

MODUŁ B: Rekrutacja, onboarding i kultura

Pakiet Włączający - Suplement do Kompendium Nowoczesnej Pracy Zdalnej

Spis treści:

Wstęp do modułu B	1
B.1. Inklusywna rekrutacja 4.0	3
B.2. Cyfrowy onboarding – pierwsze dni w chmurze	7
B.3. Kultura języka i savoir-vivre	11
Podsumowanie modułu B	14

PROJEKT: „AKTYWIZACJA 4.0 – Cyfrowa Przyszłość Osób z Niepełnosprawnościami”

WYDANIE: Wydanie I, Piła 2025

REALIZATORZY:

Lider projektu: **Fundacja Gospodarcza Północnej Wielkopolski** (www.fgpw.pl)

Partner merytoryczny: **Stowarzyszenie Krok po kroku HSA** (www.krokpokrokuhsa.pl)

PRAWA AUTORSKIE I DYSTRYBUCJA: Publikacja bezpłatna. Materiał współfinansowany ze środków publicznych. Kopiowanie i rozpowszechnianie niniejszej publikacji w celach komercyjnych jest zabronione. Dozwolone (i zalecane) jest udostępnianie materiału w celach edukacyjnych, szkoleniowych i informacyjnych z zachowaniem informacji o źródle.

ZASTRZEŻENIE PRAWNE: Przedstawione treści wyrażają poglądy realizatora i nie muszą odzwierciedlać oficjalnego stanowiska Samorządu Województwa Wielkopolskiego

Aktualizacja: 31.01.2026

Wstęp do modułu B

Masz już wiedzę prawną (Master Guide) i finansową (Moduł A). Wiesz, jak rozliczyć ryczałt i jak zdobyć dofinansowanie z PFRON. Teraz stajesz przed wyzwaniem, na którym wykładają się 70% firm: **czynnikiem ludzkim**.

Statystyki są nieubłagane: pracownicy z niepełnosprawnościami najczęściej odchodzą z pracy w pierwszych trzech miesiącach. Nie dlatego, że nie potrafią wykonać zadań, ale dlatego, że proces wdrożenia (onboardingu) nie uwzględnił ich potrzeb, a zespół bał się z nimi rozmawiać.

INKLUZYWNY CYKL ŻYCIA PRACOWNIKA



Ten moduł to Twój podręcznik „Inżynierii Społecznej 4.0”. Pokażemy Ci:

1. Jak napisać ogłoszenie, które nie jest niewidoczne dla technologii asystujących.

2. Jak przeprowadzić rekrutację online, która nie stresuje sensorycznie.
3. Jak przełamać paraliż komunikacyjny w zespole („Czy mogę powiedzieć do widzenia osobie niewidomej?”).

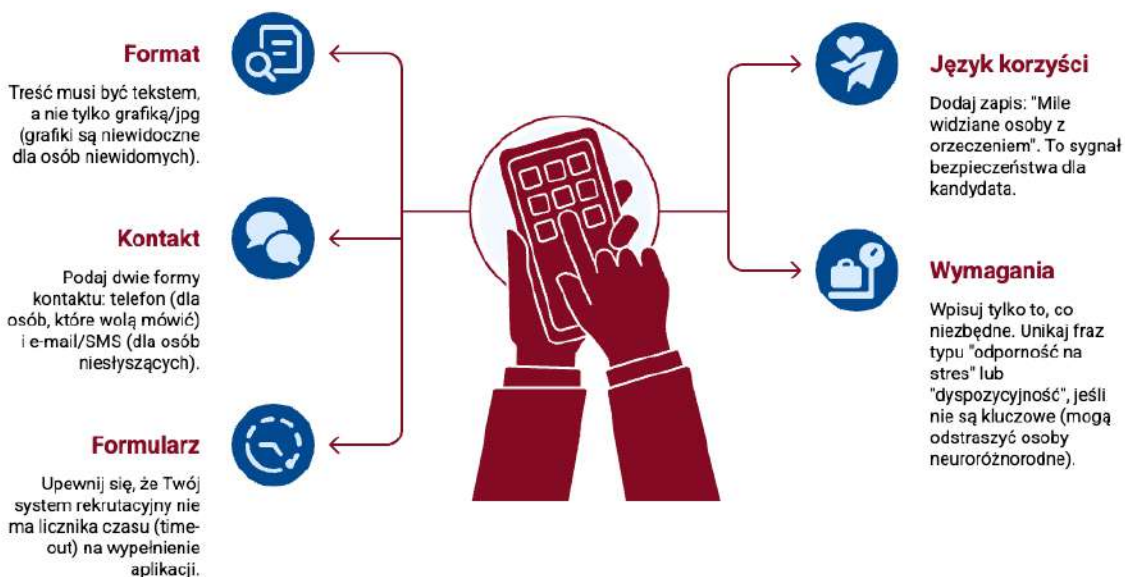
W świecie pracy zdalnej kultura organizacyjna to nie owocowe czwartki w biurze, ale dostępność cyfrowa i empatyczna komunikacja na Slacku czy Teamsach.

