



Leadership skills
for inclusive & diverse teams

Vadītāji ar invaliditāti par vienlīdzīgākām iespējām darba tirgū

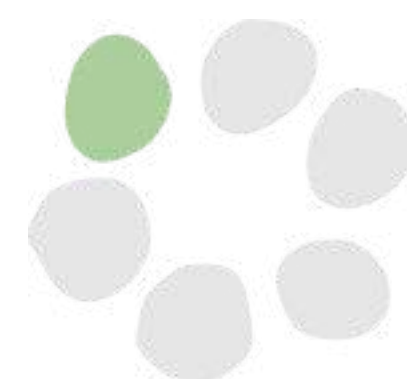
FIT2LEAD POLITIKAS DOKUMENTS

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or OeAD-GmbH. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

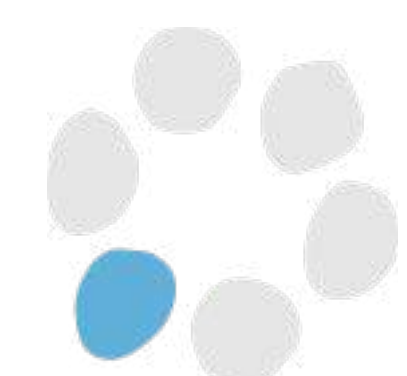


Indekss



levads

3. lappuse



Dažādas komandas snieguma un produktivitātes uzlabošanai

4.–6. lappuse



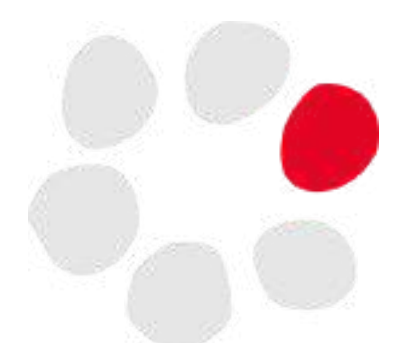
Vadītāji ar invaliditāti — šķēršļi līderībai un karjeras attīstībai

7.–11. lappuse



Fit2Lead – Apmācība iekļaujošai vadībai un prasmju novērtēšanai

12.–16. lpp.



Fit2Lead – politikas darbības

17.–24. lpp.

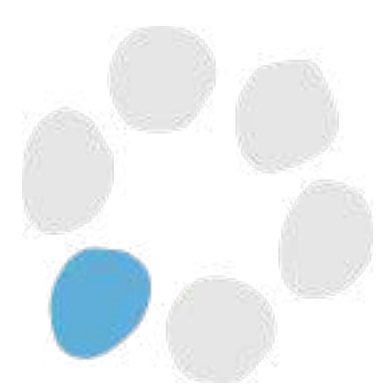
2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

Šajā politikas dokumentā ir izklāstīta praktiska programma, lai palielinātu personu ar invaliditāti (PwD) līdzdalību vadībā visā Eiropā un nostiprinātu iekļaušanu kā organizācijas darbības virzītājspēku. Tā ir vērsta uz ES līmeņa politikas veidotājiem un sociālajiem partneriem, vienlaikus saglabājot tiešu piekļuvi uzņēmumiem un valsts darba devējiem. Rīcības plāns iekļaušanas jomā ir gan ekonomisks, gan uz tiesībām balstīts. Pierādījumi no Eiropas uzņēmumiem saista personu ar invaliditāti iekļaujošu nodarbinātību ar labākiem finanšu rezultātiem un korporatīvo reputāciju, ja lomas ir labi saskaņotas un ir ieviesti samērīgi pielāgojumi. Tomēr visā Savienībā invalīdu nodarbinātības atšķirība joprojām ir liela, un Eurostat jaunākajā datu publicējumā tiek lēsts, ka 2024. gadā nodarbinātības atšķirība būs 24,0 procentpunkti (Eurostat, 2025).

Raksts ir sadalīts četrās daļās. Pirmkārt, tajā tiek pārformulēta cilvēku ar invaliditāti nodarbinātība no “labdarības” uz snieguma orientāciju, iepazīstinot ar biznesa pamatojumu un kļiedējot izplatītus maldus. Otrkārt, tajā tiek aplūkoti šķēršļi, kas kavē cilvēku ar invaliditāti virzību uz vadošiem amatiem, un tiek sintezēta efektīva organizatoriskā prakse — mentorēšana un sponsorēšana, pieejama personāla atlase un attīstība, kā arī iekļaujoša vadības uzvedība.

