwiek stygmatyzacji i wykluczeniu,
  - c. zakaz zwracania uwagi na różnorodność cech pracowników.
2. Otwartość na zarządzanie różnorodnością:
  - a. powinna dotyczyć wyłącznie kadry zarządzającej,
  - b. wystarczy, jeśli wykazuje ją jedna osoba, pod warunkiem, że zajmuje ona wysokie stanowisko w danej instytucji,
  - c. powinna dotyczyć wszystkich pracowników.
3. Zarządzanie zespołem różnorodnym:
  - a. dotyczy wyłącznie zarządzania osobą z niepełnosprawnością,
  - b. dotyczy wyłącznie zarządzania osobą wyróżniającą się na tle zespołu jedną z cech takich jak płeć, wiek, niepełnosprawność, orientacja seksualna, rasa, religia, narodowość lub wyznanie,
  - c. wymaga uważności na potrzeby całego zespołu, bez względu na posiadane cechy.

**Odpowiedzi:** 1 b, 2 c, 3 c

## 7. Organizacja i warunki pracy w urzędzie

– Dawno się nie widzieliśmy – powiedział Adam. – Jak ci się pracuje w urzędzie?  
– Jestem bardzo zadowolona. Mam ciekawe zadania. Poznałam fajnych ludzi. Poza tym mam biuro zaraz przy windzie i wygodne biurko z regulowanym blatem. A co najważniejsze, wiem, do kogo mogę się zgłosić, gdybym czegoś potrzebowała. Czuję się, jakbym pracowała tam już od dawna! – W słowach Doroty dało się usłyszeć prawdziwy entuzjazm.

### a) Dostosowanie i organizacja stanowiska pracy

Obowiązek przystosowania stanowisk pracy wynika m.in. z Ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. Zgodnie z definicją w niej zawartą przystosowanym stanowiskiem pracy osoby z niepełnosprawnością jest stanowisko pracy, które jest oprzyrządowane i dostosowane odpowiednio do potrzeb wynikających z rodzaju i stopnia niepełnosprawności<sup>67</sup>. O to, aby stanowiska pracy w urzędzie były odpowiednio dostosowane, dbają pracownicy odpowiedzialni za bezpieczeństwo i higienę pracy (BHP). Przeglądy stanowisk pracy pod kątem spełniania wymogów BHP powinny odbywać się cyklicznie. Urzędy powinny dysponować wypracowanymi schematami działania w tym zakresie, a także w zakresie sposobu zgłoszenia potrzeby przystosowania stanowiska pracy oraz sposobu wdrożenia przystosowania.

Do zakresu działania służby BHP, zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 2 września 1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy<sup>68</sup>, należy m.in.:

- przeprowadzanie kontroli warunków pracy oraz przestrzegania przepisów i zasad bezpieczeństwa i higieny pracy,
- przedstawianie pracodawcy wniosków dotyczących zachowania wymagań ergonomii na stanowiskach pracy,
- współdziałanie z lekarzem sprawującym profilaktyczną opiekę zdrowotną nad pracownikami, a w szczególności przy organizowaniu okresowych badań lekarskich pracowników.

Dostosowanie stanowiska pracy dla osoby z niepełnosprawnościami, zgodnie z Ustawą z dnia 27 czerwca 1997 r. o służbie medycyny pracy<sup>69</sup>, należy skonsultować z lekarzem medycyny pracy, który posiada właściwe i wymagane kwalifikacje zawodowe niezbędne do wykonywania wielodyscyplinarnych zadań tej służby. Współdziałanie służby medycyny pracy z pracodawcami polega między innymi na

67 Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Dz.U. 1997 Nr 123 poz. 776.

68 Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 września 1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy, Dz.U. Nr 109 poz. 704.

69 Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o służbie medycyny pracy, Dz.U. 2022 poz. 437.

bieżącej wzajemnej wymianie informacji o zagrożeniach zdrowia występujących na stanowiskach pracy i przedstawianiu wniosków zmierzających do ich ograniczenia lub likwidacji.

Do zadań służby medycyny pracy należy m.in.

- a) współdziałanie z pracodawcą w procesach rozpoznawania i oceny czynników występujących w środowisku pracy oraz sposobów wykonywania pracy mogących mieć ujemny wpływ na zdrowie,
- b) współdziałanie z pracodawcą w procesach rozpoznawania i oceny ryzyka zawodowego w środowisku pracy oraz informowanie pracodawców i pracujących o możliwości wystąpienia niekorzystnych skutków zdrowotnych będących jego następstwem,
- c) udzielanie pracodawcom i pracującym porad w zakresie organizacji pracy, ergonomii, fizjologii i psychologii pracy.

Zakres przystosowania stanowiska pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami powinien wynikać z opinii służby medycyny pracy wyrażanej przed dopuszczeniem danej osoby do pracy na danym stanowisku. Przystosowanie jest więc konieczne i niezbędne w sytuacjach, gdy są do tego konkretne wskazania.

#### **Przykład dobrej praktyki z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych**

W Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych przeprowadzono **audyt, który miał na celu sprawdzenie, na których stanowiskach pracy w ZUS mogą pracować osoby z określonymi rodzajami niepełnosprawności**. Zbadano, czy możliwe jest zatrudnienie osoby z konkretną niepełnosprawnością, i określono, na czym powinno polegać dostosowanie stanowiska pracy do możliwości osób z niepełnosprawnościami. Audyt wykazał, że niemal na każdym stanowisku pracy w ZUS może być zatrudniona osoba z niepełnosprawnością, przy czym istnieją ograniczenia dotyczące określonych rodzajów niepełnosprawności<sup>70</sup>.

Wiele osób z niepełnosprawnościami nie potrzebuje specjalnego przystosowania swojego stanowiska pracy, a w niektórych przypadkach wystarczą bezpłatne lub niskokosztowe rozwiązania, np.:

- zainstalowanie darmowego komunikatora internetowego,
- użycie lupy, która jest standardową opcją wbudowaną w system operacyjny komputera,
- odpowiednie zaaranżowanie przestrzeni w taki sposób, aby swoboda poruszania się była możliwie największa, oraz usunięcie przeszkód w ciągach komunikacyjnych,

70 Konferencja EQUAL CHANCES – EQUAL WORK – dzień 2, link do dokumentu: <https://www.youtube.com/watch?v=IGoVju5cWzI>, data dostępu: 28.07.2022.

- opracowanie wewnętrznego systemu komunikacji pomiędzy osobami głuchymi i słyszącymi (np. karta z symbolami oznaczającymi różne potrzeby).

Warto wiedzieć, że jest coraz więcej dostępnych rozwiązań niwelujących bariery napotymane przez osoby z niepełnosprawnościami. Nowoczesne technologie wspomagające funkcjonowanie, w tym technologie asystujące, w obecnych czasach pełnią ważną rolę w osiągnięciu większej niezależności w pracy.

Przykładowe technologie asystujące:

- **system FM** – wykorzystuje fale radiowe, żeby bezprzewodowo przekazywać dźwięk. Głos osoby mówiącej zbierany jest przez nadajnik, a następnie przez fale radiowe trafia do słuchacza za pomocą odbiornika noszonego przez niego przy ciele. Na podobnej zasadzie działają systemy IR oraz Bluetooth.
- **pętla indukcyjna** – system wspomaganie słuchu z pętlą indukcyjną. Umożliwia osobie niedosłyszającej odbiór czystego i wyraźnego dźwięku poprzez cewkę telefoniczną (T), w którą wyposażony jest niemal każdy aparat słuchowy.
- **czytnik ekranu** – program komputerowy, który rozpoznaje tekst wyświetlany na monitorze komputera, a następnie przedstawia go w postaci głosowej. Systemy operacyjne czasem zawierają wbudowane czytniki ekranu, a jeżeli ich nie mają, to możliwe jest bezpłatne zainstalowanie dobrych darmowych czytników.
- **linijka brajlowska** – komputerowe urządzenie wejścia-wyjścia służące do przetwarzania tekstu z monitora na alfabet Braille’a.
- **specjalistyczne klawiatury** – klawiatury np. z powiększoną czcionką, zaznaczonymi klawiszami, do pisania jedną ręką, z wymiennymi układami klawiszy, w układzie brajlowskim.
- **systemy analizujące punkt fiksacji wzroku (eyetrackery)** – w połączeniu z technologią umożliwiającą dostęp do systemów komunikacyjnych pozwalają mówić, wysyłać wiadomości e-mail, przeglądać strony internetowe i wykonywać inne tego typu czynności wyłącznie za pomocą oczu.
- **urządzenia zastępujące mysz komputerową** – szeroka gama urządzeń alternatywnych, począwszy od myszy powiększonych, specjalistycznych joysticków, manipulatorów kulkowych (trackball), po myszki obsługiwane za pomocą ruchu głową, ustami czy oczami.

Powyższe przykłady nie wyczerpują wszystkich możliwych rozwiązań.

Warto zauważyć, że przydatnym rozwiązaniem mogłoby być dla urzędów stworzenie katalogu sprzętu i rozwiązań, po które można sięgnąć w celu przystosowania stanowiska pracy do szczególnych potrzeb osób zatrudnionych. Korzystając z takiego katalogu, należy jednak mieć na uwadze, że stanowi on jedynie odpowiedź. Zawsze niezbędne jest indywidualne podejście do potrzeb pracowników.

Dostosowując stanowisko pracy, należy wziąć pod uwagę specyficzne wymogi danej osoby. Na stronie [Centralnego Instytutu Ochrony Pracy](#) można znaleźć wskazówki dotyczące dostosowywania konkretnych stanowisk pracy, w tym tych spotykanych w urzędach.

## b) Nabywanie niepełnosprawności w trakcie zatrudnienia

Kwestia organizacji pracy dotyczy nie tylko osób z niepełnosprawnościami, które są rekrutowane do danej instytucji. Wielu pracowników nabywa niepełnosprawność w trakcie okresu zatrudnienia. Mogą to być czasowe lub trwałe ograniczenia wynikające z wieku, chorób lub losowych wypadków.

Dlatego właśnie przystosowywanie stanowisk pracy musi wiązać się z cyklicznie powtarzaną weryfikacją warunków pracy i potrzeb pracowników. Procedury powinny uwzględniać przepływ informacji na temat potrzeb omawianej grupy osób.