B.1. Inklusywna rekrutacja 4.0

Wielu pracodawców twierdzi, że "nie ma kandydatów z niepełnosprawnościami". Prawda jest jednak inna: kandydaci są, ale odpadają już na etapie czytania ogłoszenia, bo jest ono niedostępne cyfrowo lub rezygnują po rozmowie, która była dla nich stresująca sensorycznie.

W rekrutacji zdalnej technologia może być Twoim sprzymierzeńcem lub największą barierą. W tej sekcji pokażemy, jak otworzyć drzwi dla talentów, nie naruszając RODO i Kodeksu Pracy.

JAK NAPISAĆ DOSTĘPNE OGŁOSZENIE O PRACĘ?



1. Ogłoszenie o pracę – pierwsza bariera

Zanim kandydat wyśle CV, musi przeczytać Twoją ofertę. W świecie cyfrowym (LinkedIn, portale pracy) często popełniany jest jeden, kardynalny błąd.

⊖ **Błąd krytyczny: Tekst jako obrazek**

Publikowanie ogłoszenia wyłącznie jako grafiki (pliku .jpg/.png) z dużą ilością tekstu wyklucza osoby niewidome i słabowidzące. Czytnik ekranu (screen reader) widzi taki plik jako "Obraz 001" i milczy.

☑ **Rozwiązanie:** Zawsze wpisuj treść ogłoszenia również jako zwykły tekst w poście lub opisie.

💡 **Język włączający (inkluzywny):** Unikaj sformułowań, które nieświadomie wykluczają:

- Zamiast: *"Szukamy młodego, dynamicznego zespołu"* (może sugerować wykluczenie osób starszych lub z niepełnosprawnością ruchową),
 - Napisz: *"Szukamy osób gotowych do dynamicznej realizacji zadań"*.
- Zamiast: *"Odporność na stres i praca pod presją"* (często odstrasza osoby neuro różnorodne, które są świetnymi specjalistami, ale potrzebują spokoju),
 - Napisz konkretnie: *"Umiejętność priorytetyzacji zadań w krótkich terminach"*.

2. O co wolno pytać? (legalność pytań)

To największe pole minowe dla rekruterów. Z jednej strony RODO zabrania pytać o zdrowie (dane wrażliwe), z drugiej – musisz wiedzieć, jak przygotować stanowisko.

Złota zasada: Pytaj o **funkcjonalność i potrzeby**, a nie o diagnozę medyczną.

 Czego NIE WOLNO pytać (Diagnoza)	 O co TRZEBA zapytać (Potrzeby)
"Na co Pan choruje?"	"Czy potrzebuje Pan jakichś uprawnień na stanowisku pracy, aby wykonywać swoje obowiązki?"
"Czy ma Pan orzeczenie o niepełnosprawności?" (na etapie wstępnym*)	"Czy posiada Pan uprawnienia, które pozwalają nam skorzystać z dofinansowań PFRON?"
"Jak bardzo Pan nie widzi?"	"Czy korzysta Pan z oprogramowania udźwiękawiającego (czytnika ekranu) w codziennej pracy?"
"Czy bierze Pani leki wpływające na koncentrację?"	"W jakich godzinach w ciągu dnia jest Pani najbardziej efektywna?"

*Uwaga: Kandydat nie ma obowiązku ujawniania orzeczenia na etapie rekrutacji. Może to zrobić dopiero po zatrudnieniu (aby uzyskać uprawnienia urlopowe/czasowe). Jeśli jednak chcesz skorzystać z PFRON, musisz zachęcić kandydata do dobrowolnego ujawnienia tej informacji korzyściami (np. dodatkowy urlop, pakiety medyczne).