Treškārt, balstoties uz Fit2Lead projektu, tajā ir ieskicēts jauktas apmācības ceļš un kompetenču novērtēšanas pieeja, kas pielāgota iekļaujošai vadībai. Visbeidzot, tajā ir ierosinātas politikas darbības ES un organizāciju līmenī, lai palielinātu ietekmi. Mērķis ir nodrošināt lēmumu pieņēmējus ar praktiski īstenojamiem pasākumiem, kas uzlabo konkurētspēju un vienlīdzību, vienlaikus virzot uz priekšu ES stratēģiju personu ar invaliditāti tiesībām 2021.–2030. gadam un invalīdu nodarbinātības paketi.

Šis politikas dokuments tika izveidots Erasmus+ projekta fit2LEAD rezultātā.



Dažādas komandas snieguma un produktivitātes uzlabošanai

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

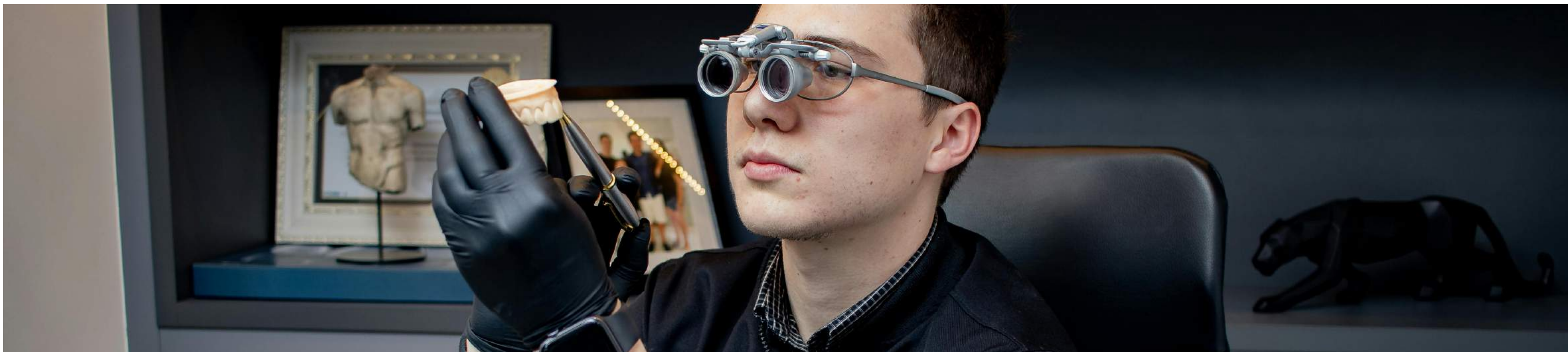
Dažādas komandas snieguma un produktivitātes uzlabošanai

Personu ar invaliditāti nodarbinātība pārāk bieži tiek attēlota kā atbilstības nodrošināšana vai filantropija. Šajā kontekstā darbinieku ar invaliditāti sniegums bieži tiek vērtēts negatīvi (Cavanagh et al., 2017; Bonaccio et al., 2020). Tomēr realitāte ir pavisam citāda, kad personas ar invaliditāti tiek pieņemtas darbā amatos, kas atbilst viņu spējām un kuriem tiek nodrošināts atbilstošs atbalsts.

Darbinieki ar invaliditāti ir produktīvi, un uzņēmumi var uzlabot savu inovatīvo spēku, talantu noturēšanu un zīmola vērtību. Ilgtermiņa pētījums par Eiropas uzņēmumiem no dažādām ražošanas nozarēm secina, ka cilvēku ar invaliditāti nodarbinātība var būt saistīta ar uzņēmuma finanšu rādītājiem un reputāciju. Darbinieku ar invaliditāti prasmes un sniegumu var pielīdzināt viņu kolēģu bez invaliditātes prasmēm un sniegumu (Jurado-Caraballo & Quintana-García, 2024).