### Przykład dobrej praktyki z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

W Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych wdrożono **monitorowanie warunków pracy**. Kontrole warunków pracy są przeprowadzane na bieżąco przez służby BHP. Pracodawca informowany jest o stwierdzonych nieprawidłowościach i możliwych sposobach ich usunięcia<sup>71</sup>.

Jeżeli osoba zatrudniona utraci zdolność do pracy na dotychczasowym stanowisku w wyniku wypadku przy pracy lub na skutek nabycia choroby zawodowej, wymaga to określonych działań ze strony pracodawcy. Jest on wtedy zobowiązany wobec tej osoby do wydzielenia lub zorganizowania odpowiedniego stanowiska pracy z podstawowym zapleczem socjalnym. Musi to zrobić nie później niż w okresie 3 miesięcy od daty zgłoszenia przez tę osobę gotowości przystąpienia do pracy. Taka osoba z kolei powinna zgłosić gotowość przystąpienia do pracy w ciągu miesiąca od uznania jej za osobę z niepełnosprawnością<sup>72</sup>.

Jeżeli na skutek choroby i zwolnienia lekarskiego dana osoba przez dłuższy czas była nieobecna w pracy, warto przeprowadzić proces ponownej adaptacji. Dotyczy on sytuacji ponownego wdrożenia w wykonywanie zadań, w czasie którego należy szczególnie zadbać o obszary i procesy, które uległy zmianie. Celem jest przede wszystkim umożliwienie takiej osobie efektywnego funkcjonowania oraz zatroszczenie się o jej komfort i poczucie bezpieczeństwa.

71 Konferencja EQUAL CHANCES – EQUAL WORK – dzień 2, link do nagrania: <https://www.youtube.com/watch?v=IGoVju5cWzI>, data dostępu: 28.07.2022.

72 L. Kotowska, *Niepełnosprawny pracownik*, Państwowa Inspekcja Pracy, 2018, link do dokumentu: [https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/192283/ui/Niepelnosprawny\\_lay\\_PracaLegal\\_Internet.pdf](https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/192283/ui/Niepelnosprawny_lay_PracaLegal_Internet.pdf), data dostępu: 01.04.2022.

## Sprawdź swoją wiedzę

Zaznacz poprawne odpowiedzi.

1. Przystosowanie stanowiska pracy:

- a. jest zawsze konieczne, gdy zatrudniamy osobę z niepełnosprawnością,
- b. jest zawsze konieczne, gdy zatrudniamy osobę z niepełnosprawnością ruchową,
- c. powinno wynikać z opinii służby medycyny pracy wyrażanej przed dopuszczeniem pracownika lub pracownicy do pracy na danym stanowisku.

2. Połącz nazwę technologii asystującej z właściwym opisem.

A. System Bluetooth
B. Pętla indukcyjna
C. Czytnik ekranu
D. Linijka brajlowska

a. umożliwia osobie niedosłyszącej odbiór wyraźnego dźwięku poprzez cewkę telefoniczną.
b. działa podobnie jak bezprzewodowy zestaw głośnomówiący.
c. to urządzenie służące do przetwarzania tekstu z monitora na alfabet Braille'a.
d. to program, który rozpoznaje tekst i przedstawia go w postaci głosowej.

3. Ponowna adaptacja w miejscu pracy to:

- a. ponowne wdrożenie w wykonywanie zadań osoby, która przez dłuższy czas była nieobecna w pracy,
- b. proces wdrożenia w wykonywanie obowiązków nowo zatrudnionej osoby,
- c. proces tworzenia nowoczesnych technologii służących przystosowaniu stanowiska pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.

**Odpowiedzi:** 1 c; 2 Ab, Ba, Cd, Dc; 3 a



## 8. Rozwój zawodowy i możliwość awansu

– Chciałabym się rozwijać zawodowo. W urzędzie organizowanych jest dużo szkoleń. Ciekawe, czy mogłabym pójść na jakieś z interesującego mnie obszaru – zastanawiała się Dorota. – Zgłoszę taką chęć do przełożonej.

– Ja lubię chodzić na szkolenia organizowane przez muzeum, w którym pracuję – powiedział Adam. – Na początku obawiałem się, że w czasie pracy w grupie będzie za głośno i trudno mi będzie zrozumieć, co mówi trener. Na szczęście na sali szkoleniowej mamy zainstalowaną pętlę indukcyjną. Podłączam do niej aparat słuchowy, a prowadzący mówi do połączanego z nią nadajnika. Dzięki temu nie przeszkadzają mi żadne szумы z sali i mogę w pełni korzystać ze szkolenia. Mam nadzieję, że ty też będziesz mogła się szkolić i twoje szkolenie również przebiegnie bezproblemowo.

Wszystkie osoby zatrudnione u danego pracodawcy powinny być równo traktowane w zakresie możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych, poszerzania wiedzy i umiejętności niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na swoim stanowisku oraz rozwijania dodatkowych kompetencji pod kątem awansu. Kwestia niepełnosprawności nie może mieć tutaj żadnego znaczenia.

### Przykład dobrej praktyki z Urzędu m.st. Warszawy

W urzędzie funkcjonują „**Wytyczne dotyczące możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników**”. Dokument w sposób przystępny i zrozumiały opisuje mechanizmy zapewniające wszystkim pracownikom równy dostęp do różnych form podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Możliwe jest m.in. korzystanie ze szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych oraz szkoleń e-learningowych, a także uzyskanie dofinansowania na studia bądź kursy językowe.

### a) Działania rozwojowe

Przyjrzyjmy się na początek organizacji szkoleń.

Jeżeli szkolenie odbywa się poza miejscem pracy, należy zwrócić uwagę na jego lokalizację. Miejsce szkolenia powinno być dobrze skomunikowane, z możliwością dojazdu transportem miejskim i z parkingiem. Wybrany przez nas obiekt ma być dostępny architektonicznie.

Organizując szkolenia wewnętrzne w urzędzie, należy zorientować się, jakie potrzeby mają pracownicy, którzy będą w nim uczestniczyć. W przypadku szkolenia, na które obowiązują wcześniejsze zapisy, nie zachodzi konieczność przewidywania usprawnień dla każdej możliwej potrzeby. Jeżeli wiemy, że w grupie szkoleniowej nie ma osoby postępującej się PJM, to nie organizujemy tłumacza PJM itd.



Ilustracja 9. Zadbaj o dostępność szkoleń

Przed szkoleniem warto przekazać osobom w nim uczestniczącym formularz z pytaniem o ich szczególne potrzeby podczas zajęć. Pytanie może pozostać otwarte, jednak lepszą praktyką jest (oprócz zostawienia miejsca na wpisanie potrzeb) podanie również kafeterii, czyli listy możliwych do wyboru opcji. Dzięki temu pytanie będzie bardziej zrozumiałe dla wszystkich i pokaże, co realnie jesteśmy w stanie zapewnić. Podanie listy możliwych rozwiązań zwiększa też szanse na uzyskanie odpowiedzi. Możemy w formularzu zapisów pytać o konkretne rozwiązania, np. tłumacza polskiego języka migowego, system wspomagający słyszenie (pętlę indukcyjną, system FM), alternatywną formę materiałów szkoleniowych, wsparcie asystenta, szczególne preferencje żywieniowe, miejsce parkingowe. Papierowy formularz nie będzie dostępny dla osób niewidomych, dlatego warto rozważyć również jego wersję elektroniczną.

Należy również czytelnie oznakować budynek i salę. U niektórych osób brak konieczności dopytywania się o informacje redukuje stres.

Idealnie by było, gdyby osoba prowadząca szkolenie miała wiedzę i doświadczenie w pracy z osobami z niepełnosprawnościami.

Prezentacja szkoleniowa nie powinna być nadmiernie skomplikowana. Należy używać prostego języka. Jeżeli zachodzi konieczność użycia profesjonalnych terminów, warto je wyjaśnić, gdy istnieje prawdopodobieństwo, że na sali są nie tylko osoby specjalizujące się w danej dziedzinie. Zbędne hałasy (np. z ulicy), które mogą zakłócać odbiór informacji, należy wyeliminować, a trener i prezentacje powinny być dobrze oświetlone, żeby każdy miał szansę dostrzec, jakie treści są przekazywane.

Należy także zadbać o dostępność materiałów multimedialnych: kontrastowe i nie-przeładowane treścią slajdy, filmiki z wgranymi napisami i tłumaczem języka migowego, dobrej jakości dźwięk i obraz oraz audiodeskrypcję w przypadku uczestników niewidomych.

Tłumacz języka migowego (na nagraniu lub na żywo) umożliwi pełny odbiór treści osobom głuchym. Trzeba bowiem pamiętać, że napisy nie zastępują tłumaczenia na język migowy.

Przygotowując materiały szkoleniowe, należy unikać skanów dokumentów na rzecz takich formatów jak Word lub PDF z warstwą tekstową. Powinny być one możliwe do odczytania przez osoby z dysfunkcją wzroku przy pomocy programów udźwiękowiających tekst pisany. W przypadku drukowanych materiałów należy użyć wyraźnej, dużej czcionki w kolorze kontrastującym z tłem.

Coraz więcej szkoleń prowadzonych jest w formie zdalnej. W takim wypadku również istotne jest zadbanie o zapewnienie dostępności wszystkim odbiorcom. Jeżeli zostaną zgłoszone szczególne potrzeby w tym zakresie, należy wybrać odtwarzacz przyjazny oprogramowaniu czytającemu, zapewnić tłumaczenie na PJM oraz zadbać o dostępną prezentację i materiały szkoleniowe.

Przy wyborze usług szkoleniowych realizowanych ze środków publicznych należy zadbać o dostępność na wszystkich etapach realizacji zamówienia: przy zamawianiu, produkcji i odbiorze.

