

Magdalena Pancewicz, Joanna Kotzian

Zarządzanie niepełnosprawnością w Polsce i państwach Unii Europejskiej. Jak duże i małe przedsiębiorstwa zarządzają niepełnosprawnością i jakie odnoszą z tego tytułu korzyści?

Zatrudnianie pracowników niepełnosprawnych nadal jest rzadko spotykaną praktyką i wyróżnia firmę na rynku pracy. Efektywne zarządzanie niepełnosprawnością wymaga przemyślanej strategii, która obejmie nie tylko rekrutację pracowników, ale wszystkie procesy HRM.

W artykule zaprezentowano przykłady dużych i małych przedsiębiorstw działających na otwartym rynku pracy, zatrudniających pracowników z niepełnosprawnością oraz omówiono stosowane przez te przedsiębiorstwa sposoby zarządzania niepełnosprawnością w odniesieniu do różnych procesów HRM.

Słowa kluczowe: niepełnosprawność (*disability*), pracownicy z niepełnosprawnością (*employees with disabilities*), zarządzanie niepełnosprawnością (*disability management*)

Wstęp

Osoby niepełnosprawne należą do grup zagrożonych wykluczeniem na rynku pracy. Wśród przedsiębiorstw działających na otwartym rynku pracy zatrudnianie osób z niepełnosprawnością należy do rzadkości, nie wspominając o posiadaniu polityki zatrudniania czy zarządzania niepełnosprawnością. W wielu firmach zatrudnianie tej grupy osób budzi obawy dotyczące efektywności, wpływu na zespół i relacje wewnątrz firmy oraz na postrzeganie przedsiębiorstwa na rynku, i wreszcie, kosztów samego przedsięwzięcia (np. kosztów adaptacji miejsca pracy lub szkolenia). Przedsiębiorstwom, które chciałyby zatrudnić osoby niepełnosprawne często brak

wsparcia instytucjonalnego dla wdrażania polityki ZZL w kwestii niepełnosprawności czy dostępu do wiedzy na temat regulacji prawnych dotyczących zatrudniania pracowników z dysfunkcjami. Kolejne wyzwanie stanowi kwestia wprowadzenia polityki różnorodności i zatrudniania osób innych od dotychczasowych pracowników czy klientów firmy – wiele przedsiębiorstw nie wie, jak taką zmianę odbiorą klienci.

Mimo wielu wyzwań niektóre firmy decydują się na zatrudnianie osób z niepełnosprawnością. W realizowanym przez nas badaniu, które było elementem projektu „Od kompleksowej diagnozy sytuacji osób niepełnosprawnych w Polsce do nowego modelu polityki społecznej wobec niepełnosprawności”, prowadzonego przez profesor Barbarę Gąciarz¹, wybraliśmy 10 firm i instytucji polskich i 10 wywodzących się z innych krajów Europy. Organizacje te wyróżniały się najlepszymi praktykami w zarządzaniu niepełnosprawnością. Badanie realizowane było w ramach modułu „Wyrównywanie szans w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami. Dobre praktyki pracodawców. Doświadczenia polskie i międzynarodowe”², a jego koordynatorem była dr Ewa Giermanowska (2014). W ramach projektu przeprowadziliśmy analizę regulacji dotyczących niepełnosprawności obowiązujących w poszczególnych krajach, z których wywodzili się badani pracodawcy, oraz analizę wewnętrznych polityk firm. Następnie przeprowadziliśmy wywiady pogłębione dotyczące zarządzania niepełnosprawnością, obejmujące przedstawicieli kadry zarządzającej firmy i działu HR oraz pracownika z niepełnosprawnością, jego przełożonego, podwładnego i inną osobę z jego zespołu. Rezultaty badań – studia przypadków firm wyróżniających się pod względem polityki zarządzania niepełnosprawnością – zostały opisane w książce „Zatrudniając niepełnosprawnych. Dobre praktyki pracodawców w Polsce i innych krajach Europy”. Celem publikacji była prezentacja kompleksowych polityk dotyczących nie tylko zatrudniania osób niepełnosprawnych, ale również szkolenia, rowoju oraz wyznaczania celów i oceny pracownika. W artykule przedstawiono wybrane organizacje (z wyłączeniem instytucji), zatrudniające osoby niepełnosprawne, które mogą służyć za dobry przykład zarządzania niepełnosprawnością. Opisywane przedsiębiorstwa to zarówno firmy polskie, jak i międzynarodowe, małe i średnie, działające na rynku lokalnym, ale też globalne koncerny.