3. E-Interview: Rozmowa kwalifikacyjna online

Spotkanie na Teams/Zoom to standard. Jak je przeprowadzić, gdy kandydat ma specyficzne potrzeby?

A. Kandydat niesłyszący / słabosłyszący

- **Tłumacz PJM:** Jeśli kandydat komunikuje się w Polskim Języku Migowym, zaproponuj udział tłumacza online. Są firmy (np. Migam), które oferują taką usługę na godziny.
- **Kamera i światło:** Upewnij się, że Twoja twarz jest dobrze oświetlona, a usta widoczne (nie zasłaniaj ich dłonią/mikrofonem). Wiele osób czyta z ruchu warg.
- **Technologia:** Włącz w komunikatorze funkcję **napisów na żywo (Live Captions)**. Poinformuj kandydata, że taka opcja jest dostępna.

B. Kandydat Niewidomy

- **Opis:** Na początku spotkania przedstaw się i krótko opisz, kto jest obecny na callu ("Cześć, tu Anna z HR i Tomasz, kierownik IT").
- **Materiały:** Jeśli planujesz pokazać prezentację lub zadanie rekrutacyjne na ekranie, wyślij je kandydatowi mailem **przed spotkaniem** w dostępnym formacie (Word/PDF tekstowy), aby mógł się zapoznać za pomocą czytnika. Udostępnianie ekranu ("Share Screen") jest dla osoby niewidomej bezużyteczne.

C. Kandydat neuroróżnorodny (Spektrum Autyzmu, ADHD)

- **Agenda:** Wyślij plan rozmowy wcześniej. Niespodzianki stresują.
- **Pytania wprost:** Unikaj pytań abstrakcyjnych ("Jakim zwierzęciem byś był?"). Zadawaj pytania oparte na faktach i doświadczeniu.
- **Kamera:** Pozwól na wyłączenie kamery, jeśli kandydat o to poprosi. Dla osoby w spektrum autyzmu kontakt wzrokowy może być tak wyczerpujący, że uniemożliwi skupienie się na merytoryce.

4. Zadania rekrutacyjne

Częstą praktyką jest dawanie zadań próbnych.

⚠ Pułapka czasu: Pamiętaj, że osoby z niepełnosprawnością manualną lub wzrokową mogą potrzebować więcej czasu na wykonanie zadania przy komputerze (nawigacja klawiaturą jest wolniejsza niż myszką).

Dobra praktyka: Zapytaj: "Standardowo przewidujemy na to zadanie 60 minut. Czy potrzebuje Pan/Pani wydłużenia tego czasu ze względu na swoje potrzeby?".

5. Feedback po rozmowie

Dla kandydatów z grup wykluczonych brak informacji zwrotnej jest szczególnie bolesny (potęguje poczucie bycia "gorszym"). Nawet jeśli odrzucasz kandydata, napisz, dlaczego (np. "Brak doświadczenia w

technologii X"). Unikaj ogólników typu "Nie pasuje Pan do profilu", które mogą być odebrane jako ukryta dyskryminacja.

B.2. Cyfrowy onboarding – pierwsze dni w chmurze

Statystyki pokazują, że pracownicy z niepełnosprawnościami najczęściej rezygnują z pracy w ciągu pierwszych 3 miesięcy. Powód? Nie brak kompetencji, ale **bariery wdrożeniowe**. W biurze kolega może podejść i „pokazać palcem”, jak działa system. W pracy zdalnej, jeśli instrukcja jest niedostępna cyfrowo, pracownik zostaje sam ze ścianą tekstu (lub ciszą czytnika).

PAKIET STARTOWY ONBOARDINGU (ZASADY)



Oto jak zaprojektować proces wdrożenia, który nie wyklucza.

1. Dokumenty HR – Koniec z „martwym PDF-em”

Większość firm na start wysyła nowemu pracownikowi pakiet regulaminów, polityk bezpieczeństwa i instrukcji. Często są to skany podpisanych dokumentów.

⊖ **Błąd krytyczny: Skan jako treść**

Dla osoby niewidomej używającej czytnika ekranu (np. NVDA, JAWS), zeskanowany dokument PDF jest „pusty”. Czytnik powie: „Obraz. Strona 1 z 10”. Pracownik nie jest w stanie zapoznać się z treścią, co budzi frustrację i stres.