#### **Przykład dobrej praktyki z Urzędu m.st. Warszawy**

Urząd m.st. Warszawy, w partnerstwie z firmą zewnętrzną - ekspertem dostępności cyfrowej, przeanalizował wytyczne WCAG 2.1 poziomu AA pod kątem ich spełnienia w szkoleniach e-learningowych. Jako że urząd oferuje pracownikom szkolenia na platformie, celem prac było zdobycie wiedzy i umiejętności o projektowaniu tych szkoleń tak, by były dostępne cyfrowo. Okazało się, że wiele problemów wynika z ograniczonych możliwości samych programów i aplikacji, które nie pozwalają spełnić wszystkich wymogów standardu WCAG 2.1 AA. Udało się jednak opracować wytyczne, instrukcję dla producentów e-learningu i listę kontrolną. Są one użyteczne i wykorzystywane w procesie zamawiania, produkcji i odbioru e-learningu. Po pierwsze, służą urzędowi w trakcie formułowania zapytań ofertowych i umów. Po drugie, służą wykonawcom do uczenia się dostępności w e-learningu, gdyż pokazują jak krok po kroku zaprojektować dostępne szkolenie. Po trzecie, pozwalają na sprawdzenie przedmiotu zamówienia przed odbiorem (lista kontrolna).

Wytyczne opracowano w ramach projektu „Equal chances – equal work”.

Poniżej przykładowe potrzeby związane z uczestnictwem w szkoleniu z podziałem na różne rodzaje niepełnosprawności. Należy jednak pamiętać, żeby każdy przypadek traktować indywidualnie. W obrębie tych samych niepełnosprawności będą bowiem występowały różnice w potrzebach.

Rodzaj niepełnosprawności	Przykłady szczególnych potrzeb związanych z uczestnictwem w szkoleniu
osoby głuche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tłumaczenie na polski język migowy (PJM)</li> <li>- wydłużenie czasu szkolenia ze względu na konieczność tłumaczenia</li> </ul>
osoby słabosłyszące	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pętla indukcyjna</li> <li>- system FM</li> <li>- materiały wideo (jeśli występują) z napisami</li> </ul>
osoby niewidome	<ul style="list-style-type: none"> <li>- audiodeskrypcja (wgrana w materiał wideo lub na żywo)</li> <li>- materiały szkoleniowe w postaci umożliwiającej przeszukiwanie treści (np. PDF wyposażony w warstwę tekstową, Word), które pozwalają na odczytanie dokumentów przez czytniki</li> <li>- materiały pisane alfabetem Braille'a</li> <li>- przewodnik osoby niewidomej</li> <li>- oznaczenie sali szkoleniowej poprzez wprowadzenie elementów wypukłych</li> <li>- wstęp na salę z psem asystującym</li> <li>- dostępny budynek (m.in. oznaczone ciągi komunikacyjne)</li> </ul>
osoby słabowidzące	<ul style="list-style-type: none"> <li>- materiały szkoleniowe w druku powiększonym i z dużym kontrastem</li> <li>- oznaczenie budynku oraz sali szkoleniowej poprzez wprowadzanie elementów kontrastowych</li> </ul>
osoby z niepełnosprawnością ruchową	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sala szkoleniowa i budynek dostępny architektonicznie</li> <li>- dostępne pomieszczenia sanitarne</li> </ul>
osoby z niepełnosprawnością intelektualną	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zapewnienie asystenta, tłumacza na język łatwy</li> <li>- materiały szkoleniowe napisane tekstem łatwym do czytania i rozumienia (ang. easy to read, w skrócie ETR)</li> <li>- wydłużenie czasu szkolenia</li> <li>- wyraźne oznaczenie sali</li> </ul>
osoby w spektrum autyzmu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dostęp do miejsca wyciszenia w przerwie szkolenia</li> <li>- wcześniejsze udostępnienie informacji organizacyjnych i planu szkolenia; jeżeli odbywa się ono w nieznanym miejscu, to należy także upowszechnić informacje o tym miejscu</li> </ul>
osoby z chorobami narządów wewnętrznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uwzględnienie szczególnych potrzeb żywieniowych</li> </ul>

Na koniec szkolenia, podczas ewaluacji, dobrze jest zebrać informacje na temat doświadczanych przez uczestników trudności. Dzięki temu każde kolejne szkolenie będzie coraz bardziej dostępne dla wszystkich zainteresowanych.

Oczywiście nie tylko uczestnicy szkolenia mogą być osobami o szczególnych potrzebach. Trener lub trenerka również może być osobą z niepełnosprawnością albo z innych powodów deklorować szczególne potrzeby. Organizatorzy szkolenia powinni uwzględnić wówczas także ich potrzeby.

Poza szkoleniami dostępne powinny być w miarę możliwości i zgłaszanych potrzeb także wszelkie inne formy przekazywania wiedzy: staże zawodowe, konferencje, gry terenowe, materiały do samokształcenia, pigułki wiedzy, publikacje i pozostałe.

### **Przykład dobrej praktyki z Urzędu m.st. Warszawy**

Zainicjowany w 2011 r. **program „Samokształcenie w Urzędzie m.st. Warszawy”** jest przemyślaną formą zarządzania wiedzą w organizacji, przeznaczoną dla wszystkich pracowników urzędu, jak również dla praktykantów i stażystów.

W ramach programu pracownicy urzędu prowadzą szkolenia wewnętrzne z obszarów merytorycznych regulaminowo realizowanych przez poszczególne biura urzędu. Prowadzone są także szkolenia z tzw. kompetencji „miękkich”. Rocznie realizowanych jest około 40 tematów szkoleniowych. Wśród nich wyodrębniono również szkolenia dotyczące różnorodności i dostępności w organizacji, np.: „Jak zapewnić dostępność cyfrową dokumentów i stron internetowych”.

Realizowany program poddawany jest stałej ewaluacji.

W przypadku indywidualnych działań rozwojowych, takich jak doradztwo czy coaching, kluczowy będzie wybór osoby świadczącej taką usługę. Powinna ona nie tylko posiadać odpowiednie przygotowanie merytoryczne, ale również wrażliwość i umiejętność dostosowywania się do potrzeb osób korzystających z jej wsparcia.

## **b) Możliwości awansu zawodowego**

Dostęp do szkoleń i innych form kształcenia sprawia, że pracownicy wzbogacają swoją wiedzę, rozwijają zdolności, nabywają umiejętności, kształtują wartości i postawy. Powinno się to przekładać na efektywność w wykonywaniu zadań.

Rozwój zawodowy pracowników powinien otwierać drogę do możliwości uzyskania awansu kierowniczego lub stanowiskowego. Niepełnosprawność nie może być czynnikiem wpływającym na zamknięcie takiej ścieżki kariery.

Wspominana już wcześniej Konwencja ONZ o prawach osób niepełnosprawnych zobowiązuje Polskę do zapewnienia i popierania realizacji wszystkich praw człowieka i podstawowych wolności wszystkich osób z niepełnosprawnościami. Dokument opisuje szczegółowo zakaz dyskryminacji ze względu na niepełnosprawność w odniesieniu do kwestii awansu zawodowego (art. 24 pkt a).

W Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. w art. 32<sup>73</sup> znajduje się ogólny zapis o równości wszystkich wobec prawa oraz zakazie dyskryminacji. Poza Konstytucją w polskim systemie prawnym ochrona osób z niepełnosprawnościami przed dyskryminacją opiera się głównie na dwóch aktach prawnych – Kodeksie pracy (Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r.<sup>74</sup>) oraz Ustawie z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania<sup>75</sup>.

Zasada równości jest jedną z podstawowych zasad prawa pracy. Zgodnie z art. 11<sup>3</sup> Kodeksu pracy jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu, bezpośrednia lub pośrednia, ze względu na niepełnosprawność jest niedopuszczalna. Pracownicy mają równe prawa z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków. W art. 18<sup>3a</sup>, zasada ta jest skonkretyzowana do nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, warunków awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

**Dyskryminacja bezpośrednia** ze względu na niepełnosprawność zachodzi wówczas, gdy osoba z niepełnosprawnością jest lub mogłaby być traktowana w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy.

**Dyskryminacja pośrednia** ze względu na niepełnosprawność ma miejsce wtedy, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują lub mogłyby wystąpić niekorzystne dysproporcje albo szczególnie niekomfortowa sytuacja w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych wobec wszystkich lub znacznej liczby pracowników z niepełnosprawnościami. Wyjątek stanowi sytuacja, gdy postanowienie, kryterium lub działanie jest obiektywnie uzasadnione ze względu na zgodny z prawem cel, który ma być osiągnięty, a środki służące osiągnięciu tego celu są właściwe i konieczne<sup>76</sup>.

Zarówno Ustawa o wdrożeniu niektórych przepisów UE w zakresie równego traktowania, jak i przepisy Kodeksu pracy przewidują instytucję tzw. odwróconego ciężaru dowodu, zgodnie z którą w przypadku uprawdopodobnienia naruszenia zasady równego traktowania przez osobę z niepełnosprawnością ten, komu zarzucono naruszenie tej zasady, jest obowiązany wykazać, że nie dopuścił się jej naruszenia.

Nie każdy z pracowników – z niepełnosprawnością czy bez – zasługuje na awans. O tym jednak muszą decydować inne niż niepełnosprawność czynniki, które zostały wymienione w przepisach jako podlegające ochronie prawnej. Nie jest to kwestia wyłącznie wewnętrznego poczucia uczciwości, ale też przestrzegania przepisów prawa pracy.

73 Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997r., Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483.

74 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., Kodeks pracy, Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141.

75 Ustawa z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania, Dz.U. 2010 Nr 254 poz. 1700.

76 Tamże.

## Sprawdź swoją wiedzę

### Oceń prawdziwość poniższych stwierdzeń.

1. Organizując szkolenie, warto przekazać wcześniej uczestnikom formularz z pytaniem o ich szczególne potrzeby podczas zajęć, np. konieczność korzystania z tłumacza języka migowego.
2. Wydłużenie czasu szkolenia będzie ułatwieniem tylko dla osób z niepełnosprawnością intelektualną.
3. Poza Konstytucją w polskim systemie prawnym ochrona praw osób z niepełnosprawnościami przed dyskryminacją opiera się głównie na dwóch aktach prawnych – Kodeksie pracy (Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r.) oraz Ustawie z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania.
4. Dyskryminacja pośrednia ze względu na niepełnosprawność ma miejsce wówczas, gdy osoba z niepełnosprawnością jest lub mogłaby być traktowana w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż pozostali pracownicy.

**Odpowiedzi:** 1 prawda, 2 fałsz, 3 prawda, 4 fałsz

## 9. Monitoring i utrzymanie zatrudnienia

– No i jak? Będziesz mogła iść na konferencję? – zapytał Adam.

