



Raport

Strategie zatrudnieniowe pracodawców prywatnych w Polsce

Opracowanie: dr Sylwia Daniłowska, mgr Agata Gawska, dr Aleksandra Tatko

Opracowanie

Opracowanie w ramach projektu pt. „Strategie zatrudnieniowe pracodawców prywatnych w Polsce” współfinansowanego ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych

Realizator:

Fundacja Aktywizacja, Fundacja Idea Rozwoju

Kierowniczka badania:

dr Sylwia Daniłowska

Redakcja merytoryczna:

dr Sylwia Daniłowska

Zespół badawczy:

mgr Katarzyna Bienias, mgr Stanisław Bienias, dr Sylwia Daniłowska,
mgr Agata Gawska, mgr Tomasz Gapski, mgr Emilia Olejnik-Malinowska,
mgr Paulina Skórska, dr Aleksandra Tatko

Wsparcie zespołu badawczego:

mgr Mateusz Kotnowski, mgr Anita Półtorak, mgr Łukasz Prykowski,
mgr Karolina Sielecka, mgr Daria Szmigiel, mgr Agnieszka Jaśkiewicz-Kłosowska

Opracowanie graficzne:

Marcin Grant

ISBN 978-83-64734-22-9

W badaniu Fundacja Aktywizacja wykorzystwała narzędzie Webankieta.

Raport

Strategie zatrudnieniowe pracodawców prywatnych w Polsce

Warszawa, styczeń 2024 r.



Projekt „Strategie zatrudnieniowe pracodawców prywatnych w Polsce” jest realizowany dzięki dofinansowaniu ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.

Spis treści

7	Wstęp	37	Polityka różnorodności – wdrażanie
9	Dokumenty strategiczne w obszarze rynku pracy osób z niepełnosprawnościami i kształtowania polityki różnorodności w miejscu pracy	42	Polityka różnorodności – obszary
9	Konwencja ONZ	42	Elementy polityki różnorodności
9	Polityka zrównoważonego rozwoju	45	Rekrutacja
10	Trendy przyszłości	49	Adaptacja w miejscu pracy
11	Sytuacja osób z niepełnosprawnościami na rynku pracy w Polsce	51	Utrzymanie zatrudnienia
11	Pracodawcy zatrudniający osoby z niepełnosprawnościami	56	Polityka różnorodności – komunikowanie
12	Badanie strategii zatrudnieniowych pracodawców w Polsce jako analiza obecnych trendów w zatrudnieniu osób z niepełnosprawnościami	59	Polityka różnorodności – osoby z niepełnosprawnościami
15	Metodologia badań	64	Polityka różnorodności – dobre praktyki
17	Cel główny	69	Wnioski
17	Cele szczegółowe	77	Rekomendacje
18	Hipotezy i pytania badawcze	83	Bibliografia i netografia
20	Analiza desk research (DS)	87	Spis wykresów, rysunków i tabel
22	Ankieta internetowa (CAWI)	90	Załączniki
23	Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)		
24	Studia przypadku (SP)		
25	Triangulacja metodologiczna		
27	Wyniki badań		
29	Profil pracodawcy		



Wstęp



Jeżeli mówimy o jakichś zasadach różnorodności (...) to musimy zaopiekować potrzeby danych grup społecznych i również tych mniejszościowych, żeby one również miały szansę na pracę i poczucie, że to jest ich takie dobre miejsce na ziemi.

(kierowniczka oddziału, pracodawca z dobrymi praktykami)

Dokumenty strategiczne w obszarze rynku pracy osób z niepełnosprawnościami i kształtowania polityki różnorodności w miejscu pracy

Konwencja ONZ

Konieczność podejmowania działań odnoszących się do sytuacji osób z niepełnosprawnościami na rynku pracy wyraźnie podkreśla ratyfikowana już w 2010 roku przez Unię Europejską Konwencja ONZ o Prawach Osób Niepełnosprawnych. Jednym z głównych celów Konwencji ONZ jest zagwarantowanie osobom z niepełnosprawnościami możliwości korzystania z przysługujących im podstawowych praw i wolności człowieka na równi z pozostałymi członkami społeczeństwa. Wprost do rynku pracy osób z niepełnosprawnościami odnosi się Artykuł 27 ww. Konwencji, w którym ujęto szeroki zakres działań, jakie należy podejmować w celu poprawy sytuacji osób z niepełnosprawnościami na rynku pracy. Szczególną uwagę zwracają zapisy o wspieraniu pracy na rynku otwartym. Konwencja wskazuje, że „osoby z niepełnosprawnościami mają prawo do pracy w otwartym, integracyjnym i dostępnym dla osób niepełnosprawnych środowisku

pracy”. Jednocześnie art. 27 podkreśla konieczność „**popierania zatrudniania osób niepełnosprawnych w sektorze prywatnym, poprzez odpowiednią politykę i środki, które mogą obejmować programy działań pozytywnych, zachęty i inne działania**”.

Polityka zrównoważonego rozwoju

Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami przez lata wielu pracodawców utożsamiało z działaniami CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu). Bardzo wyraźną zmianę w zakresie programowego dostrzeżenia tego tematu jako istotnego elementu wdrażanej polityki zrównoważonego rozwoju wprowadziła Dyrektywa CSRD¹.

¹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>, dostęp: 02.01.2024 r.

Dokument ten wprowadza istotne zmiany w zakresie sprawozdawczości niefinansowej dla dużych pracodawców w Unii Europejskiej. Od 1 stycznia 2024 r. sprawozdają się podmioty zatrudniające powyżej 500 pracowniczek i pracowników. W kolejnych latach obowiązek będzie dotyczył przedsiębiorstw mniejszych, zatrudniających powyżej 250 osób, a także małych i średnich firm notowanych na giełdzie. Do 1 stycznia 2026 r. sprawozdanie niefinansowe będą składały wszystkie wymienione podmioty (CSRD 2023).

Treść Dyrektywy (CSRD) zakłada sprawozdawczość niefinansową w trzech głównych obszarach warunkujących zrównoważony rozwój przedsiębiorstw krajów Unii Europejskiej, a są to: środowisko, społeczeństwo, zarządzanie. W obrębie kategorii „społeczeństwo”, uwagę zwracają standardy sprawozdawczości niefinansowej dotyczącej: równych możliwości rozwoju zawodowego, warunków pracy, przestrzegania podstawowych praw człowieka, jego wolności oraz zasad demokracji (EFRAG 2021).

Trendy przyszłości

Z treści opublikowanego raportu Światowego Forum Ekonomicznego (World Economic Forum) wynika, że jednym z głównych zagrożeń dla współczesnego świata z perspektywy najbliższej dekady, obok kwestii dotyczących zmian klimatycznych będzie zjawisko określane mianem erozji spójności społecznej (World Economic Forum 2022). Światowe trendy wyraźnie wskazują na konieczność zaopiekowania się obszarami związanymi z tematyką podstawowych praw ludzkich, w tym dotyczących zatrudnienia². Jednym z ważnych elementów przeciwdziałających szeroko rozumianej dezintegracji społecznej jest dostrzeżenie potencjału osób z niepełnosprawnościami jako pełnoprawnych i efektywnych pracowniczek i pracowników.

² <https://intelligence.weforum.org/>

Sytuacja osób z niepełnosprawnościami na rynku pracy w Polsce

Jak wynika z danych Powszechnego Spisu Powszechnego, liczba osób z niepełnosprawnościami w Polsce wyniosła w 2021 roku 5447,5 tys. osób³ (14,3% ogółu populacji) Narodowy Spis Powszechny (GIS 2021). Liczba ta na przestrzeni ostatnich lat zwiększyła się - w roku 2011 wskazywano na liczbę 4697 tys. osób z niepełnosprawnościami (GUS 2011). W rzeczywistości szacuje się, że takich osób może być jeszcze więcej (GUS 2019). Wskaźnik zatrudnienia dla tej grupy wyniósł w drugiej połowie 2022 r. 32,2% i pozostaje na podobnym poziomie w stosunku do lat poprzednich (GUS 2022). Jednocześnie, nadal znacznie odbiega od średniej krajów członkowskich Unii Europejskiej i przyjętego przez polski rząd na 2030 r. w Strategii na rzecz Osób z Niepełnosprawnościami docelowego wskaźnika 40%. Należy jednocześnie zaznaczyć, że wskaźnik zatrudnienia dla osób z niepełnosprawnościami pozostaje niemal trzy razy niższy w stosunku do wskaźnika zatrudnienia ogółem w Polsce (NIK 2022). Zauważalnie duża jest także dysproporcja i jednocześnie

³ Dane dotyczą niepełnosprawności prawnej i biologicznej

motywacja do rozwijania badań pogłębiających temat pracy osób z niepełnosprawnościami i nastawienia pracodawców do tego tematu.

Pracodawcy zatrudniający osoby z niepełnosprawnościami

Jak wynika z danych GUS w III kwartale 2023 r. współczynnik aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnością prawną wyniósł dla osób w wieku 15-89 lat 18,4%, a stopa bezrobocia 4,6%⁴. Dla porównania, współczynnik aktywności zawodowej wśród ogółu kształtował się w tym samym okresie na poziomie 58,4%, a stopa bezrobocia oscylowała wokół 2,7% (GUS 2023).

Według danych ZUS, liczba aktywnych płatników składek, którzy zgłosili do ubezpieczenia zdrowotnego osoby posiadające orzeczenie o stopniu niepełnosprawności ogółem wynosiła na koniec 2021 roku 352 800 podmiotów. 31 800 stanowili pracodawcy z sektora publicznego,

⁴ Osoby, które ukończyły 16 rok życia i stosownie do postanowień ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych posiadają wymagane orzeczenie o stopniu niepełnosprawności lub orzeczenie równoważne.

a 192 500 - pracodawcy z sektora prywatnego (ZUS 2021). Łącznie w lipcu 2021 r. w systemie ZUS zarejestrowanych było 2,85 mln płatników składek w ubezpieczeniu zdrowotnym⁵, co pokazuje, że jedynie

12,4% pracodawców zatrudniało osoby z niepełnosprawnościami w Polsce.

Badanie strategii zatrudnieniowych pracodawców w Polsce jako analiza obecnych trendów w zatrudnieniu osób z niepełnosprawnościami

Kompleksowe badanie strategii zatrudnieniowych pod kątem zatrudniania osób z niepełnosprawnościami nie było do tej pory prowadzone w Polsce. Analiza realizowanych badań pokazała, że dotyczyły one głównie obszaru korzyści płynących z zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, potrzeb pracodawców w odniesieniu do zatrudniania osób z niepełnosprawnościami oraz aktualnej sytuacji pracodawców i działań, jakie podejmują w aspekcie zatrudniania osób z niepełnosprawnościami w kontekście określonej sytuacji społeczno-gospodarczej.

Realizacja niniejszego badania jest zatem próbą kompleksowej odpowiedzi na pytanie, czy pracodawcy w Polsce prowadzą działania kształtujące strategię zatrudnieniową swoich firm, w tym w obszarze zatrudniania osób z niepełnosprawnościami i tworzenia różnorodnego środowiska pracy.

Wyniki badania pozwolą nie tylko na szerzenie wiedzy na temat podejmowanych działań i dobrych praktyk, ale też dostarczą konkretnych danych PFRON i innym instytucjom zaangażowanym w kształtowanie polityk publicznych na rzecz osób z niepełnosprawnościami i pracodawców. Badanie umożliwi przedsiębiorstwom pozyskanie

konkretnej wiedzy w zakresie działań, jakie mogą podejmować w obszarze swoich strategii zatrudnieniowych. Ponadto pozwoli wdrożyć je w życie nie tylko w swoich organizacjach, ale też dzielić się nowym doświadczeniem i dobrymi praktykami z innymi pracodawcami. Dzięki takiemu działaniu pozostałe firmy, które dotychczas z różnych względów nie zatrudniały bądź zatrudniały w stopniu niewielkim pracowniki i pracowników z niepełnosprawnościami, mogłyby się bardziej otworzyć na taką możliwość. Zmiana w tym obszarze mogłaby całkowicie odwrócić postrzeganie zatrudnienia tej grupy osób - z rozwiązania ciągle „niszowego” na takie, które stanowi „normalną praktykę” pracodawców działających na terenie Unii Europejskiej. Z uwagi na społeczną ważność i zasięg oddziaływania podejmowanej problematyki badawczej, konieczność przeprowadzenia niniejszego projektu badawczego przedstawia się więc jako klucz do realnej zmiany podejścia do tematu zatrudniania osób z niepełnosprawnościami w bardzo dużej grupie pracodawców, którzy obecnie nie mają doświadczeń w tym obszarze.



⁵ Na koniec lipca w ZUS 2021 r. wzrosła liczba płatników składek ubezpieczonych



Metodologia badań



Nie wszyscy mają pełną wiedzę co do sposobu, zasad, możliwości i korzyści płynących dla całej struktury organizacyjnej firmy przy zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami.

(ekspertka ds. społecznych, pracodawca z dobrymi praktykami)

Cel główny

Głównym celem badania było poznanie strategii zatrudnieniowych i okołozatrudnieniowych realizowanych wobec osób z niepełnosprawnościami przez pracodawców działających na terenie Polski, wyłonienie „dobrych praktyk” i przygotowanie na tej podstawie rekomendacji do dalszych działań w tym obszarze. Badanie posłużyło zmapowaniu kontekstów, w jakich przedstawiana była przez pracodawców niepełnosprawność lub praca osób z niepełnosprawnościami w ich dokumentach strategicznych. Przeprowadzone badanie miało pomóc w identyfikacji obszarów oraz rodzajów działań, jakie pracodawcy podejmują lub planują podejmować w zakresie polityki zatrudniania osób z niepełnosprawnościami i polityki różnorodności. Objęcie

badaniem podmiotów różnej wielkości i działających w odmiennych branżach umożliwiło poznanie wielu podejść do wdrażania różnorodności, w tym w zakresie współpracy z osobami z niepełnosprawnościami. Pogłębienie wiedzy w zakresie działań strategicznych pracodawców z rynku prywatnego, którzy z perspektywy liczebności oraz szerokiego wachlarza prowadzonej działalności są największym potencjałem do zatrudniania tej grupy osób, było istotnym narzędziem przeprowadzonej diagnozy. Poznanie strategii zatrudnieniowych pracodawców prywatnych stanowi ważną inspirację dla wskazania rekomendowanych kierunków nowych polityk i interwencji w obszarze aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami.

Cele szczegółowe

Celami szczegółowymi badania były:

- wskazanie miejsca i rangi, jaką zajmuje zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami w strategiach zatrudnieniowych pracodawców działających na terenie Polski,
- poznanie obszarów i kontekstów

- działań prowadzonych przez pracodawców wobec osób z niepełnosprawnościami i działań pracodawców w ogóle,
- poznanie obszarów z zakresu realizowanej wobec osób z niepełnosprawnościami polityki zatrudnieniowej,

- pozyskanie wiedzy na temat uwarunkowań, ujmowania lub braku ujmowania wątku zatrudniania osób z niepełnosprawnościami w strategiach zatrudnieniowych i determinant wyboru poszczególnych obszarów prowadzonej polityki zatrudnieniowej wobec osób z niepełnosprawnościami,

- Wyznaczone w badaniu cele umożliwiły pozyskanie istotnych informacji na temat działań podejmowanych przez pracodawców w obszarze polityki różnorodności, w tym dotyczącej zatrudniania osób z niepełnosprawnościami w Polsce.

w wieku 50+, którzy nabywają niepełnosprawność z wiekiem. W związku z powyższym niezbędne jest podjęcie dodatkowych działań z obszaru HR dla tych pracowniczek i pracowników.

rozwoju zawodowego, utrzymania w zatrudnieniu) wobec pracowniczek i pracowników z niepełnosprawnościami?

5. Do jakich najczęściej obszarów tematycznych odnosi się realizowana przez pracodawców polityka różnorodności wobec osób z niepełnosprawnościami?
6. Czy przyjęte w polityce różnorodności założenia mają odniesienie w działaniach operacyjnych pracodawców?
7. Jakie różnice w realizowanej polityce różnorodności na rzecz osób z niepełnosprawnościami, dostrzegane są u pracodawców krajowych i zagranicznych?
8. Jakie różnice w realizowanej polityce różnorodności na rzecz osób z niepełnosprawnościami, dostrzegane są u pracodawcy ze względu na wielkość firmy (mała, średnia, duża)?

Hipotezy i pytania badawcze

Na potrzeby realizowanego badania przyjęto kilka hipotez badawczych.

Na ich podstawie opracowane zostały pytania badawcze. Przedstawione hipotezy stanowiły punkt wyjścia dla treści narzędzi projektowanych na kolejnych etapach badania.

Przyjęto następujące **hipotezy badawcze**:

1. Większość pracodawców nie uwzględnia jako potencjalnych odbiorców realizowanej polityki różnorodności osób z niepełnosprawnościami.
2. Pracodawcy w sposób ogólny i niezwiązany bezpośrednio z polityką zatrudnieniową w firmie nawiązują w wewnętrznych regulacjach do sytuacji osób z niepełnosprawnościami.

3. Pracodawcy dostrzegają trudności towarzyszące zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami, ale rzadko podejmują konkretne działania przeciwdziałające takiemu stanowi rzeczy.
4. Pracodawcy, którzy deklarują chęć zdobycia wiedzy z zakresu aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami nie wiedzą w jaki sposób mogą to osiągnąć.
5. Występują widoczne różnice w prowadzonej polityce różnorodności wobec osób z niepełnosprawnościami między pracodawcami krajowymi i zagranicznymi działającymi w Polsce.
6. Zwiększa się udział na rynku pracy pracowniczek i pracowników

Tak sformułowane hipotezy umożliwiły weryfikację i tym samym poznanie tych obszarów podejmowanej problematyki badawczej, które z uwagi na główny cel badania oraz cele szczegółowe stanowiły kwestie priorytetowe.