☑ **Standard 4.0:**

- **Format edytowalny:** Przesyłaj dokumenty wewnętrzne (regulaminy, procedury) w formacie Word (.docx) lub jako **dostępny PDF** (z warstwą tekstową, ang. *searchable PDF*).
- **Opis formularzy:** Jeśli wysyłasz formularz do wypełnienia w Excelu, upewnij się, że komórki mają jasne etykiety (żeby czytnik wiedział, co wpisać w dane pole).

2. Instrukcje dla neuroróżnorodnych (kultura pisma)

Osoby neuroróżnorodne (w spektrum autyzmu, z ADHD) często mają trudności z przetwarzaniem długich, ustnych instrukcji przekazywanych podczas wideorozmowy.

💡 **Zasada: Jeśli tego nie zapisałeś, to nie istnieje.** Dla pracownika z ASD (Autyzm) lub ADHD, chaos informacyjny jest paraliżujący. Wdróż zasady:

1. **Instrukcje "Krok po kroku":** Zamiast mówić "Ogarnij temat faktur", napisz checkliście: "1. Zaloguj się do systemu X. 2. Kliknij moduł Sprzedaż. 3. Wybierz...".
2. **Nagrywanie spotkań wdrożeniowych:** Pozwól pracownikowi nagrywać sesje szkoleniowe (Teams/Zoom). Dzięki temu osoba z ADHD, która

straciła wątek, może przewinąć nagranie i odsłuchać fragment ponownie bez stresu, że musi prosić o powtórzenie.

3. **Jeden kanał prawdy:** Ustal jedno miejsce, gdzie są instrukcje (np. Wiki, OneNote, Notion). Nie wysyłaj procedur mailem, na czacie i SMS-em jednocześnie.

3. „Day Zero” – Technologia musi czekać na człowieka

Nie ma gorszego startu niż sytuacja, w której niewidomy pracownik loguje się do komputera, a program udźwiękawiający nie jest zainstalowany. Bez niego... nie może nawet zgłosić problemu do IT.

⚠ Checklistą IT przed startem (pre-onboarding): Skontaktuj się z pracownikiem na tydzień przed startem i zapytaj o konfigurację sprzętu.

- Czy potrzebuje zainstalowania konkretnego oprogramowania asystującego (np. JAWS, NVDA, ZoomText)?
- Czy potrzebuje uprawnień administratora, aby zainstalować sterowniki do swojej specjalistycznej klawiatury/myszki?
- Czy firmowy VPN nie blokuje jego narzędzi asystujących?

4. Instytucja „Buddiego” (Anioła Stróża)

W pracy zdalnej nowy pracownik OzN jest szczególnie narażony na izolację i lęk przed zadawaniem pytań („Nie chcę wyjść na niekompetentnego, więc nie zapytam”).

☑ Rola Buddiego: Wyznacz osobę z zespołu (nie szefa!), która będzie opiekunem wdrożeniowym przez pierwszy miesiąc.

- **Zadanie Buddiego:** Odpowiadanie na „głupie pytania” (Gdzie są wnioski urlopowe? Jaki jest dress code na videocallach?).
- **Kontekst 4.0:** Buddy powinien być przeszkolony z podstaw savoir-vivre'u wobec niepełnosprawności nowego kolegi (np. wiedzieć, jak opisać mu wygląd aplikacji, jeśli kolega nie widzi).

5. Dostępne szkolenia obowiązkowe (BHP)

Każdy pracownik musi przejść szkolenie wstępne BHP. Często są to gotowe e-learningi (filmy wideo).

⊖ **Pułapka prawna:** Jeśli Twój film szkoleniowy BHP nie ma **napisów (dla niesłyszących)** ani **audiodeskrypcji (dla niewidomych)**, pracownik nie może skutecznie zapoznać się z zasadami bezpieczeństwa.



- W razie wypadku przy pracy, sąd może uznać, że pracownik nie został prawidłowo przeszkolony, co obciąża pracodawcę.
- **Rozwiązanie:** Zleć firmie szkoleniowej dostarczenie materiałów zgodnych z WCAG lub zapewnij alternatywną formę szkolenia (np. indywidualne spotkanie online z „behapowcem”)

B.3. Kultura języka i savoir-vivre

Zatrudnienie osoby z niepełnosprawnością często budzi w zespole paraliż komunikacyjny. Współpracownicy boją się, że powiedzą coś niewłaściwego, więc... wolą nie odzywać się wcale. To najkrótsza droga do izolacji pracownika.