– Tak, już nie mogę się doczekać. Fajnie będzie dowiedzieć się więcej o prezentowanych tam projektach i nowatorskich rozwiązaniach. Myślę, że poczuję się znacznie pewniej w pracy z taką nową wiedzą. Byłoby mi strasznie przykro, gdybym nie dostała zgody. Szczególnie, że pozostałe osoby z zespołu już na podobnych konferencjach były... Poza tym zawsze chciałam mieć pracę, w której będę mogła się rozwijać.

W administracji publicznej obserwuje się stosunkowo wysoki poziom rotacji pracowników. Według badań<sup>77</sup> w 2021 z pracy w administracji publicznej odeszło aż 20% zatrudnionych. Z tych samych badań wynika, że najczęstszymi przyczynami odejścia z pracy (ogółem, nie tylko w administracji publicznej) były:

- chęć rozwoju zawodowego (44%),
- wyższe wynagrodzenie u nowego pracodawcy (37%),
- korzystniejsza forma zatrudnienia u nowego pracodawcy (35%),
- niezadowolenie z poprzedniego pracodawcy (26%),
- utrata pracy u poprzedniego pracodawcy (25%),
- przyczyny osobiste (23%),
- tak długa praca u poprzedniego pracodawcy, że czas najwyższy ją zmienić (18%),
- lepsze benefity w nowej pracy (12%),
- inne (8%).

Powyższe dane nie rozróżniają respondentów ze względu na stopień sprawności, ale pokazują ogólny obraz przyczyn odchodzenia z pracy.

W badaniu satysfakcji z pracy i jej oddziaływania na życie społeczne osób z niepełnosprawnościami, które weszły na rynek pracy w 2019 i 2020 roku, większość ankietowanych po 6 miesiącach od podjęcia pracy nadal utrzymywała zatrudnienie<sup>78</sup>. Niecałe 19,9% nie pracowało po upływie tego okresu. Najczęściej odejście z pracy wynikało z pogorszenia się stanu zdrowia i niemożności wykonywania zadań na dotychczasowym stanowisku. Kolejną przyczyną było nieprzedłużenie

<sup>77</sup> Instytut Badawczy Randstadt, *Monitor Rynku Pracy: wyniki 46 edycji badania*, 15.02.2022, link do dokumentu: [https://info.randstad.pl/hubfs/Monitor\\_Rynku\\_Pracy\\_-\\_46\\_edycja\\_-\\_raport.pdf?hsLang=pl-pl](https://info.randstad.pl/hubfs/Monitor_Rynku_Pracy_-_46_edycja_-_raport.pdf?hsLang=pl-pl), data dostępu: 13.04.2022.

<sup>78</sup> D. Daniłowska, A. Gawska, *Barometr Skutecznej Aktywizacji*, Fundacja Aktywizacja, 2021, link do dokumentu: <https://aktywizacja.org.pl/wiedza/badania/premiera-raportu-z-badania-barometr-skutecznej-aktywizacji/>, data dostępu: 13.04.2022.



umowy przez pracodawcę lub jej wygaśnięcie. Co piąta osoba badana zadeklarowała, że nie była zadowolona z pracy i to był powód jej zakończenia. Co dziesiąta osoba wskazała, że powodem braku kontynuacji pracy była pandemia koronawirusa, która sprawiła, że pracodawca zredukował zatrudnienie. Z powodu pandemii rezygnowały z pracy także same osoby z niepełnosprawnościami, głównie z obawy o swoje zdrowie. Wśród innych przyczyn ustania stosunku pracy podawano ciężę i nieporozumienia w zespole pracowniczym.

Jedną z często wskazywanych przyczyn odchodzenia pracowników było wynagrodzenie. Ryzyko zamrożenia płac w sektorze administracji publicznej, w tym w samorządach, powoduje, że pracownicy częściej szukają nowych miejsc pracy. W badaniu na temat satysfakcji z pracy niskie wynagrodzenia było także często wskazywane przez respondentów z niepełnosprawnościami<sup>79</sup>. Wydaje się, że znaczenie może mieć także dostrzeżenie przez osoby z niepełnosprawnościami różnic płacowych pomiędzy pracownikami z niepełnosprawnościami a pracownikami pełnosprawnymi.

Kolejna kwestia wpływająca na satysfakcję z pracy u badanych osób z niepełnosprawnościami to ograniczone możliwości rozwoju i awansu. Taki stan rzeczy jest skorelowany z wcześniej podaną przyczyną odejścia, jaką stanowi chęć rozwoju zawodowego.

Forma zatrudnienia jest szczególnie ważna dla pracowników z niepełnosprawnościami. Zatrudnienie w oparciu o umowę o pracę oferuje zdecydowanie wyższy poziom ochrony i bezpieczeństwa socjalnego niż umowy cywilno-prawne. Forma zatrudnienia, która nie odpowiada osobie zatrudnionej, również może być częstą przyczyną jej odejścia. Praca w administracji publicznej jest w tym względzie atrakcyjna dla osób z niepełnosprawnościami, jako że zapewnia preferowane formy zatrudnienia.

Przyczyny osobiste jako powód odejścia z pracy nie były w badaniu szerzej opisywane. Jeżeli zaliczymy do nich problemy zdrowotne, to ważne dla utrzymania zatrudnienia będą wszelkie działania pracodawcy nastawione na zapewnienie odpowiednich warunków bezpieczeństwa i higieny pracy oraz czasu pracy pozwalającego na realizację celów prywatnych.

Dodatkowe benefity w pracy również wydają się istotne dla pracowników z niepełnosprawnościami. Ich brak lub ograniczona forma może stanowić jedną z przyczyn odejścia z pracy. W przypadku pracowników z niepełnosprawnościami trzeba wziąć pod uwagę dostępność benefitów w związku ze szczególnymi potrzebami osób zatrudnionych.

Znaczna część respondentów jako przyczynę odejścia z pracy podawała niezadowolenie z pracodawcy. Powodów kryjących się pod tym hasłem może być wiele. Przyczyny finansowe były wymieniane w badaniu w kontekście innych kategorii, można zatem uznać, że te związane z osobą pracodawcy obejmują innego rodzaju powody

---

79 Tamże.

niezadowolonia. Być może jest to kategoria powiązana m.in. z relacjami międzypracowniczymi, które są istotnym czynnikiem w badaniu satysfakcji z pracy u osób z niepełnosprawnościami. We wspomnianych wcześniej badaniach osób z niepełnosprawnościami u respondentów, którzy utrzymali zatrudnienie, to właśnie relacje w pracy oceniane były jako wpływające korzystnie na satysfakcję z niej płynącą. Jak wynika z badań obejmujących 11 państw europejskich<sup>80</sup>, relacje międzyludzkie w pracy są najważniejsze właśnie dla Polaków (wskazało na nie aż 56 % badanych).

We wcześniejszych rozdziałach zwracaliśmy też uwagę na takie czynniki jak na przykład nieefektywnie przeprowadzony proces adaptacji osoby nowo zatrudnionej w miejscu zatrudnienia. To również może być przyczyna przerwania stosunku pracy przez osobę z niepełnosprawnością.

Warto prowadzić monitoring zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. Zbieranie danych na temat tego, ile takich osób jest zatrudnionych w urzędzie, można powiązać z innymi parametrami (np. wprowadzaniem w miejscu pracy benefitów takich jak świadczenia medyczne na rehabilitację czy dodatkowe zabiegi medyczne dla osób z orzeczeniem). Można w ten sposób sprawdzać, czy takie benefity przekładają się np. na pozostawanie w pracy lub ujawnianie się osób z niepełnosprawnościami w urzędzie.

Także prezentacja tych danych może mieć znaczenie. Cykliczne przedstawianie danych o procentowym udziale osób z niepełnosprawnościami w poszczególnych działach/biurach daje kadrze kierowniczej możliwość porównania się z innymi jednostkami w tej samej strukturze. Informacja o tym, że któryś dział/biuro zaniża statystyki urzędu w zakresie zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, może wpływać motywująco na podejmowanie działań, by zmienić ten stan rzeczy.

Monitoring zatrudnienia powinien obejmować także analizę danych dotyczących nieobecności w pracy. Absencja pracowników może być w znacznym stopniu determinowana warunkami pracy<sup>81</sup>. Podejmowanie działań na rzecz tworzenia lepszych warunków pracy dla osób z niepełnosprawnościami powinno przekładać się również na mniejszą absencję w pracy wszystkich pracowników.

Zwykle przykładą się dużą wagę do tego, w jaki sposób można zatrudnić właściwych kandydatów do pracy. To, za pomocą jakich mechanizmów można ich utrzymać w urzędzie na danym stanowisku, wydaje się być nie mniej ważne. Tworzenie lepszych warunków pracy powinno mieć przełożenie na chęć pozostania w zatrudnieniu.

---

80 Monster Polska, *Badanie satysfakcji z wynagrodzenia i preferencji zawodowych*, 2017, link do dokumentu: <https://www.pensjometr.pl/analyses/polakow-do-zmiany-pracy-motywuja-pieniadze-wyniki-badan/50373>, data dostępu: 13.04.2022.

81 M. Pęciłto, *Koszty absencji chorobowej i działania ją ograniczające*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka”, nr 9, 2012, str. 12-16, link do dokumentu: [https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?nfpb=true&pageLabel=P30001831335539182278&html\\_tresc\\_root\\_id=300001810&html\\_tresc\\_id=300001824&html\\_klucz=19558&html\\_klucz\\_spis=](https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?nfpb=true&pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=300001810&html_tresc_id=300001824&html_klucz=19558&html_klucz_spis=), data dostępu: 15.06.2022.

## Sprawdź swoją wiedzę

Wybierz poprawną odpowiedź.

1. W 2019 roku z administracji publicznej odeszło:
  - a. mniej niż 5% pracowników,
  - b. mniej niż 10% pracowników,
  - c. więcej niż 15% pracowników.
2. Najczęstszymi powodami odejścia z pracy są:
  - a. nieatrakcyjne benefity i odległość od miejsca pracy,
  - b. brak możliwości rozwoju zawodowego i zbyt niskie wynagrodzenie,
  - c. brak elastycznych godzin pracy.
3. Według „Badania satysfakcji z wynagrodzenia i preferencji zawodowych” przeprowadzonego na pracownikach z 11 państw europejskich dla Polaków najważniejsze są:
  - a. relacje międzyludzkie,
  - b. work-life balance,
  - c. prestiż wykonywanego zawodu.