Potwierdzenie bądź obalenie przedstawionych powyżej hipotez badawczych, zostało przeprowadzone w oparciu o zaprezentowane poniżej pytania kierunkowe zwane dalej **pytaniami badawczymi**:

1. Czym charakteryzuje się prowadzona przez pracodawców strategia polityki różnorodności realizowana wobec osób z niepełnosprawnościami?
2. Jak dużo pracodawców ujmuje w strategiach polityki różnorodności aspekt pracy osób z niepełnosprawnościami?
3. W jakim zakresie pracodawcy realizują politykę różnorodności wobec osób z niepełnosprawnościami?
4. Czy w polityce różnorodności pracodawcy odnoszą się do poszczególnych etapów zatrudniania (rekrutacji, adaptacji,

Przedstawione powyżej pytania kierunkowe wskazują szeroko na najważniejsze wątki dotyczące realizowanych przez pracodawców na gruncie krajowym i międzynarodowym, polityk różnorodności wobec osób z niepełnosprawnościami. Pytania kierunkowe wyznaczyły zakres pytań właściwych, zawartych w poszczególnych technikach badawczych, implementowanych do badania głównego.

Analiza desk research (DS)

W ramach analizy danych zastanych przeprowadzono na stronach internetowych pracodawców i w pozostałych mediach społecznościowych przegląd polityk różnorodności i praktyk stosowanych przez przedsiębiorstwa w zakresie zatrudniania i tworzenia sprzyjających warunków pracy dla osób z niepełnosprawnościami. Zespół badawczy realizował desk research od 1 lipca do 30 września 2023 roku. Przeprowadzone na tym etapie prace badawcze miały na celu określenie odsetka przedsiębiorstw ze względu na branżę, wielkość, formę prawną i strukturę własnościową (prywatne, państwowe, zagraniczne) uwzględniających w swoich strategiach kwestie z zakresu zatrudniania i tworzenia przyjaznych warunków pracy, ze szczególnym uwzględnieniem osób z niepełnosprawnościami.

Próba badawcza

Analiza desk research została przeprowadzona na próbie **300 przedsiębiorstw**. Próba badawcza składała się z następujących grup pracodawców:

1. duże przedsiębiorstwa polskie (100 przedsiębiorstw),
2. duże przedsiębiorstwa

z kapitałem zagranicznym (100 przedsiębiorstw),

3. MŚP⁶ oraz przedsiębiorstwa społeczne (100 przedsiębiorstw).

W przypadku grup 1 i 2 dobór miał charakter losowy. W celu zdefiniowania operatu i doboru próby skorzystano z tzw. „Listy 2000” największych przedsiębiorstw, przygotowywanej corocznie przez dziennik „Rzeczpospolita”⁷.

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

⁶ Małe i średnie przedsiębiorstwa to firmy, które zatrudniają mniej niż 250 pracowniczek i pracowników, a których roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów euro.

⁷ Lista 2000 to publicznie dostępna baza (ranking) największych firm działających z Polsce, zawierająca dane dotyczące m.in. wielkości zatrudnienia, struktury własnościowej (kapitał prywatny vs. państwowy, krajowy vs. zagraniczny) oraz branży, w której działa przedsiębiorstwo.

warstw:

1. firmy państwowe vs. prywatne,
2. sektor PKD.

Ostatecznie próba dużych polskich firm miała wielkość N=100 i była reprezentatywna dla struktury własności i sekcji PKD.

W przypadku firm zagranicznych dobór próby miał charakter losowy i uwzględniał zróżnicowanie branżowe. Próba miała liczebność N=100 podmiotów, reprezentujących różne branże według działu PKD.

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

Checklista

Zebrany w trakcie desk research materiał został przeanalizowany za pomocą specjalnie przygotowanego w tym celu narzędzia badawczego w postaci wielowymiarowej **checklisty**. Każda z badanych firm została zweryfikowana na podstawie następujących ogólnych kryteriów oceny:

1. Istnienie osobnej sformalizowanej strategii/kodeksu etycznego wskazującego zasady/standardy/kierunki działania firmy z zakresu polityki różnorodności, w tym wobec osób z niepełnosprawnościami.
2. Uwzględnienie problematyki zatrudniania osób z niepełnosprawnościami w ogólnych strategiach/kodeksach etycznych/standardach.
3. Uwzględnienie w strategii firmy utrzymania pracowniczek i pracowników nabywających niepełnosprawność z wiekiem lub z innych przyczyn podczas zatrudnienia u danego pracodawcy.

Ankieta internetowa (CAWI)

W ramach projektu przeprowadzono badanie ilościowe w postaci mini-ankiety internetowej (CAWI) (załącznik nr 2). Ankieta została rozestana do wszystkich firm, które brały udział w poprzedzającej ten etap badania analizie desk research. Badanie ankietowe zostało zrealizowane w październiku 2023 roku. **Krótki kwestionariusz** (łącznie 15 pytań) posłużył dwóm celom:

1. Uzupelnienie danych i informacji zebranych w ramach analizy danych zastanych.
2. Określenie na podstawie charakteru i zakresu udzielonej odpowiedzi (komunikacji) jednego z mierników istotności kwestii równościowych dla funkcjonowania i wizerunku firmy.

Ankieta CAWI została przekazana pracodawcom do wypełnienia zaraz po zamknięciu etapu desk research. Ten bezpośredni zabieg miał na celu doprecyzowanie, ale też wypełnienie luk danych, których nie udało się pozyskać w trakcie analizy danych zastanych. Taka dodatkowa, swojego rodzaju „sonda” stanowiła możliwość zdobycia wiedzy z zakresu podejmowanej w wymienionych obszarach problematyki badawczej.

W związku z niewielką liczbą odpowiedzi na ankietę, zastosowany został w odstępach dwutygodniowych dwukrotny monit mailowy, tj. kontakt przypominający o wzięciu udziału w badaniu. Jednocześnie dla części podmiotów, np. takich, które prosyły o maila przypominającego o wypełnieniu kwestionariusza, ankiety rozsyłane były nawet czterokrotnie. W trakcie realizowanego procesu ankietyzacji powzięto szereg działań mających na celu zwiększenie responsywności odpowiedzi wśród pracodawców.

Trzeba zaznaczyć, że ze względu na dużą niechęć firm do udziału w badaniu włączono także monit telefoniczny oraz możliwość realizacji ankiety techniką CATI, tj. wypełnienia ankiety z pomocą ankietera przez telefon. Był to proces czasochłonny, niemniej istotny wobec zwiększenia responsywności odpowiedzi pracodawców biorących udział w badaniu CAWI. Zauważalnie duże trudności dotyczyły udziału w badaniu zwłaszcza dużych i średnich przedsiębiorstw o rozbudowanej strukturze wewnętrznej. Powodowało to ograniczone możliwości nawiązania kontaktu z osobą właściwą i w tym sensie decyzyjną w kwestiach związanych z realizowaną w firmie polityką różnorodności. Poszukiwane z uwagi na podejmowaną problematykę

badawczą informacje były najczęściej w związku z tym niedostępne. Badane przedsiębiorstwa wykazywały się oporem do wzięcia udziału w badaniu, a także dzielenia się informacjami uznając, że stanowią one element polityki wewnętrznej firmy, którego nie należy ujawniać. 20 przedsiębiorstw wprost odmówiło udziału w badaniu. W badaniu uruchomiono dodatkowe ścieżki dotarcia do respondentek i respondentów, m.in. kontakt z osobami decyzyjnymi przez portal branżowy

Linkedin. Wysoki poziom niechęci do zaangażowania się w badanie lub wprost wyrażane odmowy wzięcia udziału, można traktować pośrednio jako wskaźnik zaangażowania przedsiębiorstw w tworzenie wewnętrznej polityki zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. Ostatecznie w badaniu CAWI/CATI wzięty udział 22 przedsiębiorstwa. Badanie ankietowe pozwoliło uzupełnić informacje pozyskane na etapie analizy danych zastanych.

Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)

W ramach modułu jakościowego badania przeprowadzonych zostało na przestrzeni dwóch miesięcy (10-11.2023) **26 wywiadów pogłębionych (IDI)**. Na podstawie analizy z przeglądu strategii i praktyk firm w zakresie polityki zatrudnieniowej osób z niepełnosprawnościami, w sposób celowy wybranych zostało 15 firm do wywiadów pogłębionych, w tym:

- 10 firm mogących stanowić przykłady dobrych praktyk w zakresie polityki zatrudnieniowej osób z niepełnosprawnościami,
- 5 firm zainteresowanych wdrożeniem dobrych praktyk/standardów (pod kątem identyfikacji wyzwań/barier

w tym zakresie).

Wywiady przeprowadzone zostały z przedstawicielkami i przedstawicielami kierownictwa lub osobami zajmującymi się w firmie kwestiami zatrudnieniowymi, w tym wobec osób z niepełnosprawnościami (działy HR, CSR itp.). Zakres wywiadów dotyczył następujących obszarów:

- sposobu kształtowania polityki różnorodności firmy,
- udziału w kształtowaniu polityki różnorodności samych zainteresowanych, czyli osób z niepełnosprawnościami,
- identyfikacji powodów, dla których przygotowywane strategie uwzględniały lub nie

- osoby z niepełnosprawnościami,
- sposobu przygotowania strategii polityki różnorodności,
- sposobu realizacji i monitorowania wdrażanych strategii,
- oddziaływania przyjętych strategii na otwartość firmy.

W celu uzupełnienia informacji zebranych z poziomu firm, przeprowadzonych zostało 6 wywiadów pogłębionych z przedstawicielami

- partnerów społecznych:
- 3 wywiady pogłębione z przedstawicielami organizacji pracodawców,
 - 3 wywiady pogłębione z przedstawicielami związków zawodowych.

Wszystkie wywiady przeprowadzone w ramach badania były realizowane z wykorzystaniem przygotowanych w tym celu szczegółowych scenariuszy.

Studia przypadku (SP)

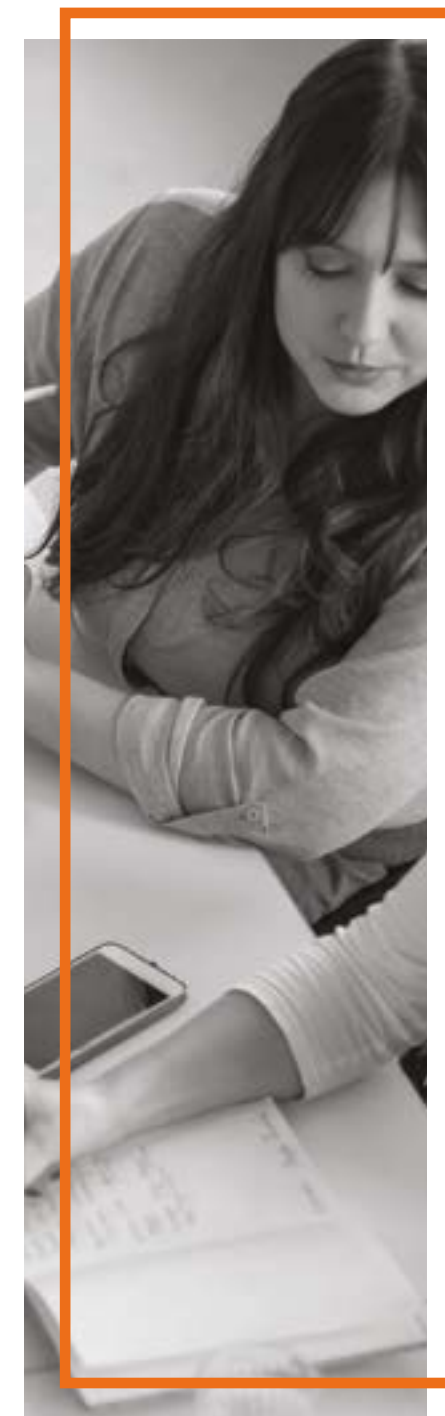
Wywiady pogłębione z firmami pozwoliły na identyfikację dobrych praktyk, które opisano w studiach przypadku. Wywiady pogłębione z firmami pozwoliły na identyfikację dobrych praktyk. Do przygotowania studiów przypadku wykorzystano materiał dodatkowy- 5 wywiadów uzupełniających z pracowniczkami i pracownikami z niepełnosprawnościami zatrudnionymi w wybranych firmach. Na podstawie wywiadów pogłębionych z przedstawicielstwem firm oraz pracowniczkami i pracownikami będącymi osobami z niepełnosprawnościami, a także w oparciu o analizę danych zastanych, opracowano **5 studiów przypadku**.

Studia przypadku składały się z dwóch podstawowych elementów:

1. opisu i analizy rozwiązań stosowanych przez badaną firmę,
2. indywidualnego studium przypadku służącego jako ilustracja dobrych praktyk stosowanych w firmie (na podstawie wywiadu pogłębionego z pracowniczką/pracownikiem z niepełnosprawnością).

Triangulacja metodologiczna

W toku realizowanego badania zastosowano kilka metod i technik badawczych. Pozwoliły one na zebranie odpowiednich informacji, ich prawidłową analizę oraz ostatecznie opracowanie rzetelnych i kluczowych wniosków. Użyta w badaniu metodologia zapewniła również wysoki poziom triangulacji (metod i technik badawczych oraz źródeł wiedzy). Dodatkowym wymiarem triangulacji, który pozostawał szczególnie istotny na etapie wnioskowania, było zróżnicowane doświadczenie i wiedza zarówno w samym konsorcjum (na poziomie organizacji), jak i poszczególnych członkiń i członków zespołu badawczego.





Wyniki badań

”

Inwestycja w człowieka pozostawia w dalszym ciągu dużo do życzenia, a to jest zmiana świadomości, kształtowanie tej świadomości.

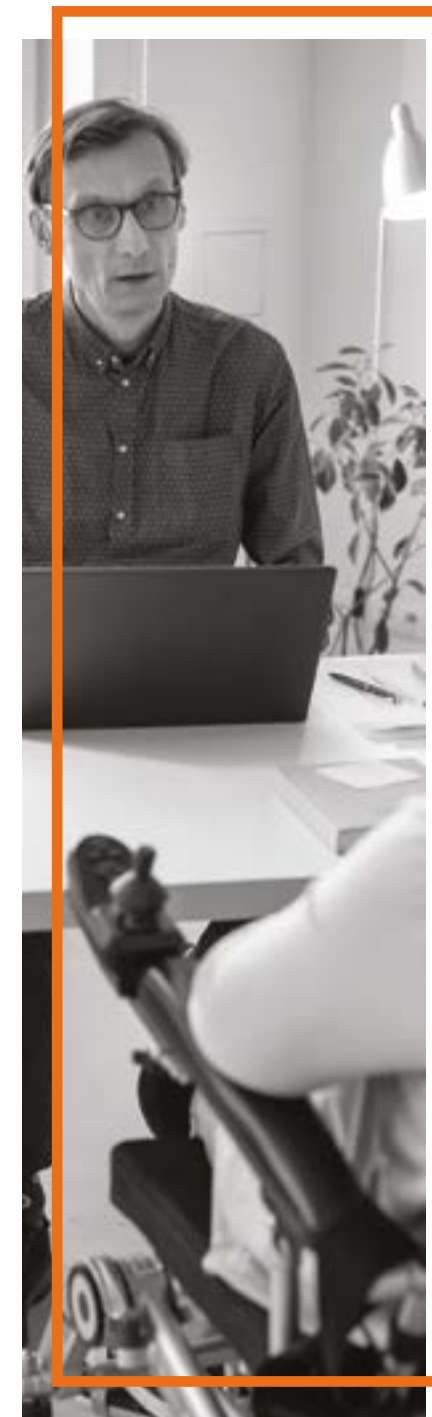
(ekspertka ds. społecznych, organizacja pracodawców)

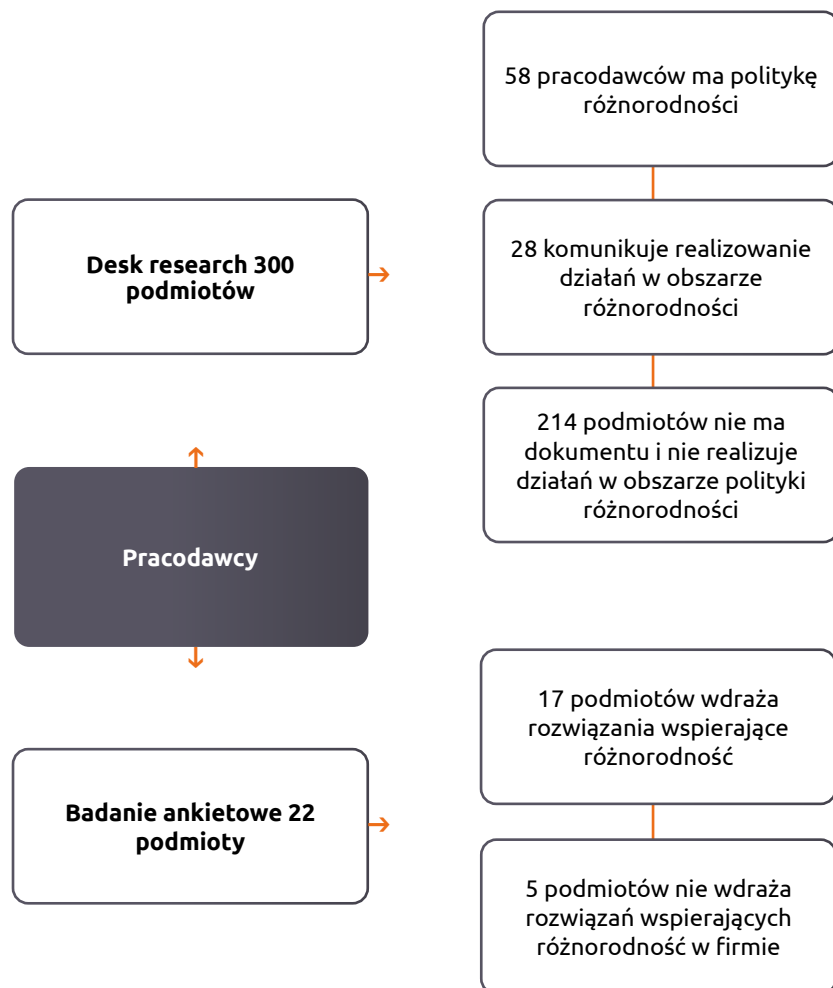
Profil pracodawcy

Pracodawcy w badaniu desk research i w badaniu ankietowym

Badaniem desk research zostało objętych łącznie 300 pracodawców. Wśród pracodawców, którzy wzięli udział w badaniu desk research, 58 miało na swojej stronie internetowej i w social mediach dokument opisujący realizowaną w firmie politykę różnorodności. 28 firm z grupy 300 pracodawców zamieszczało na swojej stronie www i w social mediach jakąkolwiek informację na temat realizowanej w przedsiębiorstwie polityki różnorodności, ale dokumentu jako takiego nie posiadało. Łącznie 214 podmioty nie miały dokumentu polityki różnorodności i nie komunikowały na stronie internetowej i w mediach społecznościowych o realizowanych na co dzień działaniach z obszaru szeroko rozumianej różnorodności.