Włączająca kultura 4.0 nie polega na chodzeniu na palcach i byciu „poprawnym politycznie”. Polega na szacunku i traktowaniu niepełnosprawności jako jednej z wielu cech człowieka, a nie jego definicji.

SAVOIR-VIVRE WSPÓŁPRACY

	 Tak (Rób to)	 Nie (Unikaj tego)
Język	Używaj języka "Osoba z niepełnosprawnością"	Nie używaj słów: "inwalida", "kaleka", "przykuty do wózka"
Pomoc	Zapytaj: "Czy potrzebujesz pomocy?", zanim zaczniesz pomagać	Nie opieraj się o wózek inwalidzki (to część strefy osobistej).
Komunikacja	Patrz na rozmówcę, nawet jeśli korzysta z tłumacza języka migowego	Nie podnoś głosu, mówiąc do osoby niewidomej (ona słyszy, tylko nie widzi).
Asysta	Traktuj psa asystującego jak "pracownika w mundurze"	Nie chwytaj za białą laskę osoby niewidomej, by ją "prowadzić"

1. Język ma znaczenie (Słowniczek inkluzywny)

Słowa kształtują rzeczywistość. W języku polskim wciąż pokutują określenia archaiczne, medyczne lub stygmatyzujące. Podstawowa zasada to „**Język podmiotowy**” (**Person-First Language**) – najpierw widzimy człowieka, potem jego cechę.

 Unikaj (Stygmatyzacja)	 Stosuj (Szacunek i neutralność)	Dlaczego?
<i>Inwalida, kaleka</i>	Osoba z niepełnością (OzN)	Określenia te kojarzą się z niesprawnością i „brakiem wartości”.
<i>Niepełnosprawny (rzeczownik)</i>	Osoba z niepełnością	Niepełnosprawność to cecha (jak kolor oczu), a nie cała tożsamość.
<i>Przykuły do wózka</i>	Osoba poruszająca się na wózku	Wózek to narzędzie wolności (umożliwia przemieszczanie), a nie więzienie.
<i>Cierpiący na..., Ofiara losu</i>	Chorujący na..., Z diagnozą...	Unikaj narracji cierpiętniczej. Wiele OzN nie „cierpi”, po prostu żyje z chorobą.
<i>Głuchoniemy</i>	Głuchy / Niesłyszący	Osoby głuche mają swój język (PJM), więc nie są nieme. Określenie „głuchoniemy” jest obraźliwe dla społeczności Głuchych.
<i>Zdrowi pracownicy</i>	Pracownicy pełni	Sugerowanie, że OzN są „chore”, jest błędem (niepełnosprawność to nie zawsze choroba, np. brak kończyny).

2. Etykieta spotkań online (Savoir-vivre 4.0)

W pracy zdalnej nie widzimy wózka czy białej laski, ale bariery komunikacyjne nadal istnieją. Oto jak zachować się profesjonalnie na Teams/Zoom:

A. Wobec osoby Niestyszającej (korzystającej z czytania z ruchu warg):

- **Twarz:** Patrz w obiektyw kamery. Nie zastanawiaj ust dłonią, kubkiem czy mikrofonem.
- **Oświetlenie:** Nie siadaj tyłem do okna (Twoja twarz będzie czarną plamą). Światło musi padać na Ciebie z przodu.
- **Kultura wypowiedzi:** Mów naturalnie, nie krzycz. Jeśli ktoś nie słyszy, podniesienie głosu nie pomoże, a jedynie zniekształci mimikę.

B. Wobec osoby Niewidomej:

- **Przedstaw się:** Wchodząc na spotkanie głosowe, powiedz: „Cześć, tu Marek”. W większym gronie osoba niewidoma nie zawsze rozpozna głos.
- **Opisuj:** Jeśli mówisz: „*Jak widać na tym wykresie, słupki spadają*” – wykluczasz. Powiedz: „*Na wykresie sprzedaży widzimy spadek o 10% w stosunku do marca*”.
- **„Do zobaczenia”:** Tak, możesz używać zwrotów „do zobaczenia” czy „patrz”. Osoby niewidome też ich używają. Nie gryź się w język.

C. Wobec osoby z wadą wymowy (jąkanie się):

- **Cierpliwość:** Nigdy nie kończ zdań za osobę jąkającą się. To wyraz braku szacunku i odbierania podmiotowości.
- **Utrzymuj kontakt:** Czekaj spokojnie, utrzymując naturalny kontakt wzrokowy (lub patrząc w kamerę). Nie okazuj zniecierpliwienia.