**Odpowiedzi:** 1 c, 2 b, 3 a

## 10. Szkolenia

W okresie od maja do czerwca 2022 r. Fundacja Aktywizacja przeprowadziła szkolenia dla 246 osób zatrudnionych w Urzędzie m.st. Warszawy. Tematyka szkoleń wynikała z rekomendacji zawartych w raporcie z badań „Praca osób z niepełnosprawnościami w sektorze publicznym na przykładzie Urzędu m.st. Warszawy” przeprowadzonych w ramach projektu „Equal chances – equal work” realizowanego w ramach Norweskiego Mechanizmu Finansowego na lata 2014-2021.

Dla wszystkich pracowników rekomendowane było szkolenie e-learningowe „Tworzenie urzędu przyjaznego pracownikom z niepełnosprawnościami”, które wprowadzało w tematykę współpracy z osobami z niepełnosprawnościami. Szkolenie przygotowano w standardzie dostępności WCAG 2.1 AA, dzięki czemu jest ono zaprojektowane w sposób uniwersalny. Po jego ukończeniu część uczestników miała okazję pogłębić swoją wiedzę na szkoleniach online. Z powodu sytuacji zagrożenia epidemiologicznego zrezygnowano ze stacjonarnej formy prowadzenia zajęć.

Szkolenia miały charakter pilotażowy. Od osób w nich uczestniczących zebrano uwagi w celu jeszcze lepszego dopasowania programów do potrzeb.

Propozycja szkoleń online obejmowała pięć tematów:

- „Komunikacja i współpraca w zespole różnorodnym”,
- „Zarządzanie zespołem różnorodnym”,
- „Proces rekrutacji otwarty na osoby z niepełnosprawnościami”,
- „Jak rozmawiać o niepełnosprawności i szczególnych potrzebach w pracy?”,
- „Prawne i formalne aspekty związane z zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami”.

Przygotowano również [pigułki wiedzy](#) – krótkie animowane filmy poświęcone takim zagadnieniom jak zasady savoir vivre czy zasady projektowania uniwersalnego. Dostępne są na stronie projektu pod adresem <https://um.warszawa.pl/waw/europa/-/projekt-equal-chances-equal-work>

W projekcie zastosowano różne rodzaje szkoleń i różne metody uczenia, w tym blended learning.

## Program szkolenia „Komunikacja i współpraca w zespole różnorodnym”

**Odbiorcy szkolenia:** wszyscy pracownicy urzędu, w tym osoby nieposiadające doświadczenia w pracy z osobą z niepełnosprawnością, osoby, które już współpracują z osobami z niepełnosprawnościami i chcą polepszyć współpracę, oraz osoby, które ukończyły szkolenie e-learningowe „Tworzenie urzędu przyjaznego pracownikom z niepełnosprawnościami”.

**Czas trwania:** 5h

**Cel główny szkolenia:**

- poprawa współpracy w zespole, w którym są osoby ze szczególnymi potrzebami, na przykładzie pracowników z niepełnosprawnościami,
- usprawnianie komunikacji z uwzględnieniem obecności w zespole osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności.

**Cele szczegółowe:**

- zrozumienie społecznego modelu niepełnosprawności,
- uświadomienie sobie własnego sposobu postrzegania osób z niepełnosprawnością i zrozumienie roli stereotypów w postrzeganiu innych,
- poznanie definicji szczególnych potrzeb oraz zrozumienie, kogo mogą one dotyczyć,
- budowanie otwartości na współpracę z osobami z różnymi rodzajami niepełnosprawności,
- zrozumienie, w jaki sposób powstają stereotypy i jakie są konsekwencje wynikające ze stereotypowego postrzegania osób,
- poznanie niektórych rozwiązań mogących niwelować bariery w komunikacji i współpracy,
- poznanie zasad współpracy i organizacji pracy w zespole różnorodnym,
- zdobycie wiedzy z zakresu sposobu komunikowania się i zasad kontaktu z osobami z różnymi rodzajami niepełnosprawności,
- nabycie umiejętności asertywnej komunikacji w zespole różnorodnym,
- poznanie przykładów rozwiązań trudnych sytuacji w pracy.

**Metody szkoleniowe:** miniwykład, dyskusja grupowa, case study, symulacja niepełnosprawności, quiz.

MODUŁ	ZAWARTOŚĆ	CZAS TRWANIA
1	Niepełnosprawność – jak ją postrzegamy	1,5 h
2	Zasady współpracy, komunikacji i organizacji pracy w zespole różnorodnym	3,5 h

## Program szkolenia „Zarządzanie zespołem różnorodnym”

**Odbiorcy szkolenia:** kadra kierownicza wyższego i niższego szczebla, osoby, które ukończyły szkolenie e-learningowe „Tworzenie urzędu przyjaznego pracownikom z niepełnosprawnościami”.

**Czas trwania:** 6h

**Cel główny szkolenia:**

- poprawa efektywności zarządzania zespołem różnorodnym,
- wymiana doświadczeń i dobrych praktyk związanych z zarządzaniem zespołem różnorodnym pomiędzy przedstawicielami kadry zarządzającej,
- budowanie otwartości na zatrudnianie i współpracę z osobami z niepełnosprawnościami.

**Cele szczegółowe:**

- zachęcenie do autorefleksji nad własnym postrzeganiem osób z niepełnosprawnościami i konsekwencjami stereotypowego postrzegania osób z niepełnosprawnościami w miejscu pracy,
- poznanie definicji szczególnych potrzeb i tego, do kogo odnosi się ten termin,
- budowanie wrażliwości na szczególne potrzeby poprzez doświadczenie barier związanych z niepełnosprawnościami,
- poznanie barier i trudności, jakie mogą napotykać osoby ze szczególnymi potrzebami w miejscu pracy,
- poznanie zasad *savoir vivre* wobec osób z niepełnosprawnościami,
- poznanie sposobów radzenia sobie w sytuacjach trudnych i konfliktowych w miejscu pracy,
- poznanie specyfiki komunikacji z osobami o różnych szczególnych potrzebach,

- poznanie przykładów dobrych praktyk związanych z tworzeniem miejsca pracy przyjaznego dla osób o szczególnych potrzebach,
- poznanie roli osoby przełożonej i współpracowników w procesie adaptacji nowo zatrudnionych w miejscu pracy,
- poznanie zasad włączania osoby z niepełnosprawnością do nowego zespołu pracowniczego,
- poznanie sposobów przystosowywania miejsca pracy dla osób o szczególnych potrzebach,
- zdobycie wiedzy o tym, na co trzeba zwracać uwagę, planując rozwój zawodowy osoby o szczególnych potrzebach.

**Metody szkoleniowe:** miniwykład, ćwiczenia grupowe, praca w parach, dyskusja moderowana z eksperckim komentarzem, symulacja niepełnosprawności, case study.

MODUŁ	ZAWARTOŚĆ	CZAS TRWANIA
1	Pracownik z niepełnosprawnością, czyli kto?	1 h
2	Efektywna komunikacja i współpraca w miejscu pracy	1,5 h
3	Zarządzanie zespołem różnorodnym – sprawdzone rozwiązania	2 h
4	Projektowanie przyjaznego miejsca pracy dla całego zespołu	1,5 h

## Program szkolenia „Proces rekrutacji otwarty na osoby z niepełnosprawnościami”

**Odbiorcy szkolenia:** pracownicy odpowiedzialni za proces rekrutacji i selekcji pracowników, członkowie komisji rekrutacyjnych i kierownictwo, osoby, które ukończyły szkolenie e-learningowe „Tworzenie urzędu przyjaznego pracownikom z niepełnosprawnościami”.

**Czas trwania:** 6h

**Cel główny szkolenia:**

- budowanie otwartości na zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami,
- poznanie wymogów, jakie muszą zostać spełnione, aby proces rekrutacji był dostępny dla osób o szczególnych potrzebach.

**Cele szczegółowe:**

- poznanie sytuacji osób z niepełnosprawnościami na rynku pracy,

- budowanie otwartości na zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami,
- doświadczanie barier wynikających z niepełnosprawności i uwrażliwienie na potrzeby z nich wynikające,
- zapoznanie się z potencjalnymi przeciwwskazaniami zdrowotnymi do wykonywania pracy,
- poznanie potencjalnych szczególnych potrzeb kandydatów do pracy,
- poznanie różnych metod rekrutacji osób z niepełnosprawnością,
- zdobycie wiedzy o tym, na co należy zwracać uwagę, przygotowując dostępne ogłoszenia o pracę,
- poznanie prawnych podstaw zakazu dyskryminacji podczas procesu rekrutacji,
- poznanie wskazówek dotyczących przygotowania i przeprowadzania spotkań rekrutacyjnych z osobami o różnych szczególnych potrzebach,
- poznanie zasad komunikacji i zachowania się w kontakcie z osobami z niepełnosprawnościami podczas rozmowy kwalifikacyjnej,
- poznanie przykładów dobrych praktyk wpływających na zwiększenie zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w danych miejscach pracy.

**Metody szkoleniowe:** miniwykład, dyskusja grupowa, praca w grupach, case study.

MODUŁ	ZAWARTOŚĆ	CZAS TRWANIA
1	Pracownik z niepełnosprawnością – obawy i szanse	1,5 h
2	Różne rodzaje niepełnosprawności w kontekście możliwości wykonywania pracy na danym stanowisku	1,5 h
3	Zapewnienie dostępności procesu rekrutacji	3 h

## Program szkolenia „Jak rozmawiać o niepełnosprawności i szczególnych potrzebach w pracy?”

**Odbiorcy szkolenia:** pracownicy adaptacyjni i BHP, osoby, które ukończyły szkolenie e-learningowe „Tworzenie urzędu przyjaznego pracownikom z niepełnosprawnościami”.

**Czas trwania:** 4h

**Cel główny szkolenia:**



- wypracowanie otwartości w komunikacji na temat szczególnych potrzeb w miejscu pracy,
- poprawa przepływu informacji w zakresie szczególnych potrzeb pracowników w miejscu pracy.