W badaniu ankietowym wzięły udział 22 podmioty. 17 wśród nich deklarowało wdrażanie rozwiązań wspierających różnorodność w firmie, a pozostałe 5 nie prowadziło takich działań.





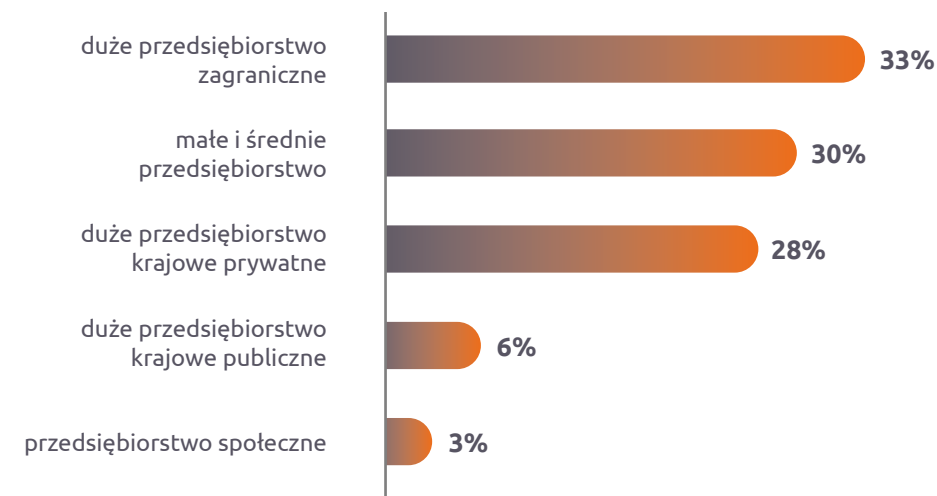
Rysunek 1. Pracodawcy w badaniu desk research i w badaniu ankietowym

Źródło: opracowanie własne.

Rodzaj podmiotu

Badaniem desk research objęto 300 pracodawców, w tym najliczniejsze grupy stanowiły: duże przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym, małe

i średnie przedsiębiorstwa i duże przedsiębiorstwa krajowe prywatne.



Wykres 1. Rodzaj badanych pracodawców z uwagi na wielkość firmy (badanie desk research, N=300)

Źródło: Opracowanie własne.

W badaniu ankietowym wzięły udział przede wszystkim małe lub średnie firmy oraz duże przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym.

W mniejszym stopniu były to przedsiębiorstwa krajowe. Łącznie, w badaniu CAWI odpowiedzi udzieliło 22 pracodawców.

Rodzaj podmiotu	liczba
małe lub średnie przedsiębiorstwo	9
duże przedsiębiorstwo z kapitałem zagranicznym	7
duże przedsiębiorstwo krajowe prywatne	3
duże przedsiębiorstwo krajowe publiczne	3

Tabela 1. Rodzaj podmiotu z uwagi na wielkość firmy (badanie ankietowe, N=22)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety.

Warto tutaj zaznaczyć, że w badaniu ankietę wypełniła najczęściej kadra HR (w około 1/3 przypadków), kadra managerska lub właściciele firm (w przypadku mikro przedsiębiorstw).

Kapitał zagraniczny

Jak wynika z analizy desk research, wśród pracodawców z kapitałem zagranicznym najczęstszym krajem pochodzenia kapitału były Niemcy (36%), Francja (18%) oraz Stany Zjednoczone (15%)⁸. 10% pracodawców wskazywało jako kapitał swojego pochodzenia Japonię, po 6% Austrię, Wielką Brytanię i Holandię, 5% Włochy, 4% - Szwecję, 3% - Szwajcarię, a po 2% Hiszpanię oraz Danię. Pojedynczo wskazywano na kapitał pochodzenia firmy na Chiny, Koreę Południową, Brazylię, Irlandię, Portugalię oraz Luxemburg. Kraj pochodzenia kapitału zagranicznego firmy pozostawał na tej podstawie zróżnicowany, przy czym najczęściej był to kapitał europejski.

Branża

Największa liczba pracodawców reprezentowała branżę handlową (34%) i przemysł przetwórczy (21%)⁹. Ponadto 14% firm stanowiły podmioty z branży budowlanej, 10%

transportowej, a 8% z IT. Przynależność do pozostałych usług została przypisana 11% przedsiębiorstw. 5% firm reprezentowało usługi doradcze i finansowe, po 4% ochronę zdrowia, rekreację i turystykę oraz edukację. Wśród pozostałych branż, które stanowiły mniej niż 4% znalazły się: administracja państwowa, administracja rządowa, opieka społeczna, kultura, gospodarka komunalna, marketing, szkolnictwo, badania naukowe, reklama, ubezpieczenia, usługi bankowe, zdobywanie i dostarczanie danych, przemysł, wydobywczy, leśnictwo, łączność oraz rolnictwo. Żaden pracodawca nie reprezentował branży szkolnictwo i myślistwo. Jednocześnie trzeba zaznaczyć, że aż 24% pracodawców zostało zakwalifikowanych do branży inne. Wynikało to najczęściej z tego, że dany pracodawca realizował takie usługi, które trudno było przypisać do wyżej wymienionych bądź jednoznacznie nie dało się tego wywnioskować na podstawie informacji zawartych na stronie www pracodawcy.

Wśród najczęściej wskazywanych w badaniu ankietowym przez respondentów branż pojawiły się: handel (6 wskazań), IT (4), pozostałe usługi (3), marketing (3), edukacja (2), usługi doradcze (2) i ochrona zdrowia (2).

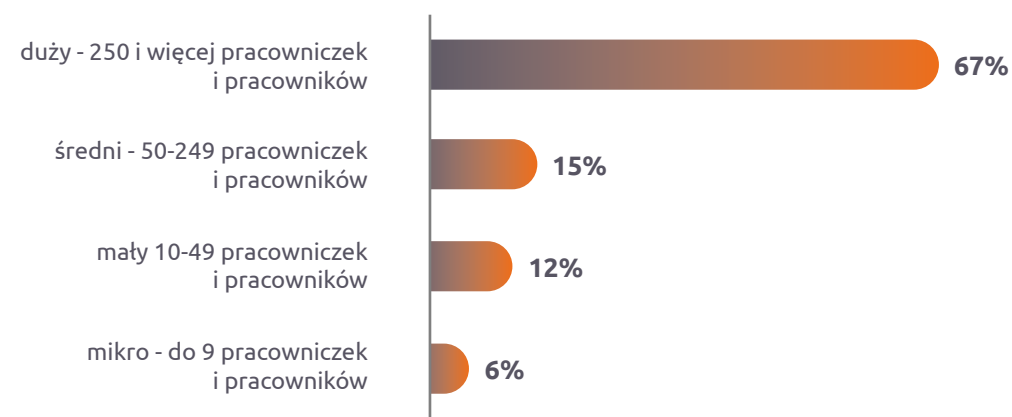
⁸ Dane nie sumują się do 100%, ponieważ w pytaniu otwartym można było wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

⁹ Dane nie sumują się do 100%, ponieważ można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź (maksymalnie 3).

Wielkość podmiotu

67% pracodawców, którzy wzięli udział w badaniu zatrudniało ponad 250 pracowniczek i pracowników (podmiot duży). 15% stanowiły firmy zatrudniające od 50 do 249 pracowniczek i pracowników, a 12% podmioty zatrudniające od 10 do 49 pracowniczek i pracowników.

Odsetek przedsiębiorstw mikro, które zatrudniały poniżej 10 pracowniczek i pracowników wynosił 6%.



Wykres 2. Wielkość badanych podmiotów (badanie desk research, N=300)
Źródło: Opracowanie własne.

W badaniu ankietowym również dominowały duże firmy zatrudniające 249 pracowniczek i pracowników

i więcej. Najczęściej były to podmioty działające na rynku powyżej 20 lat.

Jak długo firma prowadzi swoją działalność?	liczba lat
do 5 lat	4
6-10 lat	3
11-15 lat	2
16-20 lat	1
powyżej 20 lat	12

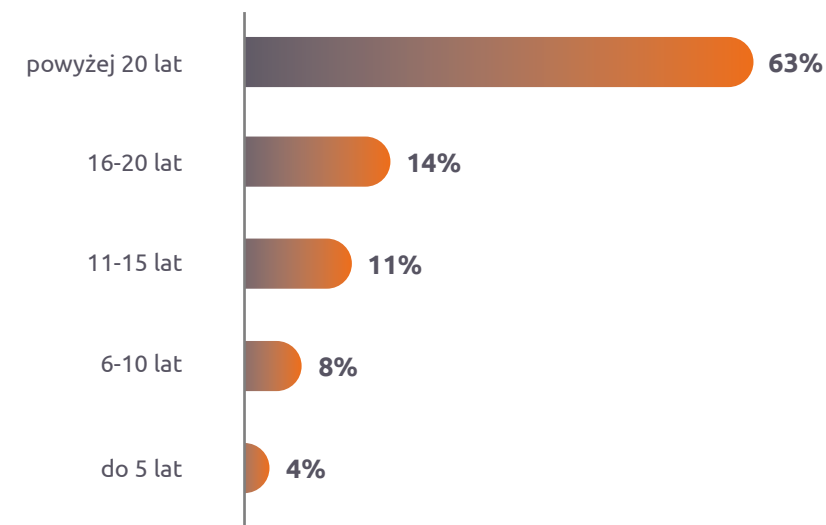
Tabela 2. Respondenci biorący udział w badaniu ankietowym według długości prowadzenia działalności (badanie ankietowe, N=22)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety

Działalność

Najwięcej pracodawców (63%) prowadziło swoją działalność powyżej 20 lat, najmniej (4%) przedsiębiorstw działało do pięciu lat. Wśród pracodawców z najdłuższym stażem prowadzenia swojej działalności 82% stanowiły duże przedsiębiorstwa (krajowe i zagraniczne), a 18% małe

i średnie przedsiębiorstwa. W grupie pracodawców, którzy prowadzili swoją działalność powyżej 20 lat nie znalazło się żadne przedsiębiorstwo społeczne.



Wykres 3. Okres prowadzenia działalności (badanie desk research, N=300)

Źródło: Opracowanie własne.

Rynek pracodawcy

Jak wynika z przeprowadzonej analizy desk research, 99% pracodawców reprezentowało otwarty rynek pracy¹⁰. Zaledwie dwóch pracodawców (1%) realizowało zatrudnienie w ramach rynku chronionego¹¹.

Wśród podmiotów biorących udział w badaniu ankietowym tylko jedno

¹⁰ Rynek otwarty obejmuje wszystkich pracodawców, w tym administrację, nieposiadających statusu Zakładu Pracy Chronionej lub Zakładu Aktywności Zawodowej
¹¹ Rynek chroniony obejmuje pracodawców posiadających status Zakładu Pracy Chronionej lub Zakładu Aktywności Zawodowej- oba statusy przyznawane są pracodawcom z dużym udziałem (powyżej 50%) pracowniczek i pracowników z niepełnosprawnościami na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych.

przedsiębiorstwo reprezentowało rynek chroniony. Pozostałe badane firmy stanowiły pracodawcy rynku otwartego.

Firmy prowadzące fundacje

16% pracodawców komunikowało na swojej stronie internetowej, a także w pozostałych mediach społecznościowych, że prowadzi fundację. Wśród przedsiębiorstw, które założyły fundację 77% stanowiły podmioty prowadzące działalność od ponad 20 lat. Były to duże przedsiębiorstwa krajowe i zagraniczne zatrudniające powyżej 250 pracowniczek i pracowników (91%). Otrzymane wyniki pozostają spójne z danymi przedstawianymi

w badaniu Klon/Jawor „Fundacje korporacyjne w Polsce”, gdzie w roku 2023 największa liczba fundacji korporacyjnych była zakładana przy pracodawcach dużych, zatrudniających powyżej 250 osób (Charycka, Bednarek, Gumkowska 2023).

Fundacje pracodawców (inaczej fundacje korporacyjne) najczęściej podejmowały działania w obszarze pomocy społecznej i humanitarnej (29%), edukacji i wychowaniu (25%) oraz w kwestiach dotyczących

rozwoju lokalnego, społecznego i ekonomicznego (15%). Inne wskazywane przez pracodawców obszary działań podejmowanych przez fundacje to: pozostała działalność (11%), ochrona zdrowia (8%), sport i turystyka, rekreacja i hobby (6%). Obszar dotyczący rynku pracy i aktywizacji zawodowej deklarowało 6% wśród fundacji powołanych przez firmy.



Wykres 4. Obszar działalności fundacji prowadzonych przez badane podmioty (badanie desk research, N=300)

Źródło: Opracowanie własne.

Polityka różnorodności – wdrażanie

Jak wynika z przeprowadzonej analizy desk research, **21% pracodawców komunikowało na swojej stronie internetowej i w mediach społecznościowych, że posiadało**

dokument opisujący realizowaną w firmie politykę różnorodności.

Oznacza to, że znaczna część badanych pracodawców (79%) nie prowadziła działań informacyjnych w tym obszarze.



Wykres 5. Informacja o realizowanej polityce różnorodności (badanie desk research, N=300)

Źródło: Opracowanie własne.

86% wśród podmiotów posiadających dokument polityki różnorodności udostępniło go publicznie - można było się z nim zapoznać na stronie internetowej pracodawcy bądź w innych mediach społecznościowych.

Aż 98% wśród pracodawców, którzy komunikowali posiadanie polityki różnorodności stanowiły podmioty duże, zatrudniające powyżej 250 pracowniczek i pracowników. 84% z nich prowadziło swoją działalność

powyżej 20 lat, a 11% między 16 a 20 lat. Informacje przedstawiane na stronach internetowych pracodawców i w mediach społecznościowych wskazywały, że mniejsze przedsiębiorstwa o krótszym czasie działalności, w znikomym stopniu komunikowały o posiadanej polityce różnorodności i prowadzonych na co dzień w tym obszarze działaniach.

Jednocześnie w grupie pracodawców, którzy nie informowali na swojej

stronie internetowej i w social mediach, że posiadają dokument opisujący realizowaną politykę różnorodności, 12% zamieszczało jakiegokolwiek informacje na ten temat.

Trzeba podkreślić, że w grupie pracodawców niemających dokumentu opisującego politykę różnorodności na swoich stronach internetowych znalazły się również podmioty, które deklarowały na swojej stronie internetowej lub w social mediach, że go posiadają. Dokładna analiza desk research pokazywała, że komunikowany materiał stanowił w najlepszym wypadku kilkustronicową broszurę informacyjną, a treści dotyczące osób z niepełnosprawnościami przedstawiono w jednym zdaniu, bądź w akapicie. Biorąc pod uwagę powyższe trudno uznać tego typu materiał za dokument polityki różnorodności. Kwestia ta została dostrzeżona również przez rozmówców w trakcie realizowanych wywiadów pogłębionych:

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

W samych dokumentach można było odnaleźć najczęściej ogólne informacje wskazujące na grupy, które polityka różnorodności danej firmy obejmowała.

„ Zgodnie z naszymi zasadami przewodnimi, stosowane od dawna w firmie zasady równości zatrudnienia zabraniają dyskryminacji i nękania pracowników i kandydatów ze względu na rasę, pochodzenie etniczne, kolor skóry, wyznanie, narodowość, pochodzenie, płeć, tożsamość płciową, sposób jej wyrażania, orientację seksualną, wiek, niepełnosprawność, ciążę, uwarunkowania genetyczne, stan cywilny, sytuację rodzinną, narodowość, stosunek do służby wojskowej, przynależność do związków zawodowych czy jakiegokolwiek inny status chroniony z mocy przepisów prawa. (duże przedsiębiorstwo krajowe prywatne)

Jak wynika z przeprowadzonej analizy desk research, zauważalna część pracodawców deklarowała posiadanie dokumentu opisującego realizowaną w firmie politykę różnorodności, ale nie wszyscy udostępniali go publicznie. Z dokumentem miały możliwość zapoznać się najczęściej osoby zatrudnione w danym przedsiębiorstwie.

pracodawcy, którzy mają na stronie internetowej i w social mediach dokument opisujący realizowaną w firmie politykę różnorodność

64%

pracodawcy, którzy informują na stronie internetowej i w social mediach, że prowadzą politykę różnorodności, ale nie mają dokumentu

36%

Wykres 6. Pracodawcy informujący o realizowanej polityce różnorodności (badanie desk research, N=86)

Źródło: Opracowanie własne

Wypowiedzi rozmówców z wywiadów indywidualnych wskazywały, że pracodawcy, reprezentantki i reprezentanci związków zawodowych i organizacji pracodawców, które realizowały dobre praktyki z zakresu wdrażania polityki różnorodności zdawały sobie sprawę z ważności tej kwestii – zarówno na poziomie działań prowadzonych w firmie, jak i w ujęciu szerszym, dotyczącym codziennego funkcjonowania osób z niepełnosprawnościami w społeczeństwie.

„ Firma naprawdę dąży do tego, żeby to nie było napisane jako deklaracja, ale żeby miało odzwierciedlenie w strukturze firmy i miało rzeczywisty wpływ. (specjalistka ds. pracy, organizacja pracodawców)

Zarówno pracodawcy z dobrymi praktykami, jak i pracodawcy

zainteresowani wdrożeniem dobrych praktyk z zakresu polityki różnorodności posiadali najczęściej wiedzę o postulatach Dyrektywy CSRD i założeniach polityki zrównoważonego rozwoju. Jednocześnie deklarowali, że obowiązek sprawozdawczości pozafinansowej nie wpłynął na realizowaną w firmie strategię zatrudnieniową wobec osób z niepełnosprawnościami.