No daudzveidības vadības viedokļa komandas, kurās strādā cilvēki ar invaliditāti, var demonstrēt lielāku ideju ģenerēšanas apjomu un kvalitāti, veicinot visas komandas radošumu un jaunu ideju ģenerēšanu, pateicoties lielākai kognitīvajai elastībai un daudzveidībai (Dwertmann et al., 2025).

Šie atklājumi atspēko uzskatu, ka invalīdu pieņemšana darbā ir tīrās izmaksas; drīzāk tas ir ieguldījums cilvēkkapitālā ar izmērāmu atdevi.



Dažādas komandas snieguma un produktivitātes uzlabošanai

Makrokonteksts uzsver, kāpēc ir svarīgi pāriet no labdarības uz sniegumu. ES nodarbinātības plaša invalīdu vidū joprojām ir liela: Komisijas stratēģijā par personu ar invaliditāti tiesībām ziņots par 50,8 % nodarbinātību personu ar invaliditāti vidū, salīdzinot ar 75 % citu personu vidū, kas liecina par pastāvīgu cilvēkkapitāla nepietiekamu izmantošanu (Eiropas Komisija, 2021. g.). Tas var liecināt par to, ka darba devēji nepamana talantīgus darbiniekus, kuri var veicināt daudzveidību komandas snieguma uzlabošanai.

Šīs nepilnības atspoguļo gan neizmantotas uzņēmējdarbības iespējas, gan sociālo nevienlīdzību.

Šķēršļi joprojām pastāv, un tie nav tikai fiziski. Nodarbinātības atšķirības cilvēku ar invaliditāti vidū ir saglabājušās nemainīgas, un cilvēkiem ar invaliditāti ir 2,3 reizes lielāka iespēja palikt bez darba nekā citiem, kas norāda uz neefektivitāti neizmantoto prasmju dēļ (OECD, 2023). Darba devēju neobjektivitāte darbā pieņemšanā liecina, ka konteksts un atbalsta pasākumi veido attieksmi pret pretendentiem ar invaliditāti (Berre, 2025). Šie atklājumi saskan ar interviju rezultātiem no fit2LEAD: vadītāji, kas koncentrējas uz standarta snieguma rādītājiem, kopīgi ar darbiniekiem veic pielāgojumus un padara pieejamību par ikdienu, nevis izņēmumu, mazina stigmatu un atklāj vērtību.





Vadītāji ar invaliditāti — šķēršļi līderībai un karjeras attīstībai

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

Šķēršļi līderībai un karjeras attīstībai

Cilvēki ar invaliditāti saskaras ar sarežģītu šķēršļu tīklu, lai piekļūtu vadošajiem amatiem un attīstītos šajā jomā. Strukturāli šķēršļi ir bieži sastopami: darba vietās, politiskajās institūcijās un sabiedriskās vietās var trūkt pielāgojumu (t. i., pieejamu ēku, adaptīvu tehnoloģiju), kas faktiski liedz daudziem cilvēkiem ar invaliditāti pilnvērtīgu līdzdalību (Waltz & Schippers, 2021; Samosh, 2021). Pat ja fiziskie šķēršļi tiek novērsti, ar politiku saistītie šķēršļi var saglabāties. Piemēram, pabalstu sistēmas var netīši atturēt no karjeras izaugsmes (bailes zaudēt invaliditātes pabalstus), un vienlīdzīgu iespēju likumi dažreiz neattiecas uz ievēlētiem vai augstiem amatiem, atstājot vadītājus ar invaliditāti bez juridiskas aizsardzības pret diskrimināciju (Waltz & Schippers, 2021).

Tāpat izplatītas ir kultūras un attieksmes barjeras, kuru pamatā ir diskriminācija pret cilvēkiem ar invaliditāti. Negatīvi stereotipi un zemas cerības attiecībā uz invaliditāti var radīt "uzticības deficītu", kā rezultātā citi nenovērtē topošo līderu ar invaliditāti talantus, kvalifikāciju un potenciālu (Samosh, 2021). Pētījumi liecina, ka priekšstatī par "ideālu līderi" bieži vien neapzināti tiek pielīdzināti rīcībspējīgam cilvēkam bez garīgās veselības problēmām – aizspriedumi, kas daudzus līderus ar neredzamām invaliditātēm spiež slēpt savu stāvokli, lai tas atbilstu prototipam (Roberson & Perry, 2022). Turklāt dokumentēta "traucējumu hierarhija" nozīmē, ka noteiktas invaliditātes (īpaši intelektuālās vai psihosociālās invaliditātes) vadības kontekstā rada lielāku stigmatu nekā fiziski traucējumi (Waltz & Schippers, 2021). Šādi aizspriedumi var novest pie tā, ka kvalificēti kandidāti ar invaliditāti netiek ņemti vērā paaugstināšanas amatā vai augstas atbildības projektos.