#### **Cele szczegółowe:**

- doświadczenie barier, jakie mogą napotykać osoby z niepełnością,
- poznanie definicji szczególnych potrzeb oraz zrozumienie, do kogo odnosi się ten termin,
- budowanie wrażliwości na szczególne potrzeby osób z niepełnościami w miejscu pracy w zakresie zapewniania dostępności,
- poznanie zasad i wskazówek pomocnych w przeprowadzaniu rozmów na temat szczególnych potrzeb w miejscu pracy,
- poznanie prawnych aspektów związanych z przekazywaniem informacji o niepełnosprawności,
- poznanie zaleceń odnośnie do prawidłowych zachowań wobec osoby o szczególnych potrzebach w sytuacjach trudnych i konfliktowych,
- poznanie roli komunikacji wewnętrznej na temat potrzeb pracowników w miejscu pracy,
- poznanie dobrych praktyk związanych z komunikacją wewnętrzną na temat szczególnych potrzeb.

**Metody szkoleniowe:** miniwykład, burza mózgów, dyskusja grupowa, quiz, symulacja niepełnosprawności, case study.

<b>MODUŁ</b>	<b>ZAWARTOŚĆ</b>	<b>CZAS TRWANIA</b>
1	Szczególne potrzeby w miejscu pracy	1,5 h
2	Dobre praktyki i zalecenia w rozmawianiu oraz przekazywaniu informacji o niepełnosprawności i szczególnych potrzebach w miejscu pracy	2,5 h

### **Program szkolenia „Prawne i formalne aspekty związane z zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami”**

**Odbiorcy szkolenia:** wszyscy pracownicy urzędu, w tym pracownicy komórek kadrowych, kadra kierownicza, osoby, które ukończyły szkolenie e-learningowe „Tworze-

nie urzędu przyjaznego pracownikom z niepełnosprawnościami”.

**Czas trwania:** 5,5h

**Cel ogólny:**

- nabycie lub uaktualnienie wiedzy z zakresu prawnych i formalnych aspektów związanych z zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami,
- poznanie praw przysługujących pracownikom z niepełnosprawnościami,
- poznanie zasad równego traktowania oraz zakazu dyskryminacji w świetle zatrudniania osób z niepełnosprawnościami.

**Cele szczegółowe:**

- poznanie rodzajów orzeczeń o niepełnosprawności,
- zdobycie wiedzy na temat tego, czy dane orzeczenia są równoważne,
- poznanie warunków, jakie muszą być spełnione, aby zatrudnić osobę z niepełnosprawnością,
- zdobycie wiedzy na temat cech, jakie musi mieć umowa, aby możliwe było uzyskanie uprawnień dla osób z niepełnosprawnościami,
- zdobycie wiedzy na temat możliwości pozyskiwania od kandydatów do pracy informacji na temat ich niepełnosprawności,
- poznanie praw przysługujących osobom z orzeczoną niepełnosprawnością,
- poznanie definicji zasady równego traktowania i zakazu dyskryminacji oraz wzajemnej zależności między tymi pojęciami,
- poznanie różnicy między dyskryminacją pośrednią i bezpośrednią,
- poznanie potencjalnych przyczyn dyskryminacji,
- poznanie konsekwencji ponoszonych przez pracodawców z tytułu naruszenia zasady równego traktowania (w szczególności wobec osób z niepełnosprawnościami).

**Metody szkoleniowe:** miniwykład, sesja pytań i odpowiedzi, dyskusja grupowa, case study, quiz.

<b>MODUŁY</b>	<b>ZAWARTOŚĆ</b>	<b>CZAS TRWANIA</b>
<b>Sesja 1</b>		
1	Rodzaje orzeczeń o niepełnosprawności i co one oznaczają w kontekście zatrudnienia	45 min.
2	Podstawy prawne zatrudniania i pracy osób z niepełnosprawnościami	1 h
3	Prawa osób z niepełnosprawnościami wynikające z przepisów prawnych	1 h
<b>Sesja 2</b>		
4	Zasada równego traktowania oraz zakaz dyskryminacji w praktyce w świetle zatrudniania osób z niepełnosprawnościami	2 h
5	Prawo a niepełnosprawność w pytaniach i odpowiedziach	45 min.

## 11. O projekcie

Niniejszy poradnik powstał w ramach projektu „Equal chances – equal work” realizowanego ze środków Norweskiego Mechanizmu Finansowego na lata 2014-2021.

Celem projektu jest wyrównywanie szans osób z niepełnosprawnościami w procesie rekrutacji, tworzenie dla nich lepszych warunków pracy w Urzędzie m.st. Warszawy oraz wyposażenie pracowników urzędu w kompetencje współpracy z osobami z niepełnosprawnościami. Ponadto istotny aspekt realizowanego przedsięwzięcia stanowi umiejętne zarządzanie zespołami różnorodnymi w sposób zapewniający równe szanse, wykorzystanie potencjału i zapewnienie optymalnych warunków pracy, z uwzględnieniem specyficznych potrzeb i możliwości wynikających z niepełnosprawności.

W pierwszym etapie projektu dokonano diagnozy stanu wyjściowego. Fundacja Aktywizacja przeprowadziła badanie ankietowe na grupie 2515 pracowników Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy, 13 spotkań fokusowych, wywiady indywidualne oraz audyty stanowiskowe. W październiku 2021 roku na podstawie zrealizowanych badań przygotowano raport „Praca osób z niepełnosprawnościami w sektorze publicznym na przykładzie Urzędu m.st. Warszawy”. Zawiera on wnioski i rekomendacje, które umożliwiły opracowanie propozycji rozwiązań.

W kolejnym etapie na podstawie rekomendacji z raportu powstał niniejszy podręcznik oraz opracowano i przeprowadzono szkolenie e-learningowe i pilotażowe szkolenia online. Zebrane uwagi uczestników szkoleń online pozwoliły na przygotowanie programów szkoleń w wersji, jaka znajduje się w niniejszym poradniku.

# Bibliografia

## Akty prawne

1. Europejska Karta Równości Kobiet i Mężczyzn w Życiu Lokalnym, Innsbruck 2006, link do dokumentu: [https://www.ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/charte\\_egalite\\_pl.pdf](https://www.ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/charte_egalite_pl.pdf), data dostępu: 6.09.2022.
2. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483.
3. Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych, sporządzona w Nowym Jorku dnia 13 grudnia 2006 r., Dz.U. 2012 poz. 1169.
4. Polityka różnorodności społecznej m.st. Warszawy, Warszawa 2021, link do dokumentu: [https://um.warszawa.pl/documents/56602/40606511/Polityka+r%C3%B3%C5%BCnorodno%C5%9Bci\\_23.03.2022\\_dostepny+2.pdf/4d0353e5-31d6-9ab8-d9ea-6fd50d6da1f9?t=1649398648770](https://um.warszawa.pl/documents/56602/40606511/Polityka+r%C3%B3%C5%BCnorodno%C5%9Bci_23.03.2022_dostepny+2.pdf/4d0353e5-31d6-9ab8-d9ea-6fd50d6da1f9?t=1649398648770), data dostępu: 16.06.2022.
5. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe, Dz.U. 1998 Nr 148 poz. 973.
6. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 18 września 1998 r. w sprawie rodzajów schorzeń uzasadniających obniżenie wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych oraz sposobu jego obniżania, Dz.U. 1998 Nr 124 poz. 820.
7. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 września 1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy, Dz.U. Nr 109 poz. 704.
8. Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, Dz.U. 2019 poz. 1696.
9. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U. 2008 Nr 224 poz. 1458.
10. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., Kodeks pracy, Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141.
11. Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o służbie medycyny pracy, Dz.U. 2022 poz. 437.
12. Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Dz.U. 1997 Nr 123 poz. 776.
13. Ustawa z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania, Dz.U. 2010 Nr 254 poz. 1700.
14. Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron interneto-

## Książki, artykuły, opracowania

1. Benek I., Labus A., Kampka M. (red.), *Wytyczne w zakresie projektowania uniwersalnego mając na uwadze potrzeby osób niepełnosprawnych*, Warszawa 2016.
2. Biuro Pełnomocnika Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych, *Informacja dla wszystkich. Europejskie standardy przygotowania tekstu łatwego do czytania i zrozumienia (wersja polska)*, link do dokumentu: <https://www.power.gov.pl/media/13597/informacja-dla-wszystkich.pdf>, data dostępu: 20.06.2022.
3. Bortkiewicz A. (red.), *Choroby układu krążenia w aspekcie pracy zawodowej: poradnik dla lekarzy*, Łódź 2021, link do dokumentu: [https://medycynapracportal.pl/wp-content/uploads/wydawnictwa/poradnik\\_krazenie\\_dla\\_lekarzy.pdf](https://medycynapracportal.pl/wp-content/uploads/wydawnictwa/poradnik_krazenie_dla_lekarzy.pdf), data dostępu: 20.06.2022.
4. *Budowlane ABC – Standardy projektowania budynków dla osób z niepełnosprawnościami*, link do dokumentu: <https://budowlaneabc.gov.pl/standardy-projektowania-budynkow-dla-osob-niepelnospawnych/wprowadzenie/uzytkownicy/uzytkownicy/>, data dostępu: 14.06.2022.
5. Bugajska J., Pawłowska-Cyprysiak K., Kamińska J. i inni, *Osoba z niepełnosprawnością ruchową w pracy. Poradnik dla pracodawców*, Warszawa 2019, link do dokumentu: [https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/88311/Osoba\\_z\\_niepelnosprawnoscia\\_ruchowa\\_w\\_pracy-Poradnik\\_dla\\_pracodawcow.pdf](https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/88311/Osoba_z_niepelnosprawnoscia_ruchowa_w_pracy-Poradnik_dla_pracodawcow.pdf), data dostępu: 14.06.2022.
6. Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, *Ramowe wytyczne – przystosowanie stanowisk pracy dla osób z niepełnosprawnością*, link do dokumentu: <https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?nfpb=true&pageLabel=P50800160081565188353477>, data dostępu: 14.06.2022.
7. Fundacja Aktywizacja, *Komunikacja bez barier. Praktyczny poradnik kontaktu z osobami z niepełnosprawnościami*, Warszawa 2021, link do dokumentu: <https://aktywizacja.org.pl/wp-content/uploads/2022/04/Fundacja-Aktywizacja-Publikacja-Komunikacja-bez-barier.pdf>, data dostępu: 20.06.2022.
8. Fundacja Aktywizacja, *Postaw na pracę – dostępne miejsce pracy*, Warszawa 2020, link do dokumentu: <https://aktywizacja.org.pl/wp-content/uploads/2020/04/Broszura-Fundacja-Aktywizacja-Dost%C4%99pne-miejsca-pracy.pdf>, data dostępu: 14.06.2022.