„ Jeśli pytamy co było przyczyną, motywacją dla nas to na pewno nie sama Dyrektywa. Dla mnie jest jasne, że powinniśmy się jako pracodawca przystosować, ale to jest przy okazji. (liderka zespołu HR, pracodawca z dobrymi praktykami)

Jednocześnie, jak wynika z wypowiedzi reprezentanta organizacji pracodawców, na przestrzeni lat nastąpił niezaprzeczalny i zauważalny

wzrost w postaci raportowania pozafinansowego wśród pracodawców.

” My nie możemy tego obrobić. Zaczynaliśmy od 30 raportów ESG, które miały firmy, korporacje międzynarodowe, które były na zachodzie, czy w raportach zintegrowanych, czy gdzieś w tych miękkich raportach społecznych (...), teraz jest takich raportów kilkaset. (dyrektor ds. komunikacji i marketingu, organizacja pracodawców)

Rozmówcy w trakcie prowadzonych wywiadów opisywali, że brak realizowania polityki różnorodności przez pracodawców stanowił najczęściej następstwo ograniczonej wiedzy i świadomości na ten temat. Ponadto związki zawodowe zwracały uwagę, że zaangażowanie w działania na rzecz osób z niepełnosprawnościami po stronie pracodawców i związków zawodowych jest nadal niewystarczające.

” Związki zawodowe i pracodawcy nie bardzo rozmawiają o problemach osób z niepełnosprawnościami. (dyrektorka wydziału polityki społecznej, związek zawodowy)

” Często ta nieświadomość tego problemu i potrzeby wynika po prostu z obawy przez niezbadanym jeszcze obszarem. (specjalista ds. pracy, organizacja pracodawców)

Wyniki desk research dostarczyły informacji, że wśród pracodawców posiadających dokument opisujący politykę różnorodności w firmie, najczęściej stosowaną nazwą był zamiennie **Kodeks Etyczny, Kodeks Etyki, czy Kodeks Postępowania Etycznego (47%)**. Rzadziej można było się spotkać z określeniem: Polityka Zarządzania Różnorodnością, Polityka Różnorodności, czy Strategia Różnorodności (łącznie 20%). Pozostałe określenia dokumentu stanowiły 33%, np. Strategia Zrównoważonego Rozwoju lub Uczciwość biznesowa – przewodnik.

Przedstawione powyżej dane z obszaru wdrażania polityki różnorodności, pokrywają się w dużej mierze z wynikami zrealizowanego bezpośrednio po analizie desk research badania ankietowego (CAWI). Jak wynika z danych otrzymanych w trakcie badania internetowego, zdecydowana większość pracodawców deklarowała, że wdraża rozwiązania wspierające różnorodność w swojej firmie. Wskazało tak 17 na 22 badanych przedsiębiorstw. Wszystkie firmy wdrażające rozwiązania wspierające różnorodność w swojej firmie, zadeklarowały jednocześnie, że rozwiązania te dotyczą także osób z niepełnosprawnościami. Spośród 5 podmiotów, które nie wdrażały powyższych rozwiązań, większość (3) to firmy długo działające na rynku

(powyżej 20 lat).

Ponadto, wyniki badania ilościowego uwydatniły, że niespełna połowa z przedsiębiorstw deklarujących wdrażanie rozwiązań wspierających różnorodność posiadała dokument opisujący politykę różnorodności. Respondentki i respondenci zapytani o powód nieposiadania takiego dokumentu, najczęściej **nie mieli wiedzy na ten temat** (4 na 9 osób odpowiedziało „nie wiem”). Dwie firmy zadeklarowały, że nie potrzebują takiego dokumentu, ponieważ korzystają z dokumentu polityki różnorodności pracodawcy z kraju pochodzenia kapitału firmy. Pozostała część przedsiębiorstw wskazywała, że nie potrzebuje takiego dokumentu lub nie ma się kto tym w strukturze firmy zająć. Jeden pracodawca zaznaczył, że ma dokument dot. dyskryminacji. **Wszystkie firmy, które posiadały taki dokument zadeklarowały, że odnosił się on także do osób z niepełnosprawnościami.**

W tym samym badaniu, na pytanie w oparciu o jakie wytyczne został przygotowany dokument opisujący realizowaną w firmie politykę różnorodności, w obszarze dotyczącym osób z niepełnosprawnościami, połowa osób nie potrafiła wskazać odpowiedzi ze względu na brak wiedzy w tym temacie. Pozostałe respondentki i respondenci

odwoływały/li się do następujących wytycznych:

- Ustawa o rehabilitacji zawodowej i zatrudnianiu osób niepełnosprawnych,
- Konwencja ONZ o prawach osób niepełnosprawnych,
- Powszechna Deklaracja Praw Człowieka,
- Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych oraz Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych,
- Kodeks pracy i inne regulacje krajowego prawa pracy,
- Jedna firma wskazała, że podstawę stanowiły wewnętrzne założenia przedsiębiorstwa.

Wyniki z przeprowadzonej ankiety CAWI pokazują, że firmy, które dysponowały dokumentem opisującym politykę różnorodności w przedsiębiorstwie, najczęściej wskazywały, że **jest on dostępny do zapoznania się dla pracowniczek i pracowników w Intranecie pracodawcy** (6 na 8 przypadków). Pozostałe możliwe miejsca publikacji dokumentu występowały marginalnie (po jednym wskazaniu w przypadku stron internetowych, mediów społecznościowych, czy w Intranecie o węższym dostępie). Jednocześnie, jedna firma podkreśliła,

że w opublikowanych przez nią materiałach można odnaleźć odwołania do polityki różnorodności firmy.

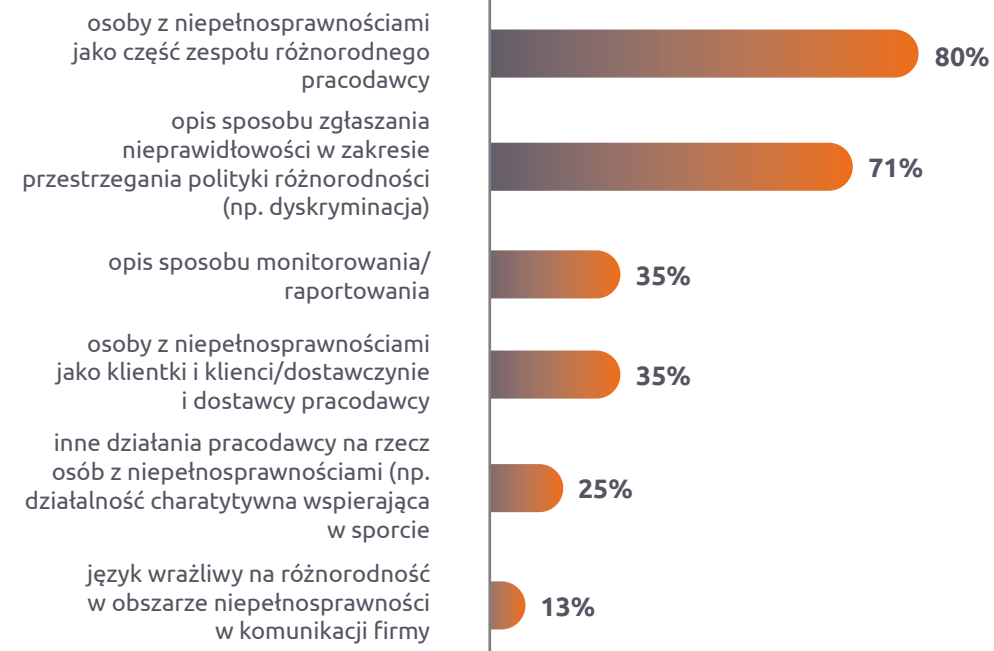
Dokumenty opisujące realizowaną politykę różnorodności najczęściej nie

były komunikowane przez pracodawcę na zewnątrz, a możliwość zapoznania się z nimi miały jedynie osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie.

Polityka różnorodności – obszary

Elementy polityki różnorodności

Na podstawie przeprowadzonej analizy desk research należy stwierdzić, że dokument opisujący realizowaną w firmie politykę różnorodności odnosił się najczęściej do **osób z niepełnosprawnościami jako części zespołu różnorodnego pracodawcy (80%)** oraz do **sposobu zgłaszania nieprawidłowości w zakresie przestrzegania polityki różnorodności (71%)**. Sporadycznie dokument zawierał treści opisujące osoby z niepełnosprawnościami jako klientki i klientów oraz dostawczynie i dostawców (35%), a także sposób monitorowania i raportowania o nieprawidłowościach (35%). 25% stanowiły informacje opisujące inne działania pracodawcy na rzecz osób z niepełnosprawnościami (np. działalność charytatywna w obszarze sportu) oraz język wrażliwy na różnorodność w obszarze niepełnosprawności w komunikacji firmy (13%).



Wykres 7. Elementy polityki różnorodności przedstawione w dokumencie (badanie desk research, N=58) (odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy desk research, zarówno pracodawcy posiadający dokument różnorodności, jak i ci, którzy go nie posiadali, ale informowali, że prowadzą w swoich firmach działania z obszaru różnorodności, odnosili się najczęściej w swojej strategii do **utrzymania zatrudnienia (odpowiednio 67% i 69%)** oraz **rekrutacji zespołu pracowniczego (odpowiednio 63% i 50%)**. 39% firm mających dokument i 22% podmiotów, które dokumentu nie miały, ale informowały o działaniach podejmowanych

w tym obszarze, opisywało działania dotyczące onboardingu¹². 26% wśród przedsiębiorstw posiadających dokument wskazywało na realizowanie obszarów dotyczących adaptacji w miejscu pracy, 17% offboardingu¹³, zaś 2% reboardingu¹⁴. Pracodawcy, którzy nie mieli dokumentu, ale informowali o podejmowanych z zakresu polityki różnorodności

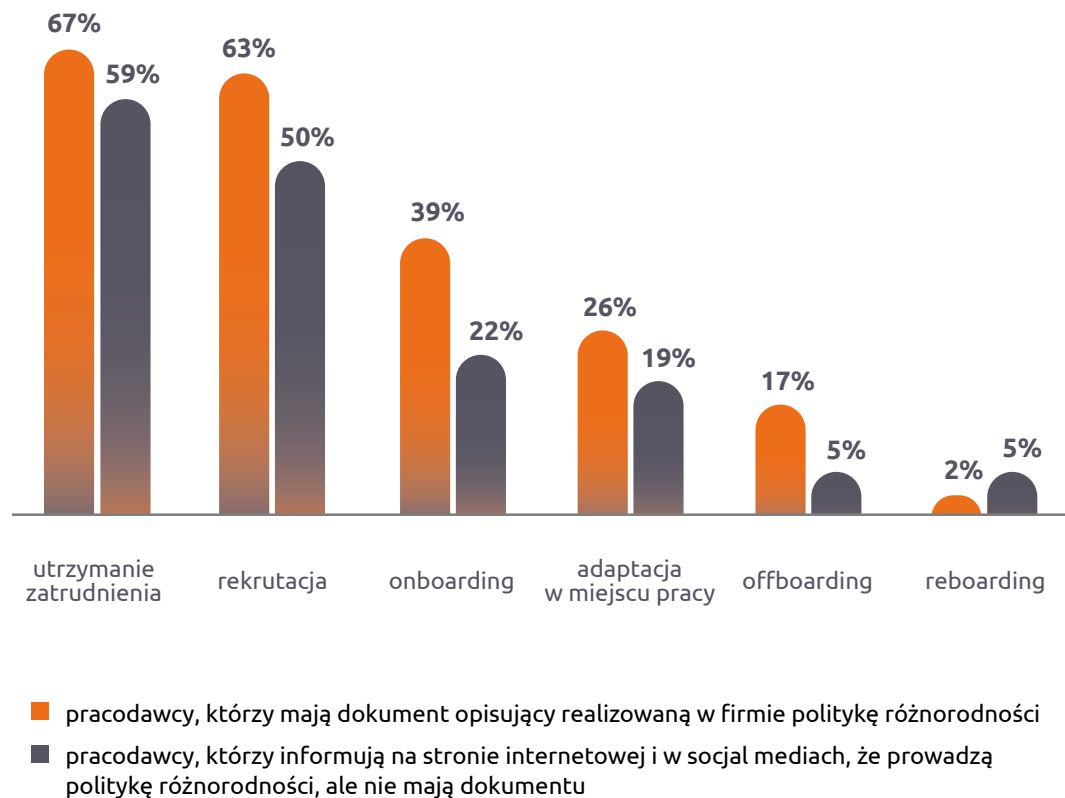
¹² Onboarding - zespół działań mających na celu wprowadzenie nowej pracowniczki i nowego pracownika firmy.

¹³ Offboarding - proces odchodzenia pracownika z firmy.

¹⁴ Reboarding - ponowne wdrożenie osoby do pracy.

działaniach, rzadziej w stosunku do firm mających dokument deklarowali prowadzenie działań w obszarze adaptacji w miejscu pracy (19%) i offboardingu (5%). Reboarding dotyczył 5% wśród tej grupy pracodawców, co stanowiło o 2% więcej w stosunku do firm, które posiadały dokument polityki różnorodności.

Przedstawione dane pokazały, że pracodawcy, którzy mieli dokument, częściej niż pracodawcy, którzy go nie posiadali, ale deklarowali realizację działań w obszarze polityki różnorodności, przedstawiali działania w wymienionych powyżej obszarach.



Wykres 8. Obszary polityki różnorodności wobec zespołu pracowniczego (badanie desk research, N=86) (odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

Źródło: Opracowanie własne.

W nawiązaniu do powyższego, rozmówcy w trakcie wywiadów pogłębionych zwracali uwagę na konieczność otoczenia zespołu pracowniczego o szczególnych potrzebach wsparciem kompleksowym na możliwie wszystkich etapach realizowanego zatrudnienia.

”**W ogóle powołaliśmy zespół projektowy, taki interdyscyplinarny złożony z różnych części**

Rekrutacja

Przeprowadzona analiza desk research dostarczyła informacji, że pracodawcy posiadający dokument polityki różnorodności byli najczęściej **otwarciami na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami (80%)**. Najczęściej otwartości na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami wskazywały duże przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym (60%) i duże przedsiębiorstwa krajowe (30%), zatrudniające powyżej 250 osób (97%) i prowadzące swoją działalność od ponad 20 lat (86%).

Zarówno pracodawcy z dobrymi praktykami, jak i pracodawcy zainteresowani wdrożeniem dobrych praktyk podkreślali w trakcie wywiadu indywidualnego, że różnorodny zespół jest dla nich wartością samą w sobie,

organizacji, żeby uchwycić jak najwięcej wątków, zaczęliśmy podejmować pierwsze działania, jak dostosować różnego rodzaju procesy i procedury, żeby one były dostępne dla osób z różnymi niepełnosprawnościami. (pracowniczka z niepełnosprawnością, 8 letni staż pracy)

a fakt posiadanej niepełnosprawności nie stanowi dla nich kwestii warunkującej o przyjęciu danej osoby do pracy.

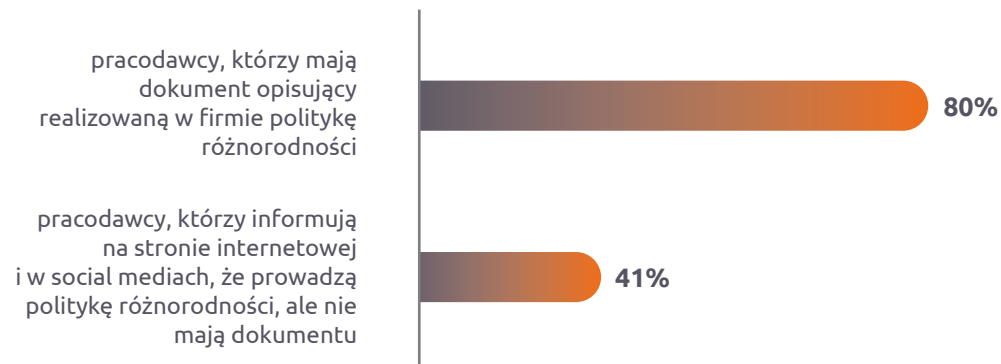
”**Dla nas nie ma znaczenia. My nie rozróżniamy na pełnosprawnych i niepełnosprawnych. (prezes zarządu, pracodawca zainteresowany dobrymi praktykami)**

”**Staramy się stwarzać taką atmosferę, która eliminuje w ogóle myślenie o tym, że ktoś z niepełnosprawnością jest inny. (vice-prezes, pracodawca z dobrymi praktykami)**

Jak wynika ze zrealizowanej analizy desk research pracodawcy, którzy nie posiadali dokumentu polityki

różnorodności, ale komunikowali na stronie internetowej i w pozostałych mediach społecznościowych, że prowadzili w firmie działania

w tym zakresie, w mniejszym stopniu pozostawali otwarci na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami (41%).



Wykres 9. Otwartość pracodawców na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami (badanie desk research, N=86)
Źródło: Opracowanie własne.

Jednocześnie tylko 13% z grupy pracodawców posiadających dokument informowało, że postępuje się w ogłoszeniach o pracę językiem wrażliwym na różnorodność w odniesieniu do osób z niepełnosprawnościami. Jeszcze mniej firm, bo 8% wśród pracodawców informujących na stronie internetowej i w mediach społecznościowych, że realizowało politykę różnorodności komunikowało, że postępuje się w ogłoszeniach o pracę językiem wrażliwym na różnorodność wobec pracowniczek i pracowników z niepełnosprawnościami.