Šķēršļi līderībai un karjeras attīstībai

Speciālisti ar invaliditāti arī bieži saskaras ar izslēgšanu no neformāliem tīkliem un mentoringa iespējām, kas ir ļoti svarīgas vadības attīstībai (Samosh, 2021). Eiropas pētījumā par politiķiem ar invaliditāti Waltz un Schippers (2021) atklāja, ka daudzi šķēršļi izriet no nepietiekamas vervēšanas kanālu un mentoringa programmas cilvēkiem ar invaliditāti, ierobežotas piekļuves kampaņas resursiem un izslēgšanas no politisko partiju tīkliem (Waltz & Schippers, 2021; Waltz & Schippers, 2021). Bez spēcīgiem profesionāliem tīkliem vai pieredzējušiem mentoriem, kas tos atbalsta, cilvēkiem ar invaliditāti ir mazāka iespēja tikt piesaistītiem vadības amatiem. Rezumējot, strukturālā nepieejamība, politikas nepilnības, aizspriedumaina attieksme un izslēgšana no tīkla veicina cilvēku ar invaliditāti nepietiekamu pārstāvību vadībā. Šie šķēršļi darbojas vairākos līmeņos – sākot no darba vietas prakses līdz sabiedrības normām –, pastiprinot viens otru un apgrūtinot cilvēkiem ar invaliditāti ieņemt vadošus amatus.

26,8 % ES iedzīvotāju ir invalīdi

31,6 % cilvēku ar invaliditāti ar augstāko izglītību

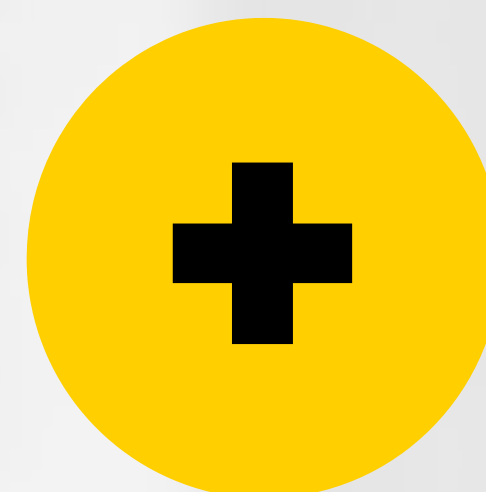
1% politiķu ar invaliditāti

Nav reprezentatīvu datu par vadības amatiem organizācijās

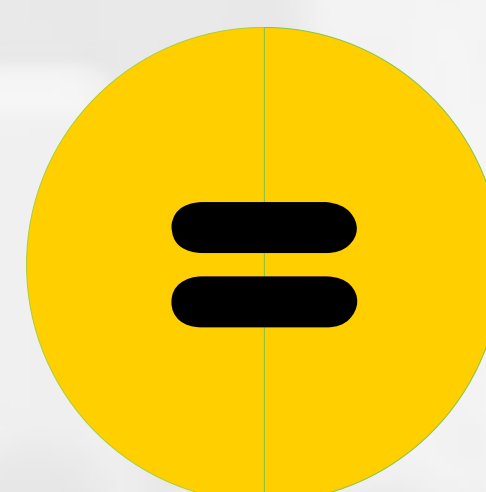
Šķēršļi līderībai un karjeras attīstībai

Šie šķēršļi, kā ilustrē sniegtie dati, sašaurina talantu plūsmu vadības lomām.

Mazāk iespēju iegūt pieredzi



Paaugstināšanas un pieņemšanas darbā aizspriedumi



**Krass invalīdu trūkums vadības apartamentos,
sanāksmju telpās un citos augsta līmeņa amatos.**

Šķēršļi līderībai un karjeras attīstībai

Augsta līmeņa uzņēmumu vadītāju ar atklātu invaliditāti skaits joprojām ir “niecīgs”. Bieži vien tie, kas nonāk vadošos amatos, izjūt spiedienu slēpt invaliditāti stigmas dēļ (Samosh, 2021). Šī neredzamība vēl vairāk kropļo vadības demogrāfiju un var radīt maldīgu priekšstatu, ka cilvēki ar invaliditāti nav pieejami vadībai. Daudziem cilvēkiem ar invaliditāti ir prasmes un ambīcijas vadīt, taču viņi saskaras ar sistemātisku pārstāvniecības trūkumu.

Eiropas stratēģija invaliditātes jomā 2021.–2030. gadam atzīst šo plaisu un aicina rīkoties, lai nodrošinātu, ka cilvēki ar invaliditāti var vienlīdzīgi piedalīties visās dzīves jomās, tostarp vadības un lēmumu pieņemšanas amatos. Lielāka pārstāvība nav tikai vienlīdzības un tiesību jautājums, bet, kā liecina pētījumi, daudzveidīga vadība veicina inovatīvāku problēmu risināšanu un iekļaujošāku organizatorisko kultūru (Roberson & Perry, 2022; Samosh, 2021). Tādējādi vadības plaisas novēršana cilvēku ar invaliditāti vidū ir gan sociāla imperatīvs, gan labvēlīga iestādēm. Tas tika uzsvērts Fit2Lead fokusgrupās ar vadības un iekļaušanas ekspertiem, izceļot, ka pārstāvniecībai ir izšķiroša nozīme šo jautājumu risināšanā, ievērojot moto "nekas mums bez mums".



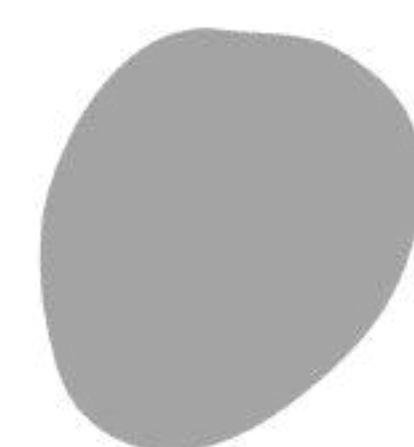


fit2LEAD – Apmācība iekļaujošai vadībai un prasmju novērtēšanai

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

fit2LEAD — apmācība iekļaujošai vadībai

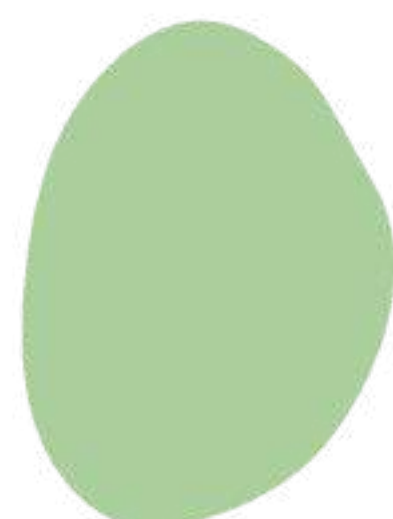
fit2LEAD konsorcijs, izmantojot primāros un sekundāros datus, identificēja iekļaujošas vadības galvenās kompetences, nodrošinot apmācību moduļus un novērtējumu:



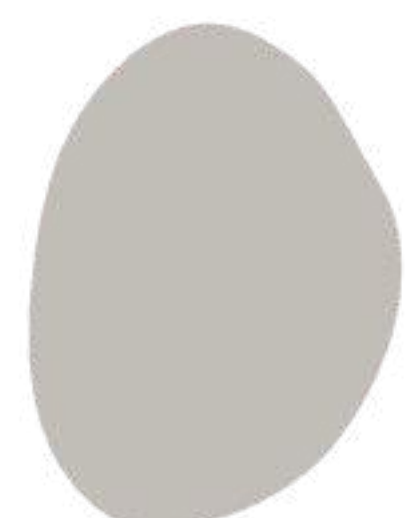
Efektīva komunikācija



Sadarbība



Empātija



Pašu kapitāls



Objektivitāte



Dažādības jutīgums



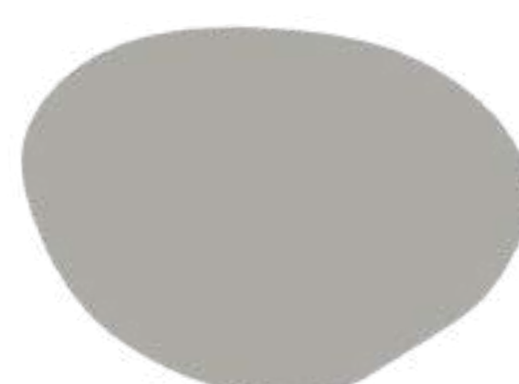
Psiholoģiskā drošība



Pielāgošanās spēja



Pašapziņa



Juridiskās zināšanas
un atbilstība prasībām



**Apskati fit2LEAD
kompetenču katalogu un
metodisko didaktisko
konceptiju šeit!**

fit2LEAD — apmācība iekļaujošai vadībai

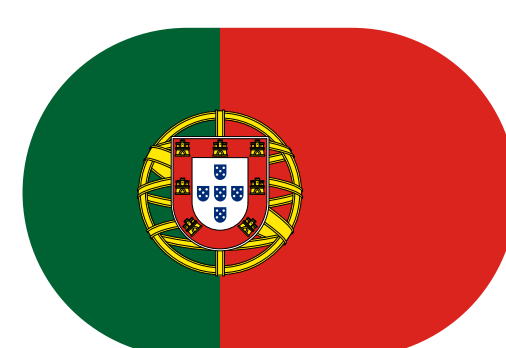
Apmācības programmas visiem darbiniekiem ir ļoti svarīgas, lai veicinātu iekļaujošu darba vietas kultūru, kurā cilvēki ar invaliditāti tiek cienīti un atbalstīti. Plaša mēroga apmācība par informētību par invaliditāti un neapzinātiem aizspriedumiem var kļūdēt stereotipus un mazināt stigmatu, radot pozitīvāku attieksmi pret kolēģiem ar invaliditāti. Tikpat svarīga ir īpaša apmācība vadībai un personāla vadības speciālistiem, jo šīs grupas izstrādā un īsteno politikas, kas veicina iekļaušanu. Iekļaujošas vadības programmas palīdz vadītājiem attīstīt kompetences, lai efektīvi vadītu dažādas komandas un pārlicinoši risinātu ar invaliditāti saistītās vajadzības. Pētījumi liecina, ka personāla vadītāju apmācība par netiešu aizspriedumu atpazīšanu un novēršanu, pielāgošanas prakses izpratni un iekļaujošu darbā pieņemšanas stratēģiju ieviešanu var mazināt diskriminējošus šķēršļus. Apmācība, kas aptver labāko praksi invaliditātes iekļaušanas jomā, izglītību par aizspriedumiem un problēmu risināšanu, izmantojot gadījumu izpēti, ir būtiska, lai mazinātu stigmatu darba vietā. Saskaņā ar ES politikas regulējumu vadības un personāla vadības komandu pilnvarošana, izmantojot apmācību, nodrošina, ka invaliditātes iekļaušana nav ad hoc, bet gan stratēģiska prioritāte, kas iestrādāta organizācijas praksē (Eiropas Komisija, 2023; ESAO, 2022).

fit2LEAD — apmācība iekļaujošai vadībai

Vadītāju un komandu apmācības nozīme izprast invaliditāti tiek augstu novērtēta kā labākā prakse, kas sniedz komandām un indivīdiem prasmes un zināšanas, lai izmantotu dažādu komandu ar cilvēkiem ar invaliditāti sniegtās priekšrocības.

fit2LEAD projektam tika izstrādāts jaukts apmācību kurss ar 10 moduļiem, tostarp klātienēs sinhronām sesijām un tiešsaistes sesijām, izmantojot e-mācību platformu. Apmācības tika pilotprojektētas un pārbaudītas, uzrādot daudzsoļus rezultātus.

45 praktikanti

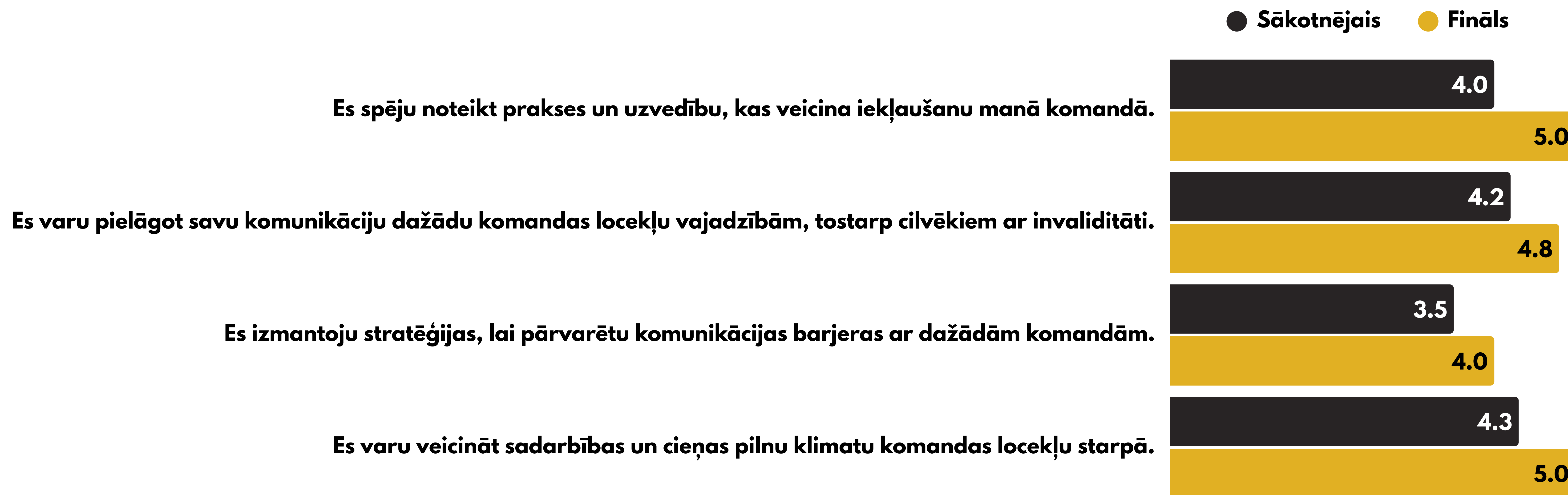


21 praktikants ar invaliditāti

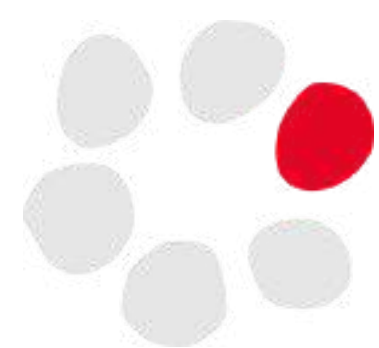
100% respondentu savu apmierinātību novērtēja visaugstākajā līmenī

fit2LEAD — apmācība iekļaujošai vadībai

Portugāles pilotprojekta dalībnieki pirms un pēc apmācībām atbildēja arī uz 12 apgalvojumiem, kas saistīti ar mācību mērķiem. Zemāk redzamajā grafikā ir parādīta vairāku kompetenču attīstība, sniedzot pierādījumus par mācību ietekmi uz iekļaujošu vadību.



1. grafiks: Izvēlēto kompetenču sākotnējais un galīgais novērtējums (n=8)



fit2LEAD – politikas darbības

2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508

fit2LEAD – politikas darbības

Iekļaujoša pieņemšana darbā, kvotas un pārstāvības mērķi: Var veikt proaktīvus pasākumus, lai vadības plānos iesaistītu vairāk cilvēku ar invaliditāti. Uzņēmumi un valsts iestādes var noteikt pārstāvības mērķus vai iekļaujošu pieņemšanas darbā politiku vadības amatiem. Dažas ES valstis ievieš invaliditātes pieņemšanas darbā kvotas (parasti visam personālam), paplašinot tās līdz vadības līmenim vai sasaistot tās ar vadības daudzveidības mērķiem, var veicināt progresu. Nosakot vai veicinot noteiktu cilvēku ar invaliditāti skaitu vadošos amatos, šāda politika palīdz pārvarēt pasivitāti un parāda, ka cilvēki ar