9. Fundacja Aktywizacja, *Szkolenia z zakresu zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób niepełnosprawnych dla pracowników instytucji będących w systemie Umowy Partnerstwa*, Warszawa 2016.
10. Fundacja Neuropozytywni, *O SM*, link do dokumentu: <https://neuropozytywni.pl/ps-mam-sm/o-sm>, data dostępu: 20.06.2022.
11. Gallup Institute, *How to Measure Employee Engagement With the Q12*, link do dokumentu: <https://www.gallup.com/workplace/356045/q12-question-summary.aspx>, data dostępu: 1.04.2022.
12. Grant Thornton, *Onboarding i offboarding. Etapy zatrudniania kluczowe dla wizerunku pracodawcy nie tylko w czasach zarazy*, 15.07.2020, link do dokumentu: [https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2020/07/GrantThornton\\_onboarding\\_offboarding\\_1507.pdf](https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2020/07/GrantThornton_onboarding_offboarding_1507.pdf), data dostępu: 15.06.2022.
13. Hasse J. (red.), *Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami: pozyskiwanie utalentowanych pracowników i ich adaptacja w środowisku pracy*, tłum. M. Shaw, Warszawa 2012.
14. *Karta Różnorodności. O programie*, link do dokumentu: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/o-projekcie/>, data dostępu: 6.09.2022.
15. Kotowska L., *Niepełnosprawny pracownik*, Państwowa Inspekcja Pracy, 2018, link do dokumentu: [https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/192283/ul\\_Niepelnosprawny\\_lay\\_PracaLegal\\_Internet.pdf](https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/192283/ul_Niepelnosprawny_lay_PracaLegal_Internet.pdf), data dostępu: 1.04.2022.
16. Kukła D., Bednarczyk Ł., *Poradnictwo zawodowe dla osób z grupy szczególnego ryzyka: wybrane aspekty*, Warszawa 2010.
17. Kukła D., Duda W., Czerw-Bajer M., *Osoby niepełnosprawne w systemie edukacji i poradnictwa zawodowego*, Warszawa 2011.
18. Lubelskie Partnerstwo na Rzecz Dostępności, *Projektowanie uniwersalne – o tym warto wiedzieć*, link do dokumentu: <https://liderzydostepnosci.pl/projektowanie-uniwersalne-o-tym-warto-wiedziec/>, data dostępu: 28.07.2022.
19. Łaszek A., *Ilu pracowników pracuje w sektorze publicznym w Polsce?*, 19.07.2012, link do dokumentu: <https://www.podatnik.info/publikacje/ilu-pracownikow-pracuje-w-sektorze-publicznym-w-polsce,138182>, data dostępu: 21.03.2022.
20. Pęciłło M., *Koszty absencji chorobowej i działania ją ograniczające*, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka”, nr 9, 2012, str. 12–16, link do dokumentu: <https://www.podatnik.info/publikacje/ilu-pracownikow-pracuje-w-sektorze-publicznym-w-polsce,138182>, data dostępu: 15.06.2022.
21. Polski Związek Głuchych, *Nauczmy się rozumieć nawzajem. Poradnik dla słyszących o niedosłyszących i głuchych*, link do dokumentu: <https://pzg.lodz>.

[pl/publikacje/Poradnik\\_PZG.pdf](http://publikacje/Poradnik_PZG.pdf), data dostępu: 20.06.2022.

22. Polski Związek Głuchych Oddział Łódzki, *Głuchy pracownik. Poradnik dla pracodawców*, 2017, link do dokumentu: [https://pzg.lodz.pl/publikacje/Poradnik\\_dla\\_Pracodawcow.pdf](https://pzg.lodz.pl/publikacje/Poradnik_dla_Pracodawcow.pdf), data dostępu: 15.04.2022.
23. Próchniewicz D., *Słowa mogą zmienić świat – wywiad z Janem Gawrońskim*, 29.03.2019, link do dokumentu: <http://www.niepelnosprawni.pl/ledge-x/767655>, data dostępu: 20.06.2022.
24. Stowarzyszenie Koniczynka, *Podstawowe informacje o epilepsji*, link do dokumentu: <http://www.stowarzyszeniekoniczynka.pl/epilepsja/>, data dostępu: 20.06.2022.
25. Thomas Jr. R.R., *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity*, Nowy Jork 1996.
26. Urząd Miasta Stołecznego Warszawy, *Projekt pn. Equal chances – equal work (Równe szanse – równa praca)*, 1.08.2020–31.07.2022, link do dokumentu: <https://um.warszawa.pl/waw/europa/-/projekt-equal-chances-equal-work>, data dostępu: 1.8.2022.
27. Wojtaś-Jakubowska A., *Koszt wdrożenia nowego pracownika sięga 7 jego pensji [analiza]*, Gamfi, 10.11.2021, link do dokumentu: [https://www.gamfi.com/blog/koszt-wdrozenia-pracownika-to-siedem-pensji/?\\_gl=1\\*lxo4kz\\*up\\*MQ..&gclid=CjwKCAiAprGRBhBgEiwANJEY7P64F1YDaz4khiJNf4IYeNmV6JnjsSIJULrSlj8HDrnuk8RA2bzg6BoCNUwQAvD\\_BwE](https://www.gamfi.com/blog/koszt-wdrozenia-pracownika-to-siedem-pensji/?_gl=1*lxo4kz*up*MQ..&gclid=CjwKCAiAprGRBhBgEiwANJEY7P64F1YDaz4khiJNf4IYeNmV6JnjsSIJULrSlj8HDrnuk8RA2bzg6BoCNUwQAvD_BwE), data dostępu: 7.04.2022.

## Raporty z badań

1. Activy, *Przyszłość wellbeingu i benefitów pracowniczych*, 2020, link do dokumentu: [https://hrpolska.pl/uploads/artyku%C5%82y%2020/Raport\\_Activy-Przyszlosc\\_wellbeingu\\_i\\_benefitow\\_pracowniczych-min.pdf](https://hrpolska.pl/uploads/artyku%C5%82y%2020/Raport_Activy-Przyszlosc_wellbeingu_i_benefitow_pracowniczych-min.pdf), data dostępu: 12.04.2022.
2. Bienias S., Daniłowska S., Gawska A., Gapski T. i inni, *Raport z badania ewaluacyjnego dotyczącego oceny realizacji Rządowego Programu Dostępność Plus 2018-2025*, Warszawa 2021, link do dokumentu: [https://www.ewaluacja.gov.pl/media/105004/Raport\\_Dostepnosc\\_Plus\\_FINAL.pdf](https://www.ewaluacja.gov.pl/media/105004/Raport_Dostepnosc_Plus_FINAL.pdf), data dostępu: 15.04.2022.
3. Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych, Wykres. Aktywność zawodowa osób niepełnosprawnych prawnie w wieku 16-89 lat oraz w wieku produkcyjnym w IV kw. 2021 roku. *Dane na podstawie Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL)*, link do dokumentu: <https://niepelnosprawni.gov.pl/p,81,bae>, data dostępu: 14.06.2022.



4. British Polish Chamber of Commerce, *2020 BPCC HR Review: raport na temat polskiego rynku pracy*, 2020, link do dokumentu: <https://www.pulshr.pl/media/plik/83613.html>, data dostępu: 20.06.2022.
5. Daniłowska D., Gawska A., *Barometr Skutecznej Aktywizacji*, Fundacja Aktywizacja, 2021, link do dokumentu: <https://aktywizacja.org.pl/wiedza/badania/premiera-raportu-z-badania-barometr-skutecznej-aktywizacji/> „, data dostępu: 13.04.2022.
6. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Diversity IN Check*, link do dokumentu: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/diversity-in-check/>, data dostępu: 6.09.2022.
7. Fundacja Aktywizacja, *Praca osób z niepełnosprawnościami w sektorze publicznym na przykładzie Urzędu m.st. Warszawy – raport z badań*, październik 2021.
8. Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego, *Raport z audytu dostępności przeprowadzonego w Urzędzie Miasta Krynicy-Zdrój w dniach 24 czerwca–30 września 2020 r.*, Dostępność Plus, Kraków 2020.
9. Główny Urząd Statystyczny, *Informacja o rynku pracy w trzecim kwartale 2021*, link do dokumentu: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/informacja-o-ryнку-pracy-w-trzecim-kwartale-2021-roku-dane-wstepne,12,48.html>, data dostępu 14.06.2022.
10. Główny Urząd Statystyczny, *Stan zdrowia ludności Polski w 2019 r.*, 31.08.2021, link do dokumentu: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/zdrowie/stan-zdrowia-ludnosci-polski-w-2019-r-,6,7.html>, data dostępu: 01.04.2022.
11. Główny Urząd Statystyczny, *Stan zdrowia ludności Polski w 2019 r. (na podstawie wyników Europejskiego Ankietowego Badania Zdrowia – EHIS 2019 r.)*, 31.03.2021, link do dokumentu: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/zdrowie/zdrowie/stan-zdrowia-ludnosci-polski-w-2019-r-,26,1.html>, data dostępu: 01.04.2022.
12. Główny Urząd Statystyczny, *Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2021 r.*, link do dokumentu: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/zatrudnienie-i-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2021-roku,1,45.html>, data dostępu: 1.04.2022.
13. Instytut Badawczy Randstadt, *Monitor Rynku Pracy: wyniki 46 edycji badania*, 15.02.2022, link do dokumentu: [https://info.randstad.pl/hubfs/Monitor\\_Rynku\\_Pracy\\_-\\_46\\_edycja\\_-\\_raport.pdf?hslang=pl-pl](https://info.randstad.pl/hubfs/Monitor_Rynku_Pracy_-_46_edycja_-_raport.pdf?hslang=pl-pl), data dostępu: 13.04.2022.