Jak wynika z analizy desk research, wśród pracodawców posiadających

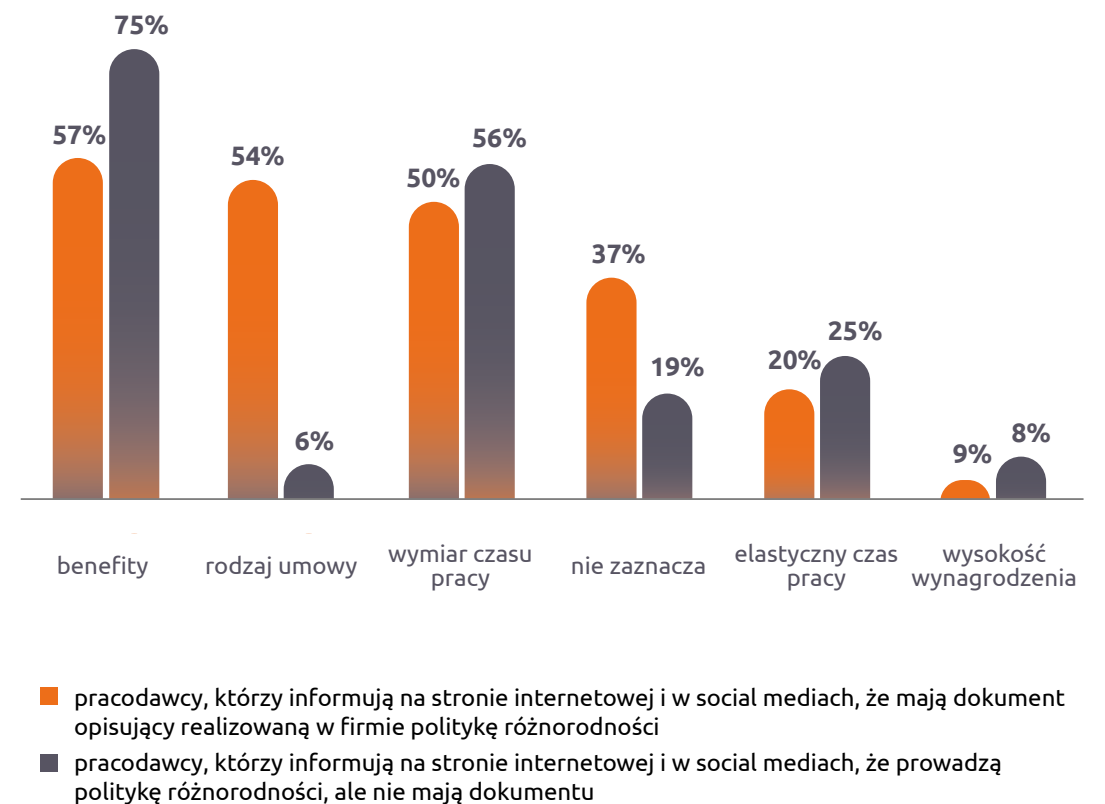
dokument polityki różnorodności, przedstawiane w ogłoszeniach o pracę informacje **były transparentne przede wszystkim w obszarach dotyczących benefitów pracowniczych (57%), rodzaju umowy o pracę (54%) i wymiaru czasu pracy (50%)**. Rzadziej opisywano elementy dotyczące elastycznego czasu pracy (20%) oraz wysokość wynagrodzenia (9%). Należy zwrócić uwagę że aż **37% firm nie wskazywało w dokumencie żadnych informacji dotyczących transparentności ogłoszenia o pracę**.

Tymczasem pracodawcy zamieszczający na swojej stronie internetowej i w mediach społecznościowych informacje o realizowanej

polityce różnorodności, ale niemający dokumentu, w aspekcie transparentności ogłoszeń o pracę wskazywali najczęściej (podobnie jak grupa pracodawców mających dokument) na benefity (75%). Na drugim miejscu znalazł się wymiar czasu pracy (56%), a dalej: elastyczny czas pracy (25%), wysokość wynagrodzenia (8%) oraz czas pracy (6%). 19% wśród tej grupy pracodawców nie

przedstawiało informacji dotyczących transparentności w ogłoszeniach o pracę.

Uwagę zwraca, że znacznie mniej pracodawców niemających dokumentu polityki różnorodności przedstawiało w ogłoszeniach o pracę informacje dotyczące rodzaju umowy o pracę niż pracodawców, którzy taki dokument posiadali.



Wykres 10. Informacje przedstawiane przez pracodawcę w ogłoszeniach o pracę (badanie desk research, N=86)
Źródło: Opracowanie własne.

17% wśród pracodawców deklarujących posiadanie polityki różnorodności informowało w dokumencie o możliwości dostosowania miejsca pracy do potrzeb osoby z niepełnosprawnością. 9% firm opisywało w dokumencie możliwość zgłaszania potrzeb przez kandydatki i kandydatów na etapie aplikowania na dane stanowisko. W jednym i drugim przypadku działania podejmowane przez pracodawców w wymienionych zakresach stanowiły zauważalną mniejszość.

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

Jak wynika z informacji przedstawianych w dokumentach polityki różnorodności dostępnych na stronach internetowych i w social mediach niektórych pracodawców, byli oni świadomi konieczności wprowadzania zmian w obszarze polityki różnorodności firmy.

W jednym z dokumentów wskazano:

„Będziemy pracować nad uwzględnieniem tych tematów w naszych procedurach i procesach oraz wdrożeniem działań je realizujących. (Średnie przedsiębiorstwo)

Część pracodawców podkreślała w trakcie wywiadów gotowość do wprowadzania zmian w obszarze polityki różnorodności, uwzględnienia w strategii firmy potrzeb różnych grup pracowniczych. Cechowała ich świadomość i chęć do poprawy tych obszarów działania, które w ich opinii mogłyby na co dzień funkcjonować lepiej, zapewniać wyższy komfort pracy osób z niepełnosprawnościami.

„W tym roku odświeżamy działania i naszym celem jest sprawdzić, czy jest coś, co możemy odświeżyć w naszych politykach i działaniach, żeby uczynić to jeszcze bardziej przyjaznym. (pracodawca z dobrymi praktykami, liderka zespołu HR)

Te przedsiębiorstwa, których dokumenty zostały przygotowane w sposób bardziej pogłębiony, podkreślały w opisywanych strategiach istotę różnorodności zespołów pracowniczych.

„Nasze miejsce pracy zapewnia równe szanse. Nie dyskryminujemy przy zatrudnianiu, wynagradzaniu,

dostępie do szkoleń, awansowaniu, rozwiązywaniu umowy o pracę i/ lub przechodzeniu na emeryturę ze względu na rasę, kolor skóry, płeć, pochodzenie, religię, wiek, niepełnosprawność, tożsamość płciowa, stan cywilny, ciążę, orientację seksualną, przynależność polityczną, członkostwo w związkach zawodowych lub status weterana. Wszystkie rodzaje niepełnosprawności są przystosowane do potrzeb w zakresie wymaganym przez prawo. (duże przedsiębiorstwo zagraniczne)

Powyższe dane są spójne z wynikami przeprowadzonego badania ankietowego (CAWI), gdzie

w dokumentach przedstawiających realizowaną w firmie politykę różnorodności najbardziej szczegółowo opisywano deklarację dotyczącą otwartości na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami. Łącznie 8 na 22 pracodawców wskazywało, że jest otwartych na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami.

Ponadto jak wynika z badania ankietowego na 8 firm, które deklarowały posiadanie dokumentu, tylko 1 osoba zaznaczyła, że w dokumencie szczegółowo zostały przedstawione informacje dotyczące treści ogłoszenia o pracę (np. zamieszczono informacje zachęcające do aplikowania osoby z niepełnosprawnościami).

Adaptacja w miejscu pracy

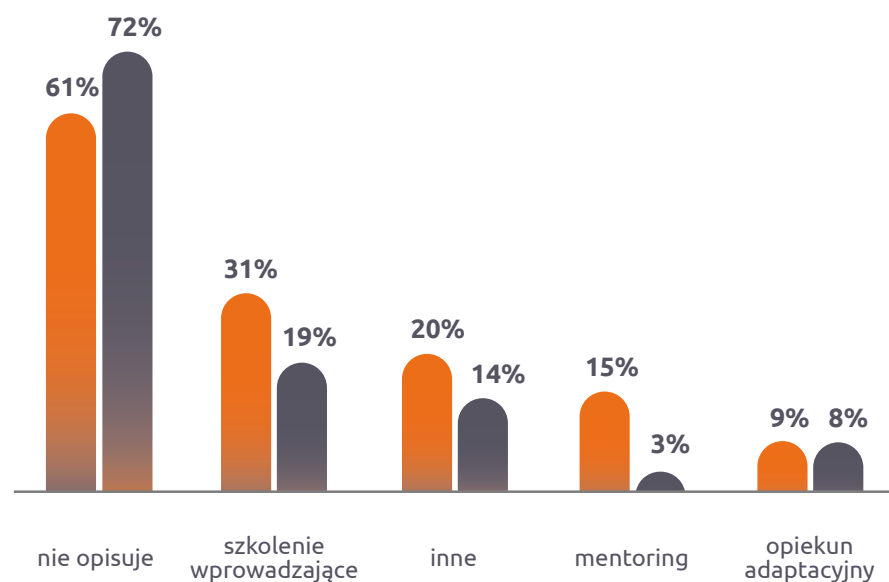
Przeprowadzona analiza desk research wskazuje, że pracodawcy posiadający dokument polityki różnorodności **zazwyczaj nie opisywali w nim wsparcia świadczonego na rzecz nowo zatrudnionych w firmie osób (61%)**. Podmioty je wskazujące oferowały tym osobom szkolenia wprowadzające (32%) oraz mentoring (15%). Wsparcie opisywane jako inne stanowiło 20% i dotyczyło przede wszystkim:

szeroko rozumianych programów adaptacyjnych, w tym wewnętrznych dokumentów i powołania specjalistki/ specjalisty ds. wsparcia osób z niepełnosprawnościami. 6% firm odpowiedziało, że w ogóle nie opisuje działań wspierających osoby nowozatrudnione.

Pracodawcy nieposiadający dokumentu, ale deklarujący działania z zakresu polityki różnorodności zazwyczaj

w ogóle nie opisywali wsparcia, jakie realizują na rzecz nowej pracowniczki czy nowego pracownika w pierwszym etapie zatrudnienia – dotyczyło to 72% podmiotów. Najpopularniejszą wskazywaną formą wsparcia (podobnie jak w przypadku pracodawców mających dokument) było szkolenie wprowadzające (19%). Wśród

pozostałych wymieniono opiekuna adaptacyjnego (8%) i mentoring (3%). 14% stanowiły inne prowadzone przez pracodawcę formy wsparcia na etapie adaptacji do pracy danej osoby wśród, których wskazywano np. programy onboardingowe i broszury informacyjne.



- pracodawcy, którzy informują na stronie internetowej i w social mediach, że mają dokument opisujący realizowaną w firmie politykę różnorodności
- pracodawcy, którzy informują na stronie internetowej i w social mediach, że prowadzą politykę różnorodności, ale nie mają dokumentu

Wykres 11. Wsparcie opisywane przez pracodawcę dla nowozatrudnionych osób (badanie desk research, N=86) (dane nie sumują się do 100%, ponieważ można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

Źródło: Opracowanie własne

W dokumencie polityki różnorodności jednego z pracodawców można było przeczytać:

” **Nie wprowadzamy w błąd podczas procesu zatrudnienia i jasno określamy warunki pracy. Jakikolwiek użycie wprowadzających w błąd lub oszukańczych praktyk podczas procesu rekrutacji lub zatrudnienia jest zabronione. Ujawniamy, w formacie i języku dostępnym dla naszego pracownika, podstawowe informacje na temat kluczowych warunków zatrudnienia, w tym wynagrodzeń i świadczeń, lokalizacji, warunków życia, warunków mieszkaniowych i związanych z nimi kosztów. (duże przedsiębiorstwo zagraniczne)**

Co ciekawe firmy, które nie posiadały dokumentu polityki różnorodności, częściej opisywały w dostępnych na stronie internetowej i social mediach ogłoszeniach o pracę zakres zadań na danym stanowisku pracy – takich firm było 58%. Może to wynikać z tego, że pracodawcy nie traktowali zazwyczaj dokumentu dotyczącego realizowanej

w firmie polityki różnorodności jako miejsca, w którym uważali za zasadne przedstawiać informacje tego rodzaju.

Uczestniczki i uczestnicy wywiadów w odniesieniu do adaptacji nowej pracowniczki i nowego pracownika z niepełnosprawnością na stanowisko pracy zwracali uwagę przede wszystkim na konieczność dostosowania miejsca pracy do potrzeb tej grupy osób, a także udzielenia wsparcia w postaci mentoringu i opiekuna adaptacyjnego. Wymienione rozwiązania pozostawały spójne z wynikami analizy desk research i badania ankietowego.

” **Jednym z naszych filarów jest chęć dostosowania stanowiska pracy pod kątem różnorodności. (liderka zespołu HR, pracodawca z dobrą praktyką)**

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

Utrzymanie zatrudnienia

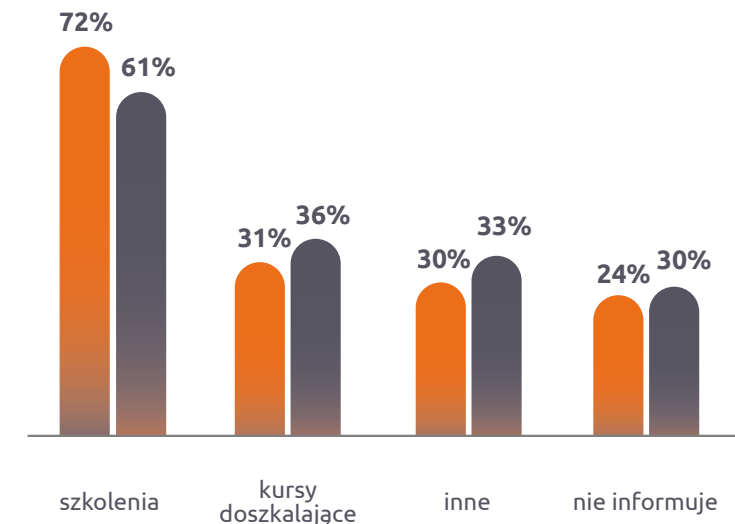
Pracodawcy, którzy mieli dokument polityki różnorodności **najczęściej**

informowali w nim o możliwości udziału w programach wspierających

rozwój kariery zawodowej pracowniczek i pracowników w postaci szkoleń. Dotyczyło to 72% firm w tej grupie. 31% komunikowało o prowadzeniu działań dotyczących kursów doszkalających, a blisko jedna czwarta (24%) nie komunikowała na ten temat wcale. 30% pracodawców informowało o innych możliwościach udziału w programach wspierających rozwój kariery zawodowej.

Pracodawcy nieposiadający dokumentu polityki różnorodności, ale informujący o podejmowanych działaniach z tego zakresu, rzadziej niż pracodawcy mający dokument oferowali zespołowi pracownicemu możliwość udziału w szkoleniach (61%). Jednocześnie nieco częściej dawali możliwość udziału w kursach doszkalających (36%) i innych programach (33%) bądź w ogóle o takich nie informowali (30%). Pracodawcy z jednej i drugiej grupy jako inne programy wskazywali m. in.: kursy językowe, e-learning, coaching, webinary, indywidualne plany rozwojowe, czy dofinansowanie do nauczania wyższego.

Na podstawie powyższych danych należy stwierdzić, że średnio 27% pracodawców z obydwu grup nie prowadziło działań informacyjnych na temat możliwości udziału w programach wspierających rozwój kariery zawodowej zespołu pracowniczego firmy.



- pracodawcy, którzy mają dokument opisujący realizowaną w firmie politykę różnorodności
- pracodawcy, którzy informują na stronie internetowej i w social mediach, że prowadzą politykę różnorodności, ale nie mają dokumentu

Wykres 12. Programy wspierające rozwój kariery zawodowej personelu pracowniczego (badanie desk research, N=86) (dane nie sumują się do 100%, ponieważ można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

Źródło: Opracowanie własne.

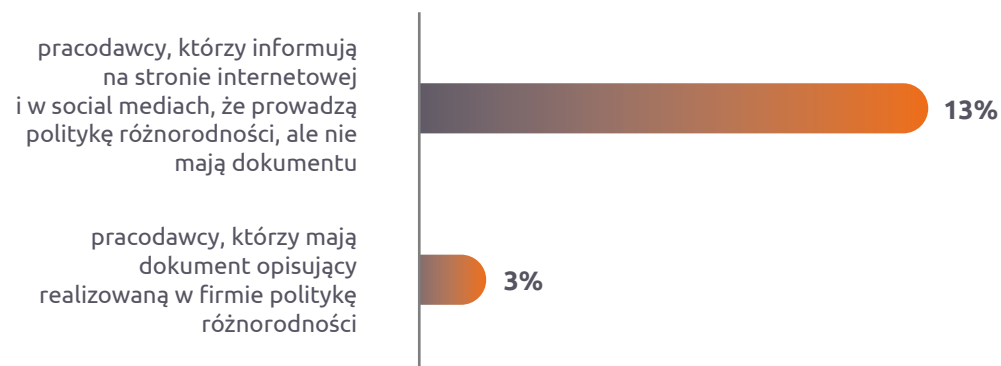
Jeden z pracodawców, który informował o możliwości udziału w programach wspierających rozwój kariery zawodowej pracowniczek i pracowników opisywał to w dokumencie polityki różnorodności następująco:

„**Angażujemy się w rozwój zawodowy naszych pracowników i współpracowników. Motywujemy ich do rozwoju i zobowiązujemy do aktualizowania niezbędnej**

wiedzy i umiejętności. Aktywnie organizujemy i wspieramy działania edukacyjne. Identyfikujemy potrzeby edukacyjne i rozwojowe naszych zespołów, umożliwiamy udział w szkoleniach, a następnie stwarzamy warunki do wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności w codziennej pracy. (pracodawca z dobrymi praktykami, specjalistka ds. rekrutacji)

Analiza desk research dostarczyła informacji, że **tylko 13% wśród pracodawców mających dokument różnorodności opisywało jasno ścieżkę awansu**. Jeszcze mniej, bo **tylko 3% firm, które nie miały**

dokumentu, ale informowały o realizowanych z zakresu polityki różnorodności działaniach przedstawiało jasno ścieżkę awansu dla zespołu pracowniczego.



Wykres 13. Informowanie o możliwej ścieżce awansu (badanie desk research, N=86)

Źródło: Opracowanie własne.

Blisko jedna czwarta pracodawców mających dokument (22%) informowała, że prowadzi badanie satysfakcji z pracy wśród zespołu pracowniczego. 30% wśród tych podmiotów przedstawiało w realizowanym badaniu satysfakcji z pracy obszar dotyczący różnorodności.