Różne firmy wybierają różne sposoby zarządzania niepełnosprawnością. Przedsiębiorstwa międzynarodowe posiadają zazwyczaj określoną, skodyfikowaną politykę różnorodności adaptowaną lokalnie. Oddziały firmy w różnych państwach często

1 Więcej informacji o projekcie: <http://polscyniepełnosprawni.agh.edu.pl/> (ostatni dostęp:16.06.2014).

2 W ramach modułu przeprowadzone zostało również badanie ilościowe, którego wybrane wyniki przedstawiamy w artykule.

współpracują ze sobą, dzieląc się przykładami i dobrymi praktykami. Stąd polityka HR firm międzynarodowych jest podobna, choć posiada lokalne „akcenty”, związane ze specyfiką danego państwa. Małe przedsiębiorstwa, zwłaszcza polskie, rzadko posiadają politykę dotyczącą niepełnosprawności. W porównaniu z polskimi, małe firmy z innych państw Europy mają bardziej wystandaryzowane zasady zarządzania niepełnosprawnością i zapewniają więcej wsparcia pracownikom z dysfunkcjami. Ta sytuacja może też wynikać z większej otwartości na osoby o określonych niepełnosprawnościach w różnych państwach i z większej otwartości na różnorodność w zależności od kultury.

Polityka zarządzania niepełnosprawnością: podjęcie decyzji

Przedsiębiorstwa podejmują decyzję o rozpoczęciu zatrudniania osób niepełnosprawnych z różnych powodów. Podczas badania ilościowego, przeprowadzonego³ wśród 100 firm i instytucji zatrudniających osoby z niepełnosprawnościami, wśród głównych powodów podjęcia takiej decyzji pojawiały się na równi korzyści finansowe i kwalifikacje zawodowe niepełnosprawnych, a zaraz za nimi – misja firmy i jej kultura organizacyjna.

Badania jakościowe (*case studies*)⁴, przeprowadzone w ramach projektu wśród 10 firm i instytucji z Polski i 10 z innych państw Europy⁵, zatrudniających osoby niepełnosprawne, potwierdziły znaczący wpływ tych czynników oraz ujawniły dodatkowe motywacje:

- wewnętrzne:
 - a) kultura organizacyjna i (globalna) polityka HR firmy;
 - b) indywidualne doświadczenie osoby z kadry zarządzającej/jednego z pracowników;
 - c) działanie spójne ze strategią CSR;
 - d) profil działalności firmy (np. dostarczanie produktów i usług dla osób z niepełnosprawnością);

3 Badanie prowadzone w ramach modułu III projektu „Wyrównywanie szans w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami. Dobre praktyki pracodawców. Doświadczenia polskie i międzynarodowe”. Przedstawione wyniki odnoszą się wyłącznie do firm.

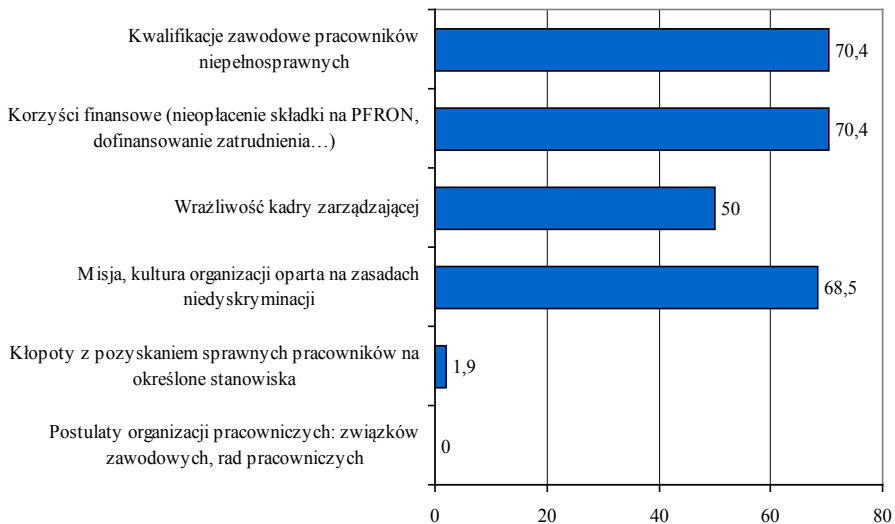
4 Badanie obejmowało: analizę regulacji dotyczących niepełnosprawności: prawnych obowiązujących w państwach i polityk wewnętrznych firm, wywiady pogłębione dotyczące zarządzania niepełnosprawnością, prowadzone wśród przedstawicieli kadry zarządzającej firmy i działu HR oraz pracownika z niepełnosprawnością, jego przełożonego, podwładnego i inną osobę z jego zespołu.

5 W każdej z grup 10 pracodawców polskich i europejskich trzy podmioty reprezentowały instytucje publiczne lub firmy skarbu państwa, a siedem było firmami prywatnymi działającymi na otwartym rynku pracy. Artykuł dotyczy jedynie tych drugich.

- zewnętrzne:
 - e) standardy i regulacje wprowadzane przez rząd;
 - f) standardy i regulacje wprowadzane przez centralę firmy (zwłaszcza lokalne adaptacje polityki różnorodności);
 - g) historia firmy, zwłaszcza jeśli miała status zakładu pracy chronionej;
 - h) problem ze znalezieniem pracowników na określone stanowiska;
 - i) pracownicy nabywają status osoby niepełnosprawnej w trakcie pracy (w związku z chorobą, procesami starzenia, wypadkami);
 - j) możliwa korzyść finansowa. Ten czynnik nigdy nie był wymieniany w pierwszej kolejności, a raczej stanowił dodatkową zachętę.

Wykres 1. Powody zatrudniania niepełnosprawnych pracowników (%)

Liczba firm biorących udział w badaniu: N=54



Źródło: Giermanowska, 2014, s. 73

Decyzja firmy o wdrożeniu polityki wspierającej zatrudnianie osób niepełnosprawnych była zazwyczaj kombinacją motywacji wewnętrznych i zewnętrznych. Altix, polska firma produkująca i dystrybuująca oprogramowanie i sprzęt dla niewidomych, została założona przez niewidomych informatyków, którzy powołali także do życia fundację działającą na rzecz tej grupy osób. Zatrudnianie osób z niepełnosprawnością jest wynikiem jednostkowego doświadczenia przedstawicieli zarządu, historii firmy, działalności CSR i działań wspierających osoby niewidome, które są

klientami Altix. Z kolei w IKEA Deutschland zatrudnianie niepełnosprawnych jest zgodne z otwartą na różnorodność kulturą firmy, polityką zrównoważonego rozwoju oraz jest rezultatem niemieckich regulacji prawnych nakładających wymóg 5% udziału pracowników niepełnosprawnych w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 20 osób. Zatrudnianie osób z niepełnosprawnością przynosi wymierne korzyści, często przemawiające do udziałowców firmy, rady nadzorczej czy członków zarządu, takie jak: łatwiejsza rekrutacja, przyciągnięcie nowych segmentów klientów, poprawa wizerunku, czy spadek kosztów wynikający m.in. z brak konieczności odprowadzania składki na PFRON.

Polityka zarządzania niepełnosprawnością w dużych i małych firmach

Podejście do zarządzania niepełnosprawnością różni się w dużych i małych firmach. Wśród firm wyróżniających się w obszarze zarządzania niepełnosprawnością wyróżnić można globalne firmy o kompleksowej polityce HR i zdefiniowanej polityce wobec niepełnosprawności, obejmującej wszystkie etapy kariery pracownika – zatrudnienie, szkolenie, awans itd. Znakomitymi przykładami takich przedsiębiorstw mogą być firmy, takie jak: Thales, Ford, IKEA, Carrefour czy Sodexo. Duże podmioty mają również modelowe polityki w obszarze zrównoważonego rozwoju, CSR czy zarządzania różnorodnością. Zatrudnianie osób niepełnosprawnych jest w nich zwykle elementem szerszej pojętej polityki HR, polityki różnorodności lub też jest związane z działaniami CSR. Przykładem może być STU Ergo Hestia (towarzystwo ubezpieczeniowe), które założyło fundację „Integralia”. Jej zadaniem jest integracja osób niepełnosprawnych z rynkiem pracy za pośrednictwem szkoleń i staży. Część podopiecznych fundacji odbywa staż w STU Ergo Hestia i znajduje tam zatrudnienie. Firma jest dobrym przykładem podmiotu, gdzie otwarta na niepełnosprawność kultura organizacyjna przejawia się w obszarze polityki HR i CSR.

W dużych firmach objętych badaniem punktem wyjścia do wdrożenia polityki zatrudniania osób z niepełnosprawnością było często podpisanie deklaracji ustalającej standardy czy wytyczne takiej polityki. Dokumentami międzynarodowymi podpisywanymi przez firmy były m.in. „Kodeks postępowania w sprawie zarządzania niepełnosprawnością w miejscu pracy” (Code of Practice on Managing Disability in the Workplace) czy 10 zasad „Paktu Globalnego” ONZ (United Nations’ Global Compact), natomiast jednym z częściej podpisywanych w Polsce dokumentów była „Karta różnorodności”. Niektóre z firm przy wdrażaniu strategii zarządzania różnorodnością potrzebowały wsparcia strategicznego, prawnego lub organizacyjnego. W takim przypadku zwracały się po wsparcie do organizacji trzeciego sektora, które udzielały potrzebnej pomocy. Firmy posiadające skodyfikowaną politykę

dotyczącą niepełnosprawności starają się monitorować jej działania, również poprzez zewnętrzny audyt. Przedsiębiorstwa te zazwyczaj powołują stanowiska pracy dedykowane wyłącznie zarządzaniu niepełnosprawnością lub różnorodnością (IKEA, Thales, Ford). Starają się również otrzymać certyfikat dokumentujący ich dobre praktyki, co jest nie tylko sposobem na wykonanie zewnętrznego audytu, ale też wspomaga budowanie wizerunku dobrego pracodawcy i firmy odpowiedzialnej społecznie. Jednym z przykładów może być Ford-Werke GmbH, pierwsza firma w Europie, która uzyskała certyfikat potwierdzający spełnianie standardów International Disability Management Standards Council (IDMSC)⁶. Włączenie zarządzania różnorodnością do szerszej polityki firmy zazwyczaj wspomaga ten proces, jako że zostają określone konkretne cele i działania, są one monitorowane i rozliczane.

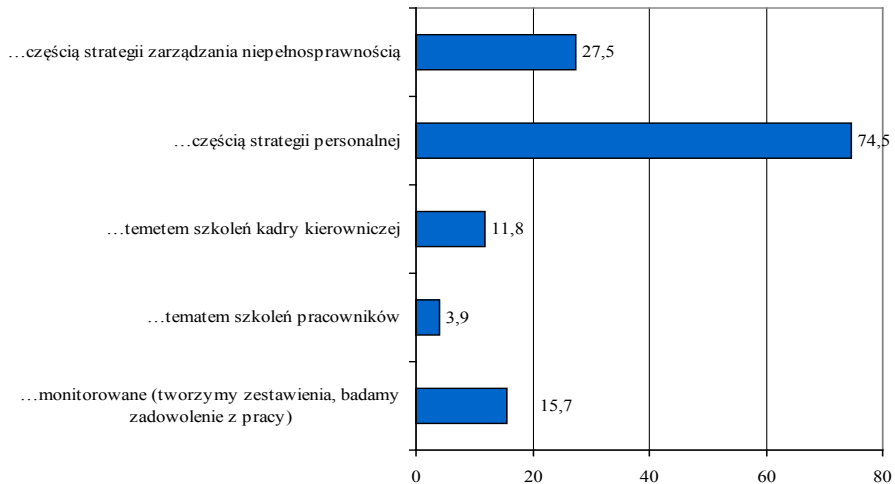
Przykładem kompleksowej i dobrze zorganizowanej polityki zatrudniania osób niepełnosprawnych jest Carrefour Polska. W Carrefour zatrudnianie osób niepełnosprawnych odbywa się w ramach polityki zrównoważonego rozwoju i pozostaje w kompetencjach działu HR. Zarządzanie niepełnosprawnością ma swoje podstawy w podpisanych przez firmę dokumentach: „Powszechnej deklaracji praw człowieka” i konwencjach Międzynarodowej Organizacji Pracy, „Kodeksie postępowania w sprawie zarządzania niepełnosprawnością w miejscu pracy” i 10 zasadach „Paktu Globalnego” ONZ. Firma rozpoczęła również współpracę z Business and Disability Network – siecią, która wspiera biznes w zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. Wprowadzając politykę zatrudniania niepełnosprawnych w Polsce, Carrefour nawiązał współpracę z Polskim Związkiem Głuchych, Platformą Integracji Osób Niepełnosprawnych (PION) i stowarzyszeniem „Niepełnosprawni dla Środowiska EKON”. Jednym z celów stawianych menedżerom sklepów jest zatrudnienie określonego odsetka osób niepełnosprawnych w zespole. Menedżerowie są motywowani finansowo, ponieważ procent niepełnosprawnych pracowników ma przełożenie na ich premię.

Mniejsze firmy mogą mieć się charakteryzować większą otwartością na zatrudnianie osób z niepełnosprawnością, jednak ich zasady w tej kwestii nie jest skodyfikowane ani ustrukturyzowane – brak jest procedur, polityki, wytycznych. Wiele procesów jest powielanych według praktyk, które miały miejsce w przeszłości (np. rozmowa rekrutacyjna z osobą niepełnosprawną jest przeprowadzana w sposób, w jaki była przeprowadzana kiedyś przez przełożonego rekrutera lub w sposób, o którym rekruter jedynie słyszał od kolegów). Małe firmy niekoniecznie posiadają udokumentowaną politykę HR albo posiadają taki dokument, lecz odnosi się jedynie do najważniejszych aspektów tej polityki. Polityka HR w małych firmach

6 <http://www.idmsc.org/pages/index.html>.

jest w dużym stopniu wyznaczana regulacjami prawa pracy – prawdopodobnie brak regulacji w przypadkach nietypowych powoduje, że małe firmy stosują podejście indywidualne, które pozwala im na elastyczne zachowanie w niestandardowych sytuacjach.

Wykres 2. Czy zatrudnianie osób niepełnosprawnych w Pana/-i firmie jest... (%)
Liczba firm biorących udział w badaniu: N=51



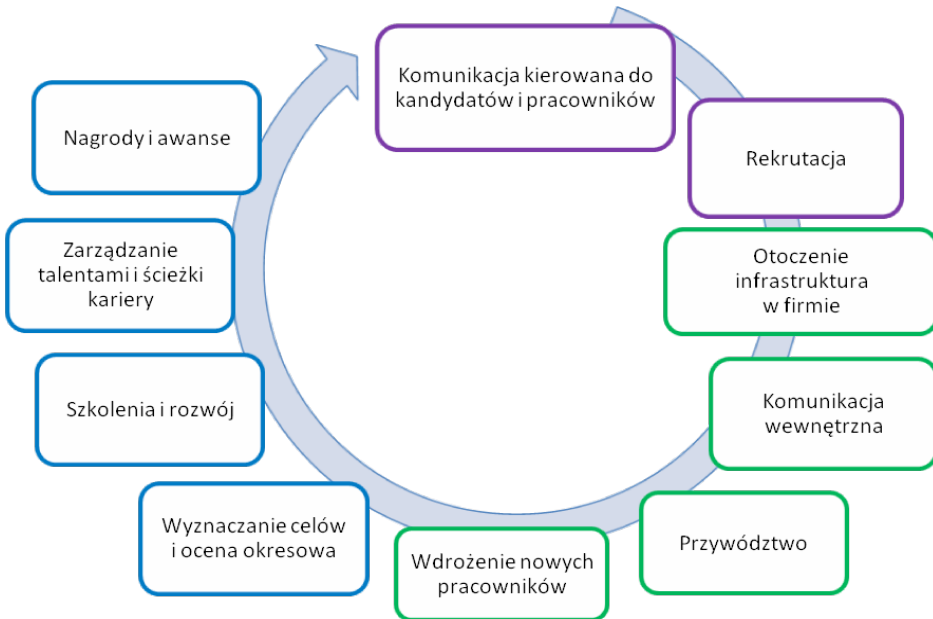
Źródło: Giermanowska, 2014, s. 76.

Wyniki badania ilościowego pokazują, że wśród polskich firm zatrudnianie osób niepełnosprawnych nie jest odrębnym procesem, ale przebiega w ramach polityki HR. Dowodziłoby to wagi wdrożenia kompleksowej i dobrze przemyślanej polityki w tym obszarze, choć aż ponad 1/4 firm biorących udział w badaniu zadeklarowało posiadanie odrębnej strategii zarządzania niepełnosprawnością. Zatrudnianie osób z niepełnosprawnością jest też częściej przedmiotem szkoleń dla kadry zarządzającej niż pracowników szeregowych. Część firm szkoli kadrę menedżerską, wierząc, że podzieli się ona wiedzą z podwładnymi. Niestety, polityka zatrudniania niepełnosprawnych jest rzadko monitorowana. Wydaje się natomiast, że szkolenie pracowników i monitorowanie działań są niezwykle ważne dla skutecznego zarządzania niepełnosprawnością.

Zarządzanie niepełnosprawnością w procesach HR

Najlepsze polityki zarządzania niepełnosprawnością uwzględniają wszystkie etapy rozwoju pracownika w organizacji: proces rekrutacji, adaptację w miejscu pracy, wdrożenie, szkolenia i rozwój oraz awans. Wszystkie etapy zostały uwzględnione w prowadzonym przez nas badaniu.

Rysunek 1. Zarządzanie niepełnosprawnością w procesie ZZL



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Bernard Hodes Group

Etap I: komunikacja i rekrutacja

Firmy zatrudniające osoby niepełnosprawne w rozmaity sposób przyciągają kandydatów do pracy. Duże firmy o zdefiniowanej polityce różnorodności lub CSR zazwyczaj komunikują otwartość wobec osób niepełnosprawnych na swojej stronie internetowej. Niezależnie od wielkości organizacji, firmy komunikują w ofertach pracy otwartość na niepełnosprawnych kandydatów lub dostępność stanowiska dla niepełnosprawnych.

Poza zamieszczaniem ogłoszeń firmy stosują również inne metody pozyskiwania niepełnosprawnych pracowników. Rehab Station Stockholm (firma rehabilitacyjna) sponsoruje imprezy sportowe dla niepełnosprawnych i prowadzi treningi z zakresu różnych dyscyplin. Według przedstawicieli firmy, osoby aktywne fizycznie są rów-

niez aktywne w innych obszarach, są też znakomitymi pracownikami. W ten sposób Rehab zatrudnia trenerów i fizjoterapeutów. Polski Altix rekrutuje pracowników spośród swoich klientów, natomiast firma Thales finansuje stypendia dla najzdolniejszych uczniów z niepełnosprawnością. Niektóre firmy współpracują z organizacjami trzeciego sektora (Carrefour, Sodexo) lub instytucjami rządowymi (Thales). Współpraca pozwala im skrócić proces rekrutacji – Carrefour od współpracującej z nim organizacji otrzymuje listę kandydatów, którzy przeszli wstępny etap rekrutacji na określone stanowisko. Niektóre organizacje zapewniają pomoc we wdrożeniu pracownika czy wsparcie trenera pracy, co przyspiesza proces wdrożenia oraz odciąża firmę finansowo i organizacyjnie.

Niektóre z badanych firm, czy to ze względu na komfort współpracy z określonymi organizacjami pozarządowymi, czy w wyniku świadomie przyjętej strategii lub też znakomitego dopasowania niepełnosprawnych do wymagań stanowiska, koncentrują się na specyficznych ograniczeniach sprawności. MAX Hamburgerrestauranger (szwedzka sieć restauracji *fast food*), mając trudności w znalezieniu pracowników na stanowisko gospodarza sali, poszukiwała kandydatów wśród osób niepełnosprawnych umysłowo. W efekcie firma nie ma już problemów ze znalezieniem pracowników, a osoby niepełnosprawne mają miejsce zatrudnienia sprzyjające społecznej integracji. Podobne rozwiązanie zastosowało w Polsce Sodexo. Marionnaud, francuska sieć ekskluzywnych perfumerii, ze względu na wymagania dotyczące wyglądu pracowników (zadbane, eleganckie osoby) kieruje swoją ofertę do niepełnosprawnych z chorobami wewnętrznymi. Rehab Station Stockholm zatrudnia osoby niepełnosprawne ruchowo, ponieważ lepiej rozumieją potrzeby ich klientów. Z tego samego powodu osoby niepełnosprawne, tyle że wzrokowo, zatrudnia NZOZ Rudek – firma o podobnym profilu.

We wszystkich organizacjach konieczne było dobre dopasowanie umiejętności i możliwości pracownika do wymagań i obowiązków na danym stanowisku – tak by niepełnosprawność nie stanowiła przeszkody. Czasem zdarza się również, że niepełnosprawność jest zaletą pracownika – w zakładzie produkcyjnym Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris, gdzie pracownicy mają do czynienia ze znacznym poziomem hałasu, praca jest mniej uciążliwa dla pracowników głuchoniemych. Koncentracja na określonym rodzaju niepełnosprawności pozwala także ograniczyć koszty związane z adaptacją miejsca pracy oraz ułatwia przygotowanie współpracowników do pracy z osobami niepełnosprawnymi (np. szkolenia z komunikacji z osobami niewidzącymi czy niesłyszącymi).

Etap II: Zatrudnienie – Komunikacja wewnętrzna, adaptacja miejsca pracy, wdrożenie

W zarządzaniu niepełnosprawnością ogromne znaczenie ma przygotowanie współpracowników i infrastruktury. Już pierwszego dnia pracy osoba niepełnosprawna

powinna mieć w pełni przygotowane stanowisko pracy i całe wyposażenie potrzebne do efektywnego wykonywania obowiązków. Dostosowanie miejsca pracy może być finansowane ze środków publicznych, choć – jak wynika z badań – nie wszystkie firmy z takiego rozwiązania korzystają. Wiele z nich woli samodzielnie dostosować stanowisko pracy, by uniknąć obowiązków biurokratycznych, inne nie są świadome przysługującego im wsparcia. Łatwiej jest też rozpocząć zatrudnianie osób niepełnosprawnych w organizacjach zajmujących się ochroną zdrowia i rehabilitacją, ponieważ ich infrastruktura jest dostosowana do potrzeb niepełnosprawnych pacjentów.

Ale nie tylko infrastruktura wymaga przygotowania. Współpracownicy osoby niepełnosprawnej powinni również zostać przygotowani na jej pojawienie się w zespole. Powinni wiedzieć np., jak się zachowywać, by nie rozpraszać psa przewodnika, albo że rozmawiając z niesłyszącym kolegą, należy zwracać twarz w jego stronę. W niektórych spośród badanych firm zostały też ustalone zasady dotyczące wspólnej przestrzeni – w NZOZ Rudek, zatrudniającym niewidomych masażyстів, wszyscy pracownicy musieli przyjąć zasady określonego porządku w kuchni, a osoby dzielące gabinety z niewidomymi współpracownikami – każdy przedmiot odkładać na wyznaczone miejsce. Zatrudnienie osoby niepełnosprawnej może się też wiązać z rozszerzeniem zakresu obowiązków niektórych osób – w NZOZ Rudek recepcjonistki wypełniały karty pacjentów przychodzących do niewidomych masażyстів (karty były wypełniane ręcznie).

Wszystkie procesy w firmie muszą też zostać dostosowane do potrzeb pracowników niepełnosprawnych, tak by nie dyskryminować żadnej z grup. Dotyczy to również szkoleń i wyjść integracyjnych. W Altix wszystkie szkolenia odbywają się w miejscach dostosowanych do potrzeb osób niepełnosprawnych, materiały przygotowywane są w wersji elektronicznej lub breille'owskiej, a osoby niewidzące posiadają komputery i inne niezbędne urządzenia umożliwiające im pełne uczestnictwo w szkoleniach.

Duże firmy zazwyczaj posiadają procedury wdrożenia, które uwzględniają również potrzeby pracowników niepełnosprawnych. Ważną rolę w tym procesie odgrywa przełożony, który podejmuje decyzję, czy i w jaki sposób poinformować zespół o niepełnosprawności nowego kolegi. W małych firmach nie obowiązują procedury wdrożenia, a raczej „obyczajne” powitania nowych osób, przebiegające na zasadzie odtwarzania zachowań.

Etap III: Zarządzanie pracownikiem

Pracownicy niepełnosprawni we wszystkich badanych firmach byli traktowani na tych samych zasadach co ich pełnosprawni koledzy. Takie deklaracje otrzymaliśmy zarówno od osób niepełnosprawnych, jak i ich współpracowników oraz

przełożonych. Żadna z osób nie wymieniła też niepełnosprawności jako cechy różnicującej pracowników. Efektywność, umiejętność współpracy i zaangażowanie są w ich ocenie raczej wynikiem indywidualnych cech charakteru czy wartości.

Wyznaczanie celów i ocena pracy w badanych firmach odbywały się z uwzględnieniem indywidualnej sytuacji pracownika – główne cele pracowników pełno- i niepełnosprawnych były podobne, lecz poszczególne obowiązki uwzględniały specyficzną sytuację pracownika. Menedżerowie deklarowali, że podstawą udanej współpracy jest równe traktowanie pracowników. Gdy go zabraknie, obie strony tracą – jeśli pracownikom niepełnosprawnym stawiane są niższe wymagania, czują się demotywowani czy odmiennie traktowani, jednocześnie ich menedżerowie nie są zadowoleni z ich pracy. Gdy Carrefour wdrażał program zatrudniania osób niepełnosprawnych na stanowiskach kasjerów, wyznaczył im niższe normy niż pozostałym pracownikom. Sytuacja została szybko zweryfikowana, kiedy okazało się, że pracownicy niepełnosprawni byli tak samo lub bardziej efektywni od pełnosprawnych kolegów.

Zarządzanie zróżnicowanym zespołem może być wyzwaniem zwłaszcza w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Krótsze godziny pracy osób niepełnosprawnych, częstsze przerwy i wymogi stanowiska pracy osoby niepełnosprawnej mogą mieć przełożenie na grafik, który musi być przecież zbieżny z procesem produkcji, jednak Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris radzi sobie z tym zadaniem znakomicie. Niepełnosprawni stanowią 10% załogi firmy.

We wszystkich badanych przedsiębiorstwach osoby niepełnosprawne miały takie same szanse na udział w szkoleniach jak ich pełnosprawni koledzy. Zaletą dużych firm jest posiadanie zasobów umożliwiających zapewnienie osobom niepełnosprawnym asystenta lub innej formy wsparcia na czas szkolenia czy służbowego wyjazdu. Niestety niepełnosprawność bywa barierą na drodze do awansu. Osoby głuchonieme czy niepełnosprawne umysłowo mają nikle szanse na stanowisko menedżerskie, a pracownicy niepełnosprawni ruchowo raczej nie będą mogli zająć stanowisk wymagających częstych podróży. Nie ma natomiast przeszkód dla rozwoju pracowników z dysfunkcjami przebiegającego poprzez poszerzanie lub zmianę zakresu obowiązków (awans poziomy). W dużych firmach, o rozbudowanej strukturze, gdzie pracownik może zdobyć doświadczenie w wielu obszarach niepełnosprawni mają większe szanse na rozwój (podobnie zresztą jak pełnosprawni). We wszystkich firmach, bez względu na wielkość, pracownicy mogą się jednak rozwijać poprzez na specjalizację – osoby niepełnosprawne często dostają awans na samodzielne stanowisko lub zarządzają małymi zespołami.

W dużych firmach rozwój pracowników, w tym osób niepełnosprawnych, jest monitorowany, choćby przez system oceny rocznej. Électricité Réseau Distribution

France (ERDF) wprowadziło system wyrównujący szanse rozwoju dla pracowników niepełnosprawnych. Firma cyklicznie porównuje sytuację zawodową osób na podobnych stanowiskach, z podobnym wykształceniem i doświadczeniem zawodowym – jeśli któryś z pracowników znajduje się w gorszej sytuacji niż inni, przełożony musi wyjaśnić, dlaczego tak się dzieje. Monitorowanie rozwoju pracownika jest ważne nie tylko z perspektywy polityki antydyskryminacyjnej, ale też pod kątem zarządzania wiedzą. Niestety tak szczegółowe monitorowanie rozwoju pracowników jest rzadkością. Jest słabą stroną zwłaszcza małych polskich firm, którym brak polityki HR.

Korzyści dla organizacji

Wiele zmian wprowadzanych w organizacjach z myślą o pracownikach niepełnosprawnych przyniosło korzyści wszystkim pracownikom, jak opisany wyżej proces monitorowania rozwoju. Z kolei zmiany infrastruktury mogą być korzystne nie tylko dla pracowników, ale też dla klientów firmy. Allehånde Køkken, restauracja i firma cateringowa, doświadcza też innych korzyści – często jest wybierana przez klientów ze względu na swoją misję – kształcenia zawodowego niesłyszących kucharzy. Firmy z jasną misją i czytelnymi wartościami są postrzegane przez klientów jako godne zaufania.

Firmy zatrudniające osoby niepełnosprawne cieszą się także lepszym wizerunkiem wśród pracowników. Przedsiębiorstwo, które nie boi się zatrudniać osób niepełnosprawnych i wspierać grupy wykluczone na rynku pracy, jest postrzegane przez pracowników jako odpowiedzialne społecznie. Pomaga to również w budowaniu więzi z pracodawcą; pracownicy są bardziej lojalni i zaangażowani, wiedząc, że w razie potrzeby firma się o nich zatroszczy.

Zatrudnianie osób niepełnosprawnych może również przynieść korzyści w postaci podniesienia poziomu współpracy i komunikacji. Pracownicy przykładają większą wagę do sposobu komunikacji i jej ustalonych zasad, przez co rozwijają swoje umiejętności w tym obszarze. Współpracownicy osób niepełnosprawnych często twierdzą też, że stali się bardziej empatyczni i wrażliwi na potrzeby innych.

Nie można pominąć również dostępnego wsparcia finansowego, choć nie wszystkie firmy z niego korzystają. W zależności od obowiązujących w państwie regulacji prawnych firmy otrzymują dofinansowanie do miejsc prac lub unikają płacenia kar na specjalne fundusze.

W czasie kryzysu demograficznego i malej podaży pracowników na rynku pracy nie można zapominać o dużej grupie potencjalnych kandydatów wywodzących się ze środowiska osób niepełnosprawnych. Ich zatrudnianie pozwala firmie poszerzyć

grono dostępnych kandydatów, a także skrócić proces rekrutacji (zwłaszcza przy współpracy z organizacjami trzeciego sektora).

Zarządzanie niepełnosprawnością wciąż należy do tematów nowych, zwłaszcza w Polsce. Większe firmy zazwyczaj posiadają politykę HR czy strategię zrównoważonego rozwoju, w ramach których mogą zatrudniać osoby niepełnosprawne choćby na podstawie uproszczonych procedur. Zarządzanie pracownikiem z niepełnosprawnością w dużej organizacji często wymaga wykraczania poza regulamin. Małe przedsiębiorstwa są bardziej elastyczne, choć ich „polityka HR” jest zazwyczaj zbiorem obowiązujących praktyk. Jeśli firmy te rozszerza swoje działanie, będą również potrzebować bardziej szczegółowej polityki HR. Mimo różnic w zarządzaniu osobami niepełnosprawnymi, zarówno duże, jak i małe organizacje czerpią z zatrudniania osób z dysfunkcjami podobne korzyści.

Literatura

- Barnes C. and Mercer G. (2008), *Niepełnosprawność*, Warszawa, Wydawnictwo [sic].
- Code of Practice on Managing Disability in the Workplace: Tripartite Meeting of Experts on the Management of Disability at the Workplace, Geneva, October 2001* (2001), Geneva, ILO.
- Embedding Human Rights in Business Practice II: A Joint Publication of the United Nations Global Compact and the Office of the High Commissioner for Human Rights* (2007), New York, N.Y., United Nations Global Compact.
- Garbat M. (2012), *Zatrudnianie i rehabilitacja zawodowa osób z niepełnosprawnością w Europie*, Zielona Góra, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- Giermanowska E. (2014), *Zatrudniając niepełnosprawnych, dobre praktyki pracodawców w Polsce i innych krajach Europy*, Kraków, Akademia Górniczo-Hutnicza im. S. Staszica w Krakowie.

Managing Disability in Poland and European Union Countries.

How big and small companies manage with disability and what they receive in return?

Summary

People with disabilities remain on the margins of the job market. This is because companies are reluctant to hire and manage employees with impairments. In contrast to organizations that are overwhelmed with obstacles to employ people with disability, we shall present the best practices of companies who successfully hire and manage impaired employees.

This article presents reasons for implementing disability policy together with gains made by the companies that do so. We present different approaches to managing

disability—diversity policies in big companies (Sodexo, Carrefour, Hutchinson, and IKEA) as well as uncodified solutions in small enterprises (Altix, NZOZ Rudek, and the Office of the Polish Ombudsman).

M a g d a l e n a P a n c e w i c z – absolwentka Instytutu Stosowanych Nauk Społecznych, obecnie doktorantka na wydziale Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk. Interesuje się rynkiem pracy, tematyką kultury organizacyjnej oraz zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie zarządzaniem wiekiem. Zawodowo zajmuje się komunikacją i budowaniem wizerunku pracodawcy.

J o a n n a K o t z i a n – absolwentka Filologii polskiej na Uniwersytecie Jagiellońskim i Zarządzania mediami w WSB-NLU. Ekspert w obszarach budowy wizerunku przedsiębiorstwa, rynku pracy, zarządzania wiekiem, kultury organizacyjnej i komunikacji wewnętrznej. Pracuje w HRK S.A. gdzie jest menedżerem ds. budowy wizerunku firmy, zarządzania zespołem specjalizującym się w employer branding, badaniach wizerunku oraz projektach społecznych.