14. Jurczak K., *Podsumowanie raportu Benefity w oczach pracowników*, 24.09.2021, link do dokumentu: <https://wynagrodzenia.pl/artukul/podsumowanie-raportu-benefity-w-oczach-pracownikow-2021>, data dostępu: 12.04.2022.
15. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Raport o stanie zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami przez podmioty publiczne w Polsce według stanu na 1 stycznia 2021 r.*, link do dokumentu: <https://www.gov.pl/attachment/c57ed2f6-8b87-4ffa-8871-4503c79430f6>, data dostępu: 1.04.2022.
16. Monster Polska, *Badanie satysfakcji z wynagrodzenia i preferencji zawodowych*, 2017, link do dokumentu: <https://www.pensjometr.pl/analyses/polakow-do-zmiany-pracy-motywuja-pieniadze-wyniki-badan/50373>, data dostępu: 13.04.2022.
17. Najwyższa Izba Kontroli, *Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych przez powiatowe urzędy pracy*, P/21/043, Warszawa 2022, link do dokumentu: <https://www.nik.gov.pl/kontrola/P/21/043/>, data dostępu: 14.06.2022.
18. Parlament Europejski, *Employment and disability in the European Union*, 2020, link do dokumentu: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651932/EPRS\\_BRI\(2020\)651932\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651932/EPRS_BRI(2020)651932_EN.pdf), data dostępu: 14.06.2022.
19. System monitorowania rozwoju STRATEG, *Udział osób niepełnosprawnych wśród pracowników administracji publicznej*, link do dokumentu: <https://strateg.stat.gov.pl/#/wyszukaj-wskaznik/4173>, data dostępu: 21.03.2022.
20. System monitorowania rozwoju STRATEG, *Odsetek stron internetowych podmiotów publicznych zgodnych z ustawą o dostępności cyfrowej*, link do dokumentu: <https://strateg.stat.gov.pl/#/wyszukaj-wskaznik/4146>, data dostępu: 21.03.2022.
21. Wojtaś-Jakubowska A., *Ile trwa onboarding w Polsce? 21% pracowników ma 1 dzień na wdrożenie [badanie]*, Gamfi, 26.10.2021, link do dokumentu: [https://www.gamfi.com/blog/ile-trwa-onboarding/?\\_gl=1\\*i6bs64\\*up\\*MQ..&gclid=CjwKCAiAprGRBhBgEiwANJEY7P64F1YDaz4khiJNf4lYeNmV6JnjsSIJULrSlj8HDrnuk8RA2bzg6BoCNUwQAVD\\_BwE](https://www.gamfi.com/blog/ile-trwa-onboarding/?_gl=1*i6bs64*up*MQ..&gclid=CjwKCAiAprGRBhBgEiwANJEY7P64F1YDaz4khiJNf4lYeNmV6JnjsSIJULrSlj8HDrnuk8RA2bzg6BoCNUwQAVD_BwE), data dostępu: 31.03.2022.
22. World Economic Forum, *The global risk report 2022, 17th edition*, link do dokumentu: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf), data dostępu: 14.03.2022.
23. World Health Organization, *Disability and health*, link do dokumentu: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>, data dostępu: 15.03.2022.

## Materiały audio i video

1. Centrum Unijnych Projektów Transportowych, *O dostępności w CUP: standard transportowy w praktyce. Użytkownicy transportu publicznego ze spektrum autyzmu i ich potrzeby dostępności*, 15.10.2020, link do dokumentu: <https://www.youtube.com/watch?v=tMgPtAi9EzE>, data dostępu: 20.06.2022.
2. Fundacja Instytut Rozwoju Regionalnego, *Jak słyszymy?*, 13.05.2019, link do dokumentu: <https://www.youtube.com/watch?v=yL39NNHLq7I>, 22.06.2022.
3. Fundacja TUS, *Jak i co widzi osoba słabowidząca*, 22.07.2020, link do dokumentu: <https://www.youtube.com/watch?v=9UmwXDQ3vtA>, data dostępu: 20.06.2022.
4. Janik B., *Chaos w głowie. Co choroby psychiczne mówią o ciele i umyśle?*, Copernicus, link do dokumentu: <https://www.youtube.com/watch?v=9UmwXDQ3vtA>, data dostępu: 20.06.2022.
5. Kobylecka K., *Czym jest polski język migowy? – wywiad z dr. Pawłem Rutkowskim*, Skarbiec Nauki Polskiej, Polskie Radio Dwójka, 13.08.2016, link do dokumentu: <https://www.polskieradio.pl/8/650/Artykul/1653929,Czym-jest-polski-jezyk-migowy>, data dostępu: 25.06.2022.
6. Konferencja EQUAL CHANCES – EQUAL WORK – dzień 1, link do dokumentu: <https://www.youtube.com/watch?v=R4z993coD3k>, data dostępu: 28.07.2022.
7. Konferencja EQUAL CHANCES – EQUAL WORK – dzień 2, link do dokumentu: <https://www.youtube.com/watch?v=IGoVju5cWzI>, data dostępu: 28.07.2022.
8. Między Przystankami, *Wózek inwalidzki w komunikacji miejskiej*, 3.08.2017, link do dokumentu: <https://www.youtube.com/watch?v=2XLNfc8BWQI>, data dostępu: 14.06.2022.
9. Polski Związek Niewidomych, *N jak niewidomy, czyli jak pomóc osobie z dysfunkcją wzroku*, 17.05.2011, link do dokumentu: <https://www.youtube.com/watch?v=WpJ2hrmn7qM>, data dostępu: 20.06.2022.
10. Polski Związek Niewidomych, *Zauważyć słabowidzących. Słabowidzący są wśród nas*, 28.12.2020, link do dokumentu: <https://www.youtube.com/watch?v=vM15hCuwxuU>, data dostępu: 20.06.2022.
11. Retina AMD Polska Stowarzyszenie, *Mity i stereotypy dotyczące osób mających problemy ze wzrokiem*, 9.10.2020, link do dokumentu: [https://www.youtube.com/watch?v=0o\\_DdXcwxVc](https://www.youtube.com/watch?v=0o_DdXcwxVc), data dostępu: 20.06.2022.
12. VIP team, *Jak mówić o niepełnosprawności, by nikogo nie urazić?*,

- 2.01.2022, link do dokumentu: <https://www.youtube.com/watch?v=He-Db5Q16XE>, data dostępu: 20.06.2022.
13. Warszawska Akademia Dostępności, link do dokumentu: <https://www.youtube.com/c/WarszawskaAkademiaDost%C4%99pno%C5%9Bci/featured>, data dostępu: 20.06.2022.
14. WCRS Wrocław, *Dialogopolis*, 21. *Oswoić nieznanne: jak mówić sprawnie o niepełnosprawności?*, 13.10.2021, link do dokumentu: [https://www.youtube.com/watch?v=Vq\\_fGqEmW1A](https://www.youtube.com/watch?v=Vq_fGqEmW1A), data dostępu: 20.06.2022.
15. Zdrowie Psychiczne, *Stygmatyzacja chorób psychicznych*, 25.07.2019, link do dokumentu: <https://www.youtube.com/watch?v=07DS8bNODQU>, data dostępu: 20.06.2022.

## Strony www

1. Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL), link do dokumentu: <https://stat.gov.pl/badania-statystyczne/badania-ankietowe/badania-spo-leczne/badanie-aktywnosci-ekonomicznej-ludnosci-bael/>, data dostępu: 14.06.2022.
2. Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych, link do dokumentu: <https://niepelnosprawni.gov.pl/strona-glowna>, 14.06.2022.
3. Centrum DZWONI, link do dokumentu: <https://www.centrumdzwoni.pl/o-centrum/>, data dostępu: 20.06.2022.
4. ChromeLens, link do dokumentu: <https://chrome.google.com/webstore/detail/chromelens/idikgljglpfilbhaboonnpnnincjhjkd>, data dostępu: 20.06.2022.
5. Fundacja Aktywnej Rehabilitacji, link do dokumentu: <https://far.org.pl/>, data dostępu: 14.06.2022.
6. Fundacja Kultury bez barier, link do dokumentu: <https://kulturabezbarier.org/>, data dostępu: 14.06.2022.
7. Fundacja Synapsis, link do dokumentu: <https://synapsis.org.pl/>, data dostępu: 20.06.2022.
8. Fundacja Vis Maior, link do dokumentu: <https://fundacjavismaior.pl/>, data dostępu: 20.06.2022.
9. Instytut Spraw Głuchych, link do dokumentu: <http://www.isg.org.pl/>, data dostępu: 20.06.2022.
10. Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, link do doku-

mentu: <https://www.pfron.org.pl/>, data dostępu: 1.08.2022.

11. Polska Fundacja Osób Słabosłyszących, link do dokumentu: <https://www.pfos.org.pl/>, data dostępu: 20.06.2022.
12. Polski Autyzm, link do dokumentu: <https://polskiautyzm.pl/>, data dostępu: 20.06.2022.
13. Polskie Stowarzyszenie na rzecz Osób z Niepełnosprawnością Intelektualną, link do dokumentu: <https://psoni.org.pl/>, data dostępu: 20.06.2022.
14. Polski Związek Głuchych, link do dokumentu: <https://www.pzg.org.pl/>, data dostępu: 14.06.2022.
15. System monitorowania rozwoju STRATEG, link do dokumentu: <https://strateg.stat.gov.pl/#/>, data dostępu: 21.03.2022..
16. World Economic Forum, *Strategic intelligence*, link do dokumentu: <https://strateg.stat.gov.pl/#/>, data dostępu: 14.03.2022.
17. Zadrożny J., *Informaton – blog*, link do dokumentu: <https://informaton.blog/>, data dostępu: 20.06.2022.

## Spis ilustracji

- Ilustracja 1. Bariery zależą od naszego otoczenia
- Ilustracja 2. Zanim pomożesz, zapytaj
- Ilustracja 3. Dostępne środowisko korzyścią dla wszystkich
- Ilustracja 4. Nie każda niepełnosprawność jest widoczna
- Ilustracja 5. Koordynator dostępności
- Ilustracja 6. Zwracaj się zawsze bezpośrednio do osoby z niepełnosprawnością
- Ilustracja 7. Kolejne etapy adaptacji osoby nowo zatrudnionej
- Ilustracja 8. Określenie cech i wartości ważnych dla organizacji pomaga w budowaniu zespołów różnorodnych
- Ilustracja 9. Zadbaj o dostępność szkoleń

Wspólnie działamy na rzecz Europy  
zielonej, konkurencyjnej i sprzyjającej  
integracji społecznej





Warszawa, 2022

---

ISBN 978-83-64734-16-8