Wśród pracodawców, którzy nie mieli dokumentu, ale informowali, że realizują działania dotyczące różnorodności 17% prowadziło badanie satysfakcji z pracy pracowniczek i pracowników firmy, a 14% opisywało w nim obszar dotyczący różnorodności.

Jak wynika z powyższych danych, **większość pracodawców nie realizowała badania satysfakcji z pracy wśród zespołu pracowniczego i raczej rzadko opisywała w nim obszar dotyczący różnorodności**. Nieco częściej działania tego rodzaju podejmowane były przez pracodawców mających dokument polityki różnorodności wobec podmiotów, które go nie miały, ale informowały o prowadzonych działaniach dotyczących polityki różnorodności. Taki rozkład odpowiedzi oznacza, że **wśród 300 pracodawców, łącznie zaledwie 10 z obydwu grup**

(4 pracodawców mających dokument i 6 pracodawców bez dokumentu, ale komunikujących o realizowanej polityce różnorodności) przedstawiało w badaniu satysfakcji z pracy obszar dotyczący różnorodności.

W treści dokumentów opisujących realizowaną w firmie politykę różnorodności przez podmioty, które prowadziły badanie satysfakcji z pracy, można było sporadycznie przeczytać o istocie prowadzonego w tym obszarze działania

„Cyklicznie prowadzimy badanie opinii pracowników, po którym wprowadzamy inicjatywy zmieniające firmę w sześciu obszarach: współpraca, warunki pracy, komunikacja, relacje z przełożonym, marka pracodawcy oraz możliwości rozwoju w firmie. (duże przedsiębiorstwo krajowe prywatne)

Na podstawie powyższego należy stwierdzić, że niewielu pracodawców realizuje w strategii swojej firmy badanie satysfakcji z pracy wśród zespołu pracowniczego. To z kolei oznacza, że pracodawca nie ma możliwości poznania perspektywy osób zatrudnionych (w tym osób z niepełnosprawnościami) i wdrożenia działań celowanych, będących odpowiedzią na zgłaszane przez nie

postulaty/potrzeby.

O ważności prowadzenia działań w obszarze monitorowania polityki różnorodności w firmie, zaznaczył podczas realizowanych wywiadów pogłębionych jeden z pracodawców. Firma w odpowiedzi na obserwowane wśród grupy pracowniczej potrzeby powołała rzecznika ds. osób niepełnosprawnych, a także prowadziła na stałe wewnątrz przedsiębiorstwa system zgłaszania naruszeń, informowania o proponowanych zmianach etc.

„Mamy taką skrzynkę, na którą można zgłaszać wszelkie prośby i właśnie requestować różne zmiany i mamy też rzecznika ds. osób niepełnosprawnych. (liderka zespołu HR, pracodawca z dobrymi praktykami)

Jak wynika z badania ankietowego, działania wspierające rozwój kariery zawodowej zostały wskazane przez łącznie 5 na 8 pracodawców mających dokument polityki różnorodności.

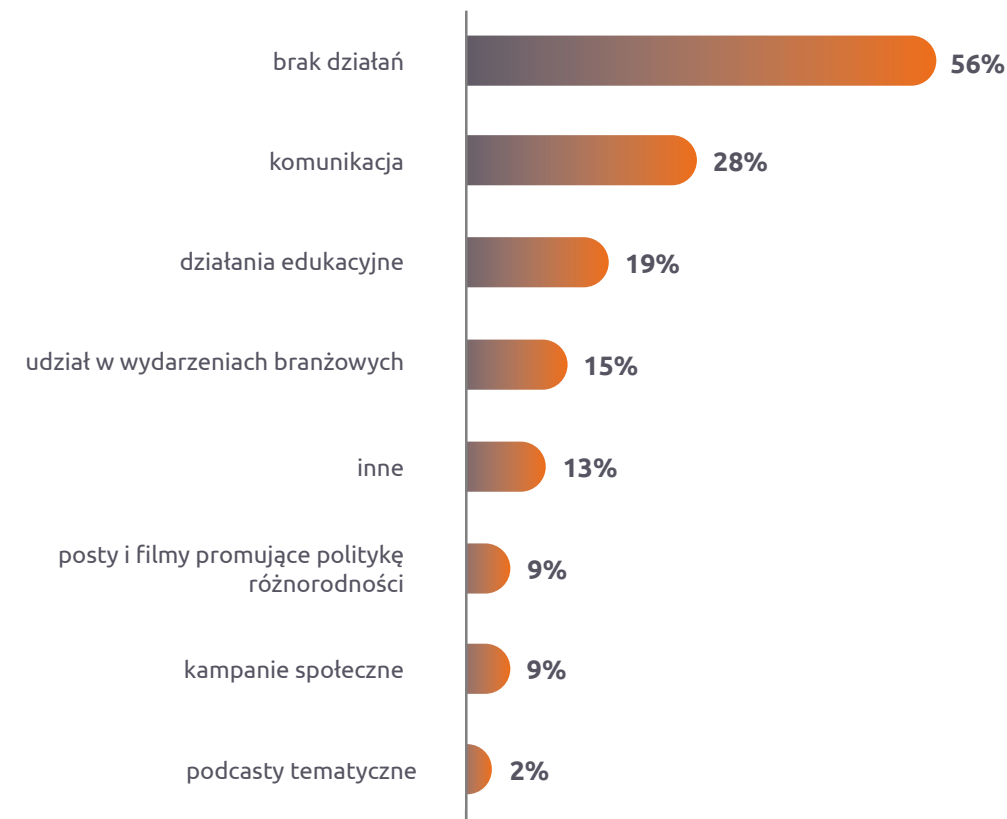
Polityka różnorodności – komunikowanie

Przeprowadzona analiza desk research dostarcza informacji, że **ponad połowa pracodawców (56%), którzy posiadali dokument opisujący realizowaną w firmie politykę różnorodności nie prowadziła żadnych działań zewnętrznych, które miały na celu promowanie różnorodności.**

28% realizowało przedsięwzięcia o charakterze komunikacyjnym, a 19% edukacyjne. 15% pracodawców brało udział w wydarzeniach branżowych, po 9% przygotowywało posty i filmy promujące politykę różnorodności oraz kampanie społeczne, a 2% dzieliło się i udostępniało podcasty tematyczne. Żaden z podmiotów nie prowadził webinarów. Inne działania podejmowane były przez 13% firm. W tej kategorii wskazywano na realizowanie przedsięwzięć związanych z: publikowaniem artykułów, opracowywaniem poradników, współprowadzeniem warsztatów z NGO i dzieleniem się dobrymi praktykami z zakresu zrównoważonego rozwoju z innymi firmami.

Zauważalnie więcej pracodawców, którzy nie mieli dokumentu, ale informowali na swojej stronie www, że prowadzili działania w obszarze polityki różnorodności **nie realizowało żadnych inicjatyw w obszarze promowania różnorodności**

firmy na zewnątrz – podmioty te stanowiły aż 80%. 19% pracodawców w tej grupie realizowało komunikację zewnętrzną, 11% działania edukacyjne, 8% brało udział w wydarzeniach branżowych, 6% przygotowywało posty i filmy promujące tematykę różnorodności, a 3% angażowało się w kampanie społeczne. Żaden wśród pracodawców w tej grupie nie prowadził działań związanych z organizowaniem webinarów i podcastów tematycznych. 8% firm realizowało inne działania zewnątrz promujące różnorodność w obszarze niepełnosprawności. Polegały one m. in na: współpracy z lokalnymi organizacjami pozarządowymi w obszarze zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, nawiązywaniu partnerstwa z innymi podmiotami, czy uczestniczeniu w wydarzeniach typu Międzynarodowy Dzień Osób z Niepełnosprawnościami.

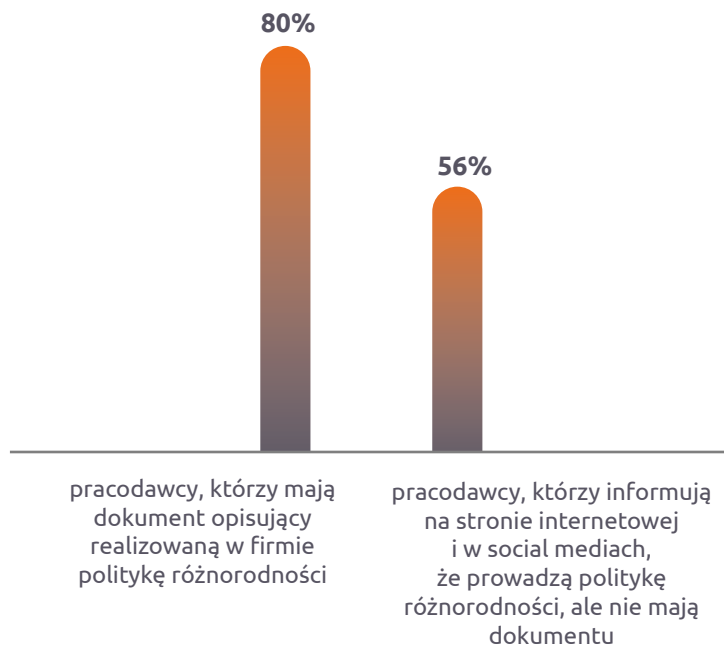


Wykres 14. Działania zewnętrzne promujące różnorodność w firmie (badanie desk research, N=58) (dane nie sumują się do 100%, ponieważ można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

Źródło: Opracowanie własne.

Pracodawcy, którzy mieli dokument opisujący politykę różnorodności nieco częściej podejmowali działania mające na celu promowanie różnorodności w kontekście osób z niepełnosprawnościami w stosunku do pracodawców, którzy dokumentu nie mieli, ale informowali na swojej stronie www i w mediach społecznościowych, że podejmowali różne działania w tym obszarze. To, co zwraca jednak szczególną uwagę zarówno w jednym, jak i w drugim

przypadku, to nierealizowanie inicjatyw promujących prowadzoną w firmie różnorodność – odpowiednio przez 56% pracodawców mających dokument i 80% pracodawców, którzy dokumentu nie mieli, ale działania na rzecz różnorodności zespołu prowadzili.



Wykres 15. Pracodawcy, którzy nie realizują działań promujących różnorodność w kontekście niepełnosprawności (badanie desk research, N=86)

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie powyższego należy zauważyć, że osoby z niepełnosprawnościami zainteresowane zatrudnieniem u danego pracodawcy, nie miały wiedzy o realizowanych przez niego działaniach w obszarze różnorodności, nawet jeśli rzeczywiście były one na co dzień podejmowane. To z kolei może powodować, że potencjalne pracowniczki i pracownicy z tej grupy nie aplikowali i nie aplikowały na stanowiska pracy, które w ich przeświadczeniu nie były otwarte na zatrudnienie osób o szczególnych potrzebach.

Jak wynika z badania jakościowego, pracodawcy z dobrymi praktykami dostrzegali istotę realizowanej na co dzień w firmie komunikacji zewnętrznej dotyczącej działań podejmowanych w zakresie różnorodności. Nacisk został przez nich położony na rozbudowaną komunikację. Pracodawca posługiwał się asynchronicznie wieloma różnymi mechanizmami przekazywania na zewnątrz informacji.

„My w ogóle wszystko to, co robimy na zewnątrz, zazwyczaj ma odzwierciedlenie w tym do pracowników. Mamy dość aktywny profil na LinkedIn, więc też uważamy, że to jest

taki kanał, który równolegle dociera do grupy z zewnątrz i bezpośrednio do pracowników. Staramy się też wychodzić poza takie bazowe działania, nagrywać właśnie różnego rodzaju filmy, angażować pracowników naszych jako ambasadorów tego tematu, brać udział w konferencjach na ten temat. (kierownik komunikacji korporacyjnej i ESG, pracodawca z dobrą praktyką)

Pracodawcy podkreślali w trakcie rozmowy, że komunikacja zewnętrzna odgrywała u nich kluczową rolę wobec rozpowszechniania wiedzy o korzyściach wynikających z zatrudniania pracowniczek i pracowników z niepełnosprawnościami.

„To jest taki aspekt odpowiedzialności społecznej, żeby komunikować na zewnątrz te informacje i zachęcać klientów, żeby również nie

bali się tego zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami i byli bardziej otwarci w swoich politykach. (kierownik oddziału, pracodawca z dobrymi praktykami)

Wypowiedzi rozmówców podczas wywiadów pogłębionych świadczą o tym, że równie duże znaczenie miała dla nich komunikacja wewnętrzna obowiązująca w danej firmie. Osoby zwróciły uwagę na jej istotność i konieczność ustrukturyzowania w odniesieniu do podejmowanych na co dzień z zakresu strategii zatrudnieniowych (w tym wobec osób z niepełnosprawnościami) działań.

„Ja to widzę, że niektóre firmy to mają, że mają bardzo fajnie robioną taką komunikację wewnętrzną. I nie chodzi tylko o pracowników, ale także o interesariuszy, czyli ogarniające cały łańcuch dostaw. (organizacja pracodawców, wicedyrektor ds. komunikacji i marketingu)

Polityka różnorodności – osoby z niepełnosprawnościami

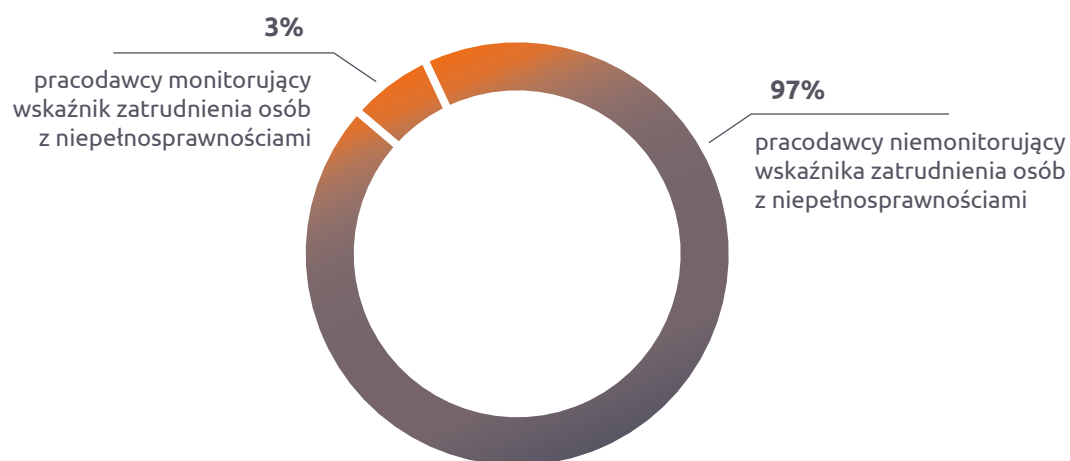
Jak wynika z przeprowadzonej analizy desk research, pracodawcy mający dokument polityki różnorodności **sporadycznie komunikowali w nim, że monitorują wskaźnik zatrudnienia**

osób z niepełnosprawnościami (11%). 89% firm w ogóle tego nie robiło.

Wśród pracodawców bez dokumentu, ale informujących na swojej stronie

www o realizowanej polityce różnorodności 8% komunikowało, że monitorowało wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami.

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



Wykres 16. Monitorowanie wskaźnika zatrudnienia (Badanie desk research, N=300)

Źródło: Opracowanie własne.

W jednym z dokumentów firmy, która monitorowała wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami zawarto na ten temat informacje:

„Podmioty społeczne dokonują corocznej analizy wskaźników rozwój zawodowego (zmiany na stanowiskach pracy i awansy), według określonych kategorii beneficjentów (płeć, wiek, osoby niepełnosprawne, etc.) i w zależności od wyników wprowadzą plan działań mających na celu zwiększenie udziału różnych kategorii osób w rozwoju zawodowym na różnych szczeblach hierarchii (a jeśli zaistnieje taka potrzeba - badanie przyczyn istniejących różnic,

przystosowanie zasad do procesu zarządzania karierami zawodowymi, etc.)” (duże przedsiębiorstwo zagraniczne)

Wypowiedź jednego z rozmówców, przedstawiciela związków zawodowych wskazywała, że niektóre wśród zrzeszonych podmiotów także monitorowały u siebie wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami.

Przeprowadzone badanie ankietowe dostarcza informacji, że najczęstszymi działaniami wspierającymi osoby z niepełnosprawnościami realizowanymi przez firmy były: wsparcie w pierwszym etapie

zatrudnienia (np. mentoring, opiekun adaptacyjny, szkolenie wprowadzające) oraz działania promujące różnorodność (np. kampanie społeczne, udział w wydarzeniach branżowych). Obszary te wskazało odpowiednio 13 oraz 12 firm. Ponad połowa przedsiębiorstw wymieniła tutaj również dostosowanie miejsca pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami oraz

szkolenia o tematyce dotyczącej niepełnosprawności dla zespołu pracowniczego. Najbardziej występującymi w przedsiębiorstwach działaniami było stosowanie dostępnej komunikacji (6 firm) oraz zapewnienie dostępności cyfrowej stron i dokumentów (5).

Najczęściej realizowane działania w obszarze wsparcia obecnych i przyszłych pracowniczek i pracowników z niepełnosprawnościami	liczba wskazań
Wsparcie w pierwszym etapie zatrudnienia (np. mentoring, opiekun adaptacyjny, szkolenie wprowadzające)	13
Działania promujące różnorodność (np. kampanie społeczne, udział w wydarzeniach branżowych)	12
Dostosowanie miejsca pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami	9
Szkolenia o tematyce niepełnosprawności dla zespołu pracowniczego	9
Ogłoszenia o pracę napisane językiem wrażliwym na kwestie niepełnosprawności	7
Komunikacja dostępna (język prosty)	6
Dostępność cyfrowa stron i dokumentów	5

Tabela 3. Działania wspierające osoby z niepełnosprawnościami, jakie realizują na co dzień badane firmy (wielokrotny wybór) (badanie ankietowe, N=22)

Źródło: Opracowanie własne.

Jako potwierdzenie powyższego, w dokumentach opisujących polityki różnorodności badanych pracodawców można było odnaleźć różne informacje dotyczące wsparcia udzielanego zespołowi pracowniczemu (w tym osobom z niepełnosprawnościami), zwłaszcza w pierwszym etapie zatrudnienia, np.:

„Każdy nowy pracownik zapoznaje się ze Standardami Obsługi Klienta, systemami szkoleń, bonusów, uzyskuje również informacje dotyczące tego, gdzie szukać pomocy w przypadku potencjalnych problemów. Dla wszystkich nowych pracowników organizowany jest również Welcome Day – szkolenie dla nowo zatrudnionych.” (duże przedsiębiorstwo prywatne)

Wyniki badania ankietowego przedstawiają, że pracodawcy deklarowali realizowanie faktycznych działań zgodnych z dokumentem opisującym prowadzoną w firmie politykę różnorodności. Jedna czwarta deklarowała, że realizowała nawet więcej działań, niż wskazywała w dokumencie.

W dokumentach opisujących realizowaną w firmie politykę różnorodności najbardziej szczegółowo przedstawiano deklaratywność dotyczącą otwartości na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami.

Dość szczegółowo opisywano także zewnętrzne działania promujące różnorodność zespołu oraz wsparcie w pierwszym etapie zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. W dokumentach tych na poziomie ogólnym odnoszono się do:

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

Najczęściej opisywane w dokumencie firmy obszary polityki różnorodności	szczegółowo	ogólnie	w ogóle
Deklaracja dotycząca otwartości na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami	4	3	0
Zewnętrzne działania promujące różnorodność zespołu	3	3	0
Wsparcie w pierwszym etapie zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami	3	2	2
Dostępność miejsca pracy dla osób z niepełnosprawnościami	2	2	2
Działania wspierające rozwój kariery zawodowej osób z niepełnosprawnościami	2	3	2
Przejrzysta ścieżka awansu osób z niepełnosprawnościami	2	3	2
Treść ogłoszenia o pracę (np. zamieszczanie informacji zachęcających do aplikowania osoby z niepełnosprawnościami)	1	2	4

Tabela 4. Obszary polityki różnorodności opisywane w dokumencie firmy wobec osób z niepełnosprawnościami (badanie ankietowe, N=8)

Źródło: Opracowanie własne.

Polityka różnorodności – dobre praktyki

W trakcie rozmów przeprowadzonych z pracodawcami, ale również przedstawicielkami i przedstawicielami związków zawodowych i organizacji pracodawców, a także pracowniczkami i pracownikami z niepełnosprawnościami wybrzmiał szereg ważnych propozycji mających na celu szerzenie dobrych praktyk w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami – zarówno odnoszących się działań realizowanych w firmie, jak i szerzej – odwołujących się do zmian jakie powinny zajść na gruncie całego społeczeństwa.

Są ludzie, którzy zresztą jak w społeczeństwie, będą świadomi tego tematu i będą na niego otwarci, ale są tacy, którzy dopiero potrzebują wiedzy, żeby się, że tak powiem oswajać, to tak samo jak z niepełnosprawnością i każdym innym aspektem. (osoba z niepełnosprawnością, 8 letni staż pracy)

Wśród najczęściej wymienianych przez rozmówców dobrych praktyk – zarówno tych realizowanych, jak i tych rekomendowanych do wdrożenia – pojawiły się dotyczące prowadzenia kampanii informacyjnych z zakresu zatrudniania osób z niepełnosprawnościami

(w tym również obszar dotyczący dofinansowania dla pracodawców z tytułu zatrudnienia osoby z niepełnosprawnością), podejmowania współpracy z organizacjami pozarządowymi, prowadzenia rozmów z pracodawcami na temat korzyści wynikających z zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami.

Reprezentantki i reprezentanci związków zawodowych i organizacji pracodawców podkreślali istotę współuczestniczenia w dialogu społecznym na poziomie legislacyjnym osób z niepełnosprawnościami lub reprezentujących je organizacji. Wskazywano m.in. na udział w Krajowej Radzie Konsultacyjnej ds. Osób Niepełnosprawnych¹⁵, czy aktywność w Komisjach Sejmowych dot. problematyki zatrudnienia i osób z niepełnosprawnościami.

W ogóle chyba są rozproszone jakieś działania. Niby mamy Biuro Pełnomocnika, jakoś widzę, że tak instytucjonalnie powinno być to bardziej systemowo. (dyrektorka

¹⁵ Krajowa Rada Konsultacyjna do Spraw Osób Niepełnosprawnych jest organem opiniodawczo-doradczym Pełnomocnika Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych. Jest forum współpracy przedstawicieli organów administracji rządowej, samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych na rzecz osób niepełnosprawnych.

wydziału polityki społecznej, związek zawodowy)

Musimy założyć związek zawodowy wśród osób z niepełnosprawnościami, bo to byłaby chyba najlepsza wiedza od środka taka. (dyrektorka wydziału polityki społecznej, związek zawodowy)

Ponadto pracodawcy z dobrymi praktykami i zainteresowani wdrożeniem dobrych praktyk koncentrowali się w swoich codziennych działaniach dotyczących osób z niepełnosprawnościami w firmie na realizowaniu szkoleń przygotowujących pracodawcę i zespoły pracownicze na wejście do przedsiębiorstwa osoby z niepełnosprawnością, współpracy z gronem eksperckim przy tworzeniu polityki różnorodności, nawiązywaniu partnerstw, braniu udziału w konkursach i innych eventach promujących różnorodność, ale też dzieleniu się z innymi pracodawcami swoimi dobrymi praktykami w tym zakresie. Oprócz tego w ramach dobrych praktyk wskazywano na organizowanie staży pracowniczych, pokazywanie różnorodności zespołu, angażowanie osób z niepełnosprawnościami w proces tworzenia polityk. Jeden z podmiotów sugerował wprowadzenie jako dobrej praktyki obowiązkowej punktacji

za realizowaną w firmie politykę różnorodności przy składanych projektach konkursowych krajowych.

Edukować, nie tworzyć gett dla osób z niepełnosprawnościami, tylko włączać je w życie społeczne na każdym etapie. (vice prezes, pracodawca z dobrymi praktykami)

Aby powyższe dobre praktyki mogły przybrać charakter powszechny i implementowany przez pracodawców niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, czy liczby zatrudnianych osób, jak powiedziała jedna z rozmówczyń potrzeba jest:

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

W trakcie realizacji badania wskazano i szczegółowo opisano dobre praktyki dotyczące stosowania strategii zatrudnieniowych, w szczególności w odniesieniu do osób z niepełnosprawnościami. Poniżej wskazano podsumowanie dla dobrych praktyk.

Pracodawcy, u których zidentyfikowano dobre praktyki realizowali następujące działania:

- przyjęty wewnętrzny program wzrostu wskaźnika zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w określonym czasie

- realizowany przez szereg działań informacyjno- komunikacyjnych, działań stricte na procedurach i procesach (m.in. możliwość nielimitowanej pracy zdalnej, celowane zatrudnienie);
- programy wewnętrzne, w których udział brały/brali pracowniczki i pracownicy z niepełnosprawnościami,
- szkolenia przygotowujące do zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami dla poszczególnych grup pracowniczych (np. kadra menadżerska, dział HR),
- programy stażowe,
- dostosowywanie miejsca i stanowiska pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami,
- współpraca międzysektorowa,
- szczegółowe informowanie (zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne) o podejmowanych w obszarze zatrudniania osób z niepełnosprawnościami działaniach.

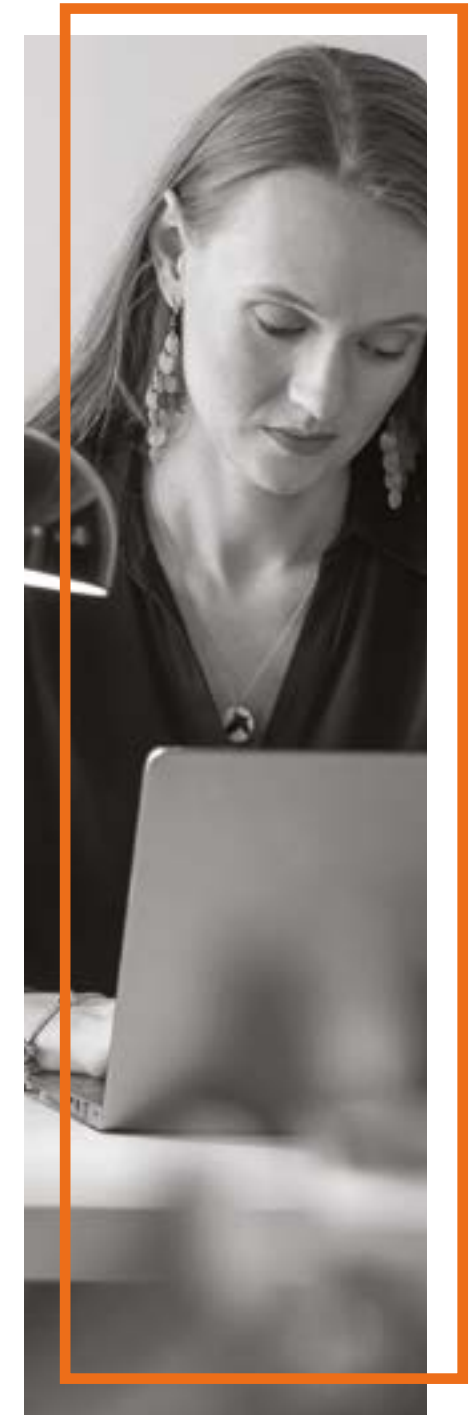
Na podstawie danych otrzymanych w badaniu ankietowym, należy podkreślić, że mniej niż połowa firm bez dokumentu polityki różnorodności w obszarze dotyczącym zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami byłaby zainteresowana wsparciem w zakresie jego opracowania (4 na 9 firm). Wszystkie firmy zainteresowane

takim wsparciem chciałyby skorzystać z doradztwa ze strony organizacji pozarządowej działającej w obszarze dotyczącym aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami. Jedno przedsiębiorstwo było otwarte na doradztwo ze strony firmy zajmującej się aktywizacją zawodową osób z niepełnosprawnościami i jedno na doradztwo biznesowe z obszaru zarządzania zespołami w ogóle. Żadne przedsiębiorstwo wśród zainteresowanych opracowaniem dokumentu dotyczącego realizowanej w firmie polityki różnorodności w obszarze zatrudniania osób z niepełnosprawnościami **nie byłoby skłonne ponosić jakiegokolwiek kosztu finansowego takiej usługi.** Jedno z tych przedsiębiorstw to duża firma, a pozostałe należą do kategorii MŚP.

Co ważne, tylko połowa firm zainteresowanych wsparciem w opracowaniu dokumentu dotyczącego realizowanej w firmie polityki różnorodności w obszarze dotyczącym zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami widziała jakiegokolwiek korzyści wynikające z wypracowania takiego dokumentu. Wskazane przez badanych pozytywy, to:

- Zachęcenie osób z niepełnosprawnościami do aplikowania do firmy;

- Większa świadomość zespołu na temat potrzeb osób z niepełnosprawnościami, które mogą być zarówno współpracowniczkami i współpracownikami, jak i klientkami i klientami firmy;
- Lepszy wizerunek firmy jako podmiotu otwartego na różnorodność.





Fundacja
Aktywizacja

23

Wnioski



Ja myślę, że my jesteśmy z tematem różnorodności, nie powiem na początku drogi, ale myślę, że w połowie.

(ekspertka ds. społecznych, organizacja pracodawców)

Większość pracodawców nie posiada strategii różnorodności, w tym dedykowanej osobom z niepełnosprawnościami. Osoby z niepełnosprawnościami w zidentyfikowanych posiadanych przez firmy strategiach są najczęściej wskazywane jako część grupy stanowiącej większą całość - grupy zagrożonej dyskryminacją czy wymagającej szczególnego wsparcia.

Pracodawcy najczęściej **nie informują o realizowanej w firmie polityce różnorodności**, w tym w odniesieniu do osób z niepełnosprawnościami. Dokumenty opisujące prowadzoną w przedsiębiorstwie politykę różnorodności najczęściej nie były udostępniane publicznie i nie można ich było znaleźć na stronach www pracodawcy oraz w pozostałych mediach społecznościowych. Mogły się z nim zapoznać jedynie osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie. Działania komunikacyjne w tym obszarze podejmowane były przede wszystkim przez podmioty duże, zatrudniające powyżej 249 pracowniczek i pracowników, prowadzące swoją działalność powyżej 20 lat, najczęściej z kapitałem zagranicznym.

Firmy z kapitałem zagranicznym czerpały inspiracje do tworzenia polityki różnorodności z dokumentów przedsiębiorstw kraju pochodzenia

kapitału. Nierzadko implementowały treści w stopniu znacznym lub całkowitym, przy czym były one tłumaczone na język polski.

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

Pracodawcy posiadający dokument polityki różnorodności lub komunikujący o tym na swoich stronach internetowych i w social mediach, **nie mieli często świadomości ważności wdrażania postulatów dotyczących różnorodności**, w tym zatrudniania osób z niepełnosprawnościami. Z jednej strony było to wynikiem **braku wiedzy** o mechanizmach umożliwiających wdrażanie poszczególnych procesów (np. dostosowanie miejsca pracy do potrzeb pracowniczki i pracownika o potrzebach szczególnych bądź przygotowanie zespołu pracowniczego do wejścia na pokład firmy osoby z niepełnosprawnością i wiele innych). Z drugiej zaś, w dalszym ciągu **wynikało z obecnej stereotypizacji**, dystansu wobec różnorodności jako takiej i wobec osób z niepełnosprawnościami.

To z kolei powodowało, że **dokumenty opisujące polityki różnorodności danych firm przedstawiane**

były często hasłowo, w sposób niepogłębiony, np. tylko 13% pracodawców opisywało w dokumencie w sposób szczegółowy ścieżkę awansu.

Mylnie i w sposób nieuprawniony, zidentyfikowane w badaniu dokumenty, określane były kodeksami etyki, strategiami, czy politykami przedsiębiorstw. W rzeczywistości obszarowi różnorodności poświęcano kilka zdań, czasem akapit, w których pracodawcy zaznaczali o otwartości na zatrudnienie wybranych grup społecznych, np. kobiet i mężczyzn, osób o różnej orientacji seksualnej etc., a rzadziej – osób z niepełnosprawnościami. Działania dotyczące onboardingu, ofboardingu i reboardingu opisywane były sporadycznie i pobieżnie.

Najwięcej treści w obszarze różnorodności zostało poświęcone procesowi rekrutacji – najczęściej również w sposób dość ogólny. Ponadto pracodawcy zwracali uwagę na osoby z niepełnosprawnościami przede wszystkim **jako część różnorodnego zespołu pracowniczego firmy (80%) oraz w odniesieniu do sposobu zgłaszania nieprawidłowości w zakresie przestrzegania polityki różnorodności (71%)**. Pozostałe obszary działań w obszarze pracowniczek i pracowników z niepełnosprawnościami były dostrzegane sporadycznie. Nie było

powszechnej wiedzy, że polityka różnorodności powinna odnosić się do osób z niepełnosprawnościami szerzej – także jako do łańcucha dostawców oraz klientek i klientów firmy.

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

Trzeba również zaznaczyć, że pracodawcy zainteresowani wdrożeniem dobrych praktyk z zakresu realizowanej w firmie polityki różnorodności pozostawali nimi **zainteresowani jedynie na poziomie deklaratywnym**. W rzeczywistości nie posiadali konkretnych i ustrukturyzowanych kierunków dla dalszych działań mających na celu rozwój polityki różnorodności w firmie. Chcieliby wprowadzić zmiany, dokonać poprawek, a nawet zatrudniać osoby z niepełnosprawnościami, ale de facto nie wiedzieli za pomocą jakich mechanizmów i w jakim

zakresie mogliby te założone cele osiągnąć, a przede wszystkim nie byli definitywnie przekonani do takiego kierunku postępowania.

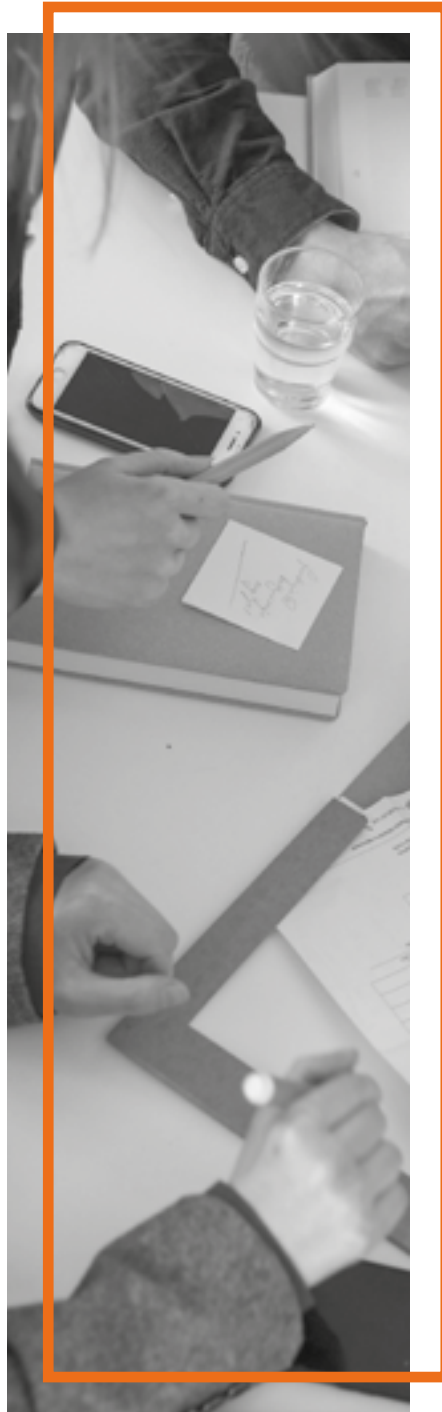
Sytuacja przedstawiała się jako jeszcze trudniejsza w odniesieniu do polityki różnorodności realizowanej w zakładach pracy chronionej. Przeprowadzone badanie pokazało, że w firmach rynku chronionego (ZPCH) brakowało wiedzy, ale również chęci do wprowadzania jakichkolwiek zmian dotyczących możliwego rozwoju polityki różnorodności przedsiębiorstwa. Mimo, że cel działalności tych firm stanowi promocja zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami, stosunek tych podmiotów do różnorodności pozostawał obojętny.

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

Dokumenty opisujące realizowaną w firmach politykę różnorodności najczęściej nie były komunikowane przez pracodawcę na zewnątrz. Możliwość zapoznania się z nimi miały jedynie osoby zatrudnione. W zdecydowanej większości osoba zainteresowana pracą u danego pracodawcy mogła zapoznać się z dokumentem dopiero po formalnym rozpoczęciu pracy. Mając na względzie, że coraz więcej osób zwraca uwagę przy wyborze przyszłego pracodawcy na czynniki pozapłacowe, nie jest to rozwiązanie korzystne i sprzyjające pogłębieniu wiedzy z obszaru strategii zatrudnieniowych danej firmy. Powszechne komunikowanie o realizowanej w firmie polityce różnorodności z dużym prawdopodobieństwem przyczyniłoby się do większego zainteresowania osób z niepełnosprawnościami zatrudnieniem u danego pracodawcy.

Pracodawców, którzy opisywali w dokumencie realizowaną politykę różnorodności w sposób kompleksowy i szczegółowy było niewiele. Podmioty z tej grupy realizowały dobre praktyki w obszarze strategii zatrudnieniowych osób z niepełnosprawnościami. Mogą stanowić przykład dla pozostałych firm, które mogłyby czerpać z tych doświadczeń i wdrażać poszczególne działania w strukturach swoich przedsiębiorstw. Wśród

dobrych praktyk pracodawców realizowanych w obszarze różnorodności, w tym dotyczących osób z niepełnosprawnościami znalazły się m. in.: programy wewnętrzne, w których udział brały pracowniczki i pracownicy z niepełnosprawnościami, szkolenia przygotowujące do zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami dedykowane poszczególnym grupom pracowniczym (np. kadra menadżerska, dział HR), programy stażowe, dostosowanie miejsca i stanowiska pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, współpraca międzysektorowa, czy szczegółowe informowanie (zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne) o podejmowanych w obszarze zatrudniania osób z niepełnosprawnościami działaniach.





Rekomendacije



**Przekazuję tę wiedzę dalej,
żeby nikt z pracodawców,
przedsiębiorców nie bał
się zatrudniać osób z
niepełnosprawnościami.**

**(ekspertka ds. społecznych, związek
zawodowy)**

W wyniku realizacji badania przygotowane zostały kluczowe rekomendacje dla pracodawców w zakresie kształtowania różnorodnego środowiska pracy, w tym przy udziale pracowniczek i pracowników z niepełnosprawnościami, które prezentujemy poniżej:

1. Pracodawcy nieposiadający obecnie polityki różnorodności lub zatrudnieniowej powinni dołożyć wszelkich starań, by takie **dokumenty przygotować oraz wdrażać w sposób celowy i planowany założenia tych polityk**. Biorąc pod uwagę specyfikę zagadnień, których przedmiotowy dokument dotyczy, rekomendujemy wykorzystanie w procesie opracowania polityk różnorodności lub zatrudnieniowych **modelu partycypacyjnego**, w którym przygotowanie dokumentu poprzedzają konsultacje z zespołem, którego ww. polityka dotyczy. Osoby te mogą np. w ramach grup warsztatowych uczestniczyć również w projektowaniu samego dokumentu.
2. Pracodawcy posiadający politykę różnorodności lub zatrudnieniową powinni wykorzystywać je jako **ważny element komunikacji zewnętrznej i budowania wizerunku** przyjaznego i otwartego pracodawcy. W tym celu niezbędne jest publikowanie ww. dokumentów na stronach internetowych pracodawców.
3. Przygotowane przez pracodawców dokumenty, poza deklaracjami otwartości na różne grupy pracownicze, powinny zawierać **konkretne działania i sposoby monitorowania ich efektów**. Na szczególną uwagę w tym obszarze zasługuje właściwe wyznaczenie początkowego etapu działań różnorodnościowych – od etapu rekrutacji, przez działania adaptacyjne, do działań ukierunkowanych na utrzymanie zatrudnienia.
4. Istotnym elementem wdrażania polityki różnorodności jest **transparentna polityka komunikacji tych działań**. Warto, by była realizowana zarówno wewnątrz organizacji do pracowniczek i pracowników już zatrudnionych, jak i na zewnątrz – do potencjalnych kandydatek i kandydatów do pracy oraz innych interesariuszy i partnerów biznesowych i instytucjonalnych.
5. Pracodawcom deklarującym obecnie brak zainteresowania wdrażaniem polityki różnorodności, czy zatrudniania rekomendujemy **przeprowadzenie badania wśród obecnego zespołu pracowniczego oraz osób aplikujących na ogłoszenia pracę (np. w ramach badania *candidate experience*) weryfikującego**, na ile kwestia różnorodności i otwartego komunikowania wartości i działań, jakie pracodawcy realizują w tym obszarze są istotne dla tych osób. Pozyskanie informacji w tym zakresie może być istotną

przesłanką do podjęcia ostatecznej decyzji o potrzebie opracowania i wdrożenia tego typu polityki w firmie.

6. Pracodawcy powinni podejmować **działania edukacyjne i informacyjno-promocyjne związane z promocją różnorodności i metodami jej wdrażania** na różnych etapach rekrutacji i zatrudniania. Działania powinny być zindywidualizowane i dostosowane do potrzeb poszczególnych grup odbiorców. Na szczególną uwagę zasługuje kadra managerska, specjalistki i specjaliści ds. rekrutacji, szkoleń oraz adaptacji, BHP – tj. wszystkie osoby odpowiedzialne za kształtowanie polityki zatrudnieniowej, organizację i prowadzenie procesów rekrutacyjnych i adaptacyjnych.
7. Ważnym elementem wdrażania polityki różnorodności i zatrudniania jest ich monitorowanie i ewaluacja. W ocenę skuteczności prowadzonych w tych obszarach działań powinni być zaangażowane również pracowniczki i pracownicy. Do tego celu można wykorzystać **cykliczne badania satysfakcji, czy oceny pracy**.
8. **Istotną rolę inicjującą i monitorującą działania w obszarze różnorodności u pracodawców mogą pełnić związki zawodowe.** Podmioty te mają kompetencje i uprawnienia do wpływania na politykę i programy przyjmowane u pracodawcy.
9. **Organizacje pracodawców** w ramach działań prowadzonych dla swoich członków powinny **zintensyfikować działania edukacyjne i promujące wdrażanie polityki różnorodności i zatrudniania osób z niepełnosprawnościami**. W tym celu można zsieciować i wykorzystać know-how współpracujących w obszarze rynku pracy NGO.
10. Pracodawcy zainteresowani przyjęciem polityki różnorodności i opracowaniem konkretnych programów wspierających różnorodność i zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami, wskazujący brak niezbędnego przygotowania i wiedzy w tych obszarach **powinny rozważyć możliwość nawiązania współpracy z NGO specjalizującymi się wspieraniem procesów rekrutacyjnych i zatrudnieniowych tej grupy osób**. Do możliwych form współpracy zaliczyć należy:
 - różne formy doradztwa,
 - szkolenia i warsztaty dla różnych grup pracowniczych,
 - analizy dotychczasowych programów, polityk odnoszących się do zatrudniania i zarządzania zespołem,
 - przygotowanie we współpracy z zespołem pracodawcy polityki

różnorodności, zatrudniania,

- przeprowadzenie badania kultury organizacyjnej wśród pracowników, na podstawie którego możliwe będzie dokonanie oceny dotychczasowych rozwiązań i przygotowanie rekomendacji dotyczących dalszych działań.



Fundacja
Aktywizacja

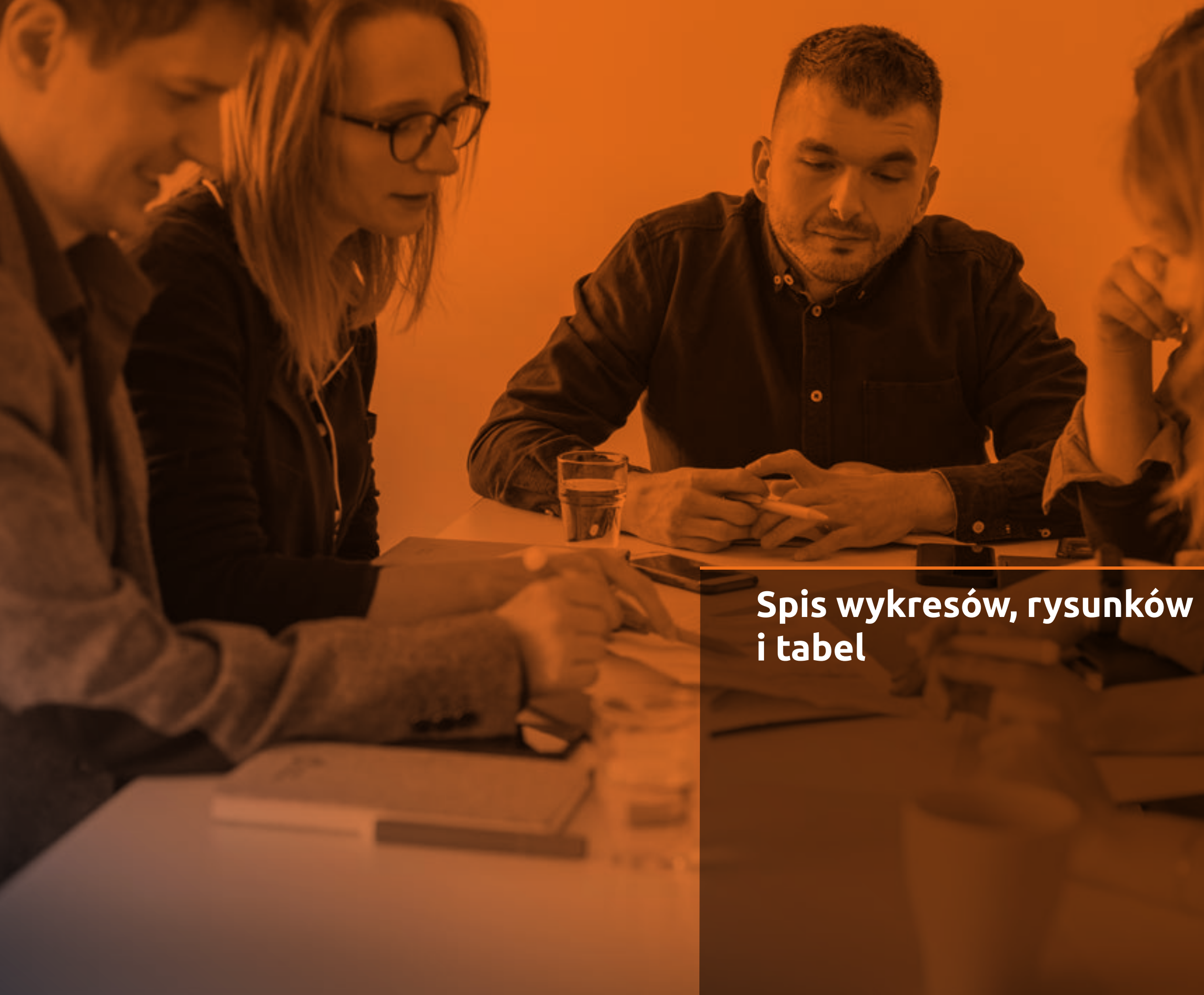
Bibliografia i netografia

Bibliografia

1. Charycka B., Bednarek J., M. Gumkowska, „Fundacje korporacyjne w Polsce”, Forum Darczyńców, Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2023. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Diversity IN Check, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/diversity-in-check/>, dostęp: 24.05.2022 r.
2. Fundacja Leżę i pracuję, <https://lezeipracuje.pl/zdalniacy>, Warszawa 2019, dostęp 3.1.2024.
3. GUS, "Narodowy Spis Powszechny Ludności Mieszkań", Warszawa 2011
4. GUS, „Osoby niepełnosprawne w 2019 roku”, Warszawa 2019 r.
5. GUS, „Osoby niepełnosprawne w 2020 roku”, Warszawa 2020 r.
6. GUS, "Narodowy Spis Powszechny Ludności Mieszkań", Warszawa 2021
7. GUS, "Pracujący bezrobotni i bierni zawodowo, wyniki wstępne BAEL III kwartał 2023 r.", Warszawa 2023
8. Komisja Europejska, Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2023/2772 uzupełniające Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w zakresie standardów raportowania w zakresie zrównoważonego rozwoju z dnia 31 lipca 2023 roku, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 2023.
9. NIK, „Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych przez powiatowe urzędy pracy”, Warszawa 2021 r.
10. Pracodawcy szykują się na walkę o pracowników. Większość będzie miała problem, Rzeczpospolita, 04.02.2022 r., <https://www.rp.pl/rynek-pracy/art19252651-pracodawcy-szykuja-sie-na-walke-o-pracownikow-wiekszosc-bedzie-mialaproblemy>, dostęp: 23.05.2022.
11. Takpełnosprawni, Zatrudnianie osób z niepełnosprawnością w Polsce. Raport z badania „Pracodawca na TAK” wraz z rekomendacjami, Poznań 2015, https://takpelnosprawni.pl/wp-content/uploads/2021/09/raport_Pracodawca_na_TAK_2021.pdf, dostęp: 21.05.2022 r.
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. World Economic Forum, „The global risks report 2022 17th edition, insight report”, 2022.

Netografia

1. <https://hcmdeck.com/pl/onboarding-wszystko-co-chcialbys-wiedziec/>, dostęp: 12.12.2023 r. <https://niepelnosprawni.gov.pl/a,51,dokumenty-miedzynarodowej-organizacji-pracy>, data dostęp: 3.1.2024 r.
2. <https://intelligence.weforum.org/>, dostęp: 26.1.2023 r.
3. <https://pfr.pl/slownik/slownik-msp.html>, dostęp: 30.11.2023 r.
4. <https://tomhrm.com/slownik-hr/offboarding>, dostęp: 12.12.2023 r.
5. <https://tomhrm.com/slownik-hr/reboarding/>, dostęp: 29.1.2024 r.
6. <https://www.efrag.org/Activities/2010051123028442/Sustainability-reporting-standards-roadmap>, dostęp: 26.1.2023 r.
7. Pracodawcy szykują się na walkę o pracowników. Większość będzie miała problem, Rzeczpospolita, 04.02.2022 r., <https://www.rp.pl/rynek-pracy/art19252651-pracodawcy-szykuja-sie-na-walke-o-pracownikow-wiekszosc-bedzie-mialaproblemy>, data dostępu: 23.05.2022 r.
8. Prawo.pl, 02.09.2021, <https://www.prawo.pl/kadry/ilu-bylo-zarejestrowanych-w-zus-platnikow-skladek-i-osob,510376.html>, dostęp: 3.01.2024 r.



**Spis wykresów, rysunków
i tabel**

Spis wykresów

Wykres 1. Rodzaj badanych prawodawców z uwagi na wielkość firmy (badanie desk research, N=300)	31
Wykres 2. Wielkość badanych podmiotów (badanie desk research, N=300)	33
Wykres 3. Okres prowadzenia działalności (badanie desk research, N=300)	35
Wykres 4. Obszar działalności fundacji prowadzonych przez badane podmioty (badanie desk research, N=300)	36
Wykres 5. Informacja o realizowanej polityce różnorodności (badanie desk research, N=300)	37
Wykres 6. Pracodawcy informujący o realizowanej polityce różnorodności (badanie desk research, N=86)	39
Wykres 7. Elementy polityki różnorodności przedstawione w dokumencie (badanie desk research, N=58) (odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)	43
Wykres 8. Obszary polityki różnorodności wobec zespołu pracowniczego (badanie desk research, N=86) (odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)	44
Wykres 9. Otwartość pracodawców na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami (badanie desk research, N=86)	46
Wykres 10. Informacje przedstawiane przez pracodawcę w ogłoszeniach o pracę (badanie desk research, N=86)	47
Wykres 11. Wsparcie opisywane przez pracodawcę dla nowozatrudnionych osób (badanie desk research, N=86) (dane nie sumują się do 100%, ponieważ można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)	50
Wykres 12. Programy wspierające rozwój kariery zawodowej personelu pracowniczego (badanie desk research, N=86) (dane nie sumują się do 100%, ponieważ można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)	53
Wykres 13. Informowanie o możliwej ścieżce awansu (badanie desk research, N=86)	54

Wykres 14. Działania zewnętrzne promujące różnorodność w firmie (badanie desk research, N=28) (dane nie sumują się do 100%, ponieważ można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)	57
--	----

Wykres 15. Pracodawcy, którzy nie realizują działań promujących różnorodność w kontekście niepełnosprawności (badanie desk research, N=86)	58
---	----

Wykres 16. Monitorowanie wskaźnika zatrudnienia (Badanie desk research, N=300)	60
---	----

Spis rysunków

Rysunek 1. Pracodawcy w badaniu desk research i w badaniu ankietowym	30
---	----

Spis tabel

Tabela 1. Rodzaj podmiotu z uwagi na wielkość firmy (badanie ankietowe, N=22)	31
--	----

Tabela 2. Respondenci biorący udział w badaniu ankietowym według długości prowadzenia działalności (badanie ankietowe, N=22)	34
---	----

Tabela 3. Działania wspierające osoby z niepełnosprawnościami, jakie realizują na co dzień badane firmy (wielokrotny wybór) (badanie ankietowe, N=22)	61
--	----

Tabela 4. Obszary polityki różnorodności opisywane w dokumencie firmy wobec osób z niepełnosprawnościami (badanie ankietowe, N=8)	63
--	----

Załączniki

1. Dobre praktyki - case study
2. Narzędzia badawcze
3. Checklista w analizie desk research
4. Kwestionariusz ankiety internetowej (CAWI)
5. Scenariusz wywiadu, pracodawca z dobrymi praktykami
6. Scenariusz wywiadu, pracodawca zainteresowany dobrymi praktykami
7. Scenariusz wywiadu, pracowniczka/pracownik z niepełnosprawnością
8. Scenariusz wywiadu, związek zawodowy
9. Scenariusz wywiadu, organizacja pracodawców



Fundacja
Aktywizacja

I D E A



Państwowy Fundusz
Rehabilitacji Osób
Niepełnosprawnych

Projekt „Strategie zatrudnieniowe pracodawców prywatnych w Polsce” jest realizowany dzięki dofinansowaniu ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.