D. Wobec osoby Neuroróżnorodnej (Autyzm/ADHD):

- **Unikaj sarkazmu i ironii:** W komunikacji pisemnej (czat) i zdalnej ironia często jest niezrozumiała (brana dosłownie), co prowadzi do nieporozumień. Pisz wprost.
- **Precyzja:** Zamiast „*Zrób to na jutro*”, napisz „*Proszę o przestanie pliku do czwartku do godz. 12:00*”.

3. Jak reagować na gafy? (kultura błędu)

Boisz się, że powiesz coś nie tak? Uspokajamy: **popelnisz błąd**. To nieuniknione. Kluczowe jest to, co zrobisz potem.

⊖ Zła reakcja:

- Długie tłumaczenie się: „Ojej, przepraszam, nie chciałem, jestem taki głupi, mam nadzieję, że cię nie uraziłem...”. (To stawia OzN w niekomfortowej sytuacji – musi Cię pocieszać).
- Udawanie, że nic się nie stało.

☑ Dobra reakcja (metoda „Oops & Move on”):

1. Zauważ błąd.
2. Przepróś krótko.
3. Popraw się.
4. Wróć do tematu biznesowego.

Przykład: „Powiedzmy to głośno, żeby wszyscy usłyszeli... przepraszam, żeby wszyscy się zapoznali. Przejdźmy do punktu trzeciego.”

4. Złota zasada pomocy: Pytaj, nie zakładaj

W biurze często rzucamy się otwierać drzwi osobie na wózku. W pracy zdalnej rzucamy się, by „ułatwić” jej zadanie w Excelu. To tzw. **pomocociępiętnictwo**. Wiele OzN to świetni specjaliści, którzy nie potrzebują wyręczania, a jedynie dostępnych narzędzi.

💡 **Złota zasada:** Zanim pomożesz, zapytaj: „Czy potrzebujesz wsparcia w tym zadaniu?”. Jeśli usłyszysz „Nie” – szanuj to i nie nalegaj.

Podsumowanie modułu B

Inkluzywność to nie jest „bycie miłym”. To profesjonalizm. Jeśli Twoje ogłoszenie o pracę jest dostępne dla czytnika ekranu, to znaczy, że jest

czytelne dla każdego – również dla Google'a (SEO). Jeśli Twoje instrukcje są jasne dla osoby z autyzmem, to skorzysta na nich cały, zestresowany i przebudźcowany zespół.

Najważniejsza lekcja z tego modułu?

Barier w pracy zdalnej rzadko wynikają ze złej woli. Wynikają z braku wiedzy. Twoim zadaniem jako lidera jest dostarczenie tej wiedzy (np. o tym, jak włączyć napisy na Teams) i danie przyzwolenia na zadawanie pytań.

CHECKLISTA "SOFT HR" (Audyt Włączenia):

Zanim przyjmiesz na pokład nowego pracownika, sprawdź, czy Twoja firma zdała egzamin z dostępności procesu:

OBSZAR	PYTANIE KONTROLNE	STATUS
REKRUTACJA	Czy Twoje ogłoszenia o pracę są tekstem, a nie tylko grafiką (dostępność dla czytników)?	<input type="checkbox"/>
ROZMOWA	Czy podczas wideorozmowy kandydat ma możliwość włączenia napisów na żywo lub skorzystania z tłumacza?	<input type="checkbox"/>
ONBOARDING	Czy Twoje regulaminy i instrukcje są w formacie edytowalnym (Word/dostępny PDF), a nie skanami?	<input type="checkbox"/>
WSPARCIE	Czy wyznaczyłeś „Buddiego” (opiekuna), który pomoże nowej osobie w nieformalnym wejściu w życie firmy?	<input type="checkbox"/>
KULTURA	Czy zespół wie, że może (i powinien) pytać pracownika o jego preferencje, zamiast zgadywać i unikać kontaktu?	<input type="checkbox"/>

Co dalej? Mamy prawo, finanse i ludzi. Brakuje nam ostatniego elementu układanki – technologii. Jakim sprzętem i oprogramowaniem wesprzeć pracownika, by był wydajny? Czym różni się lupa systemowa od profesjonalnej? Zapraszamy do **Modułu C: Narzędzia, Technologie i AI (Tech 4.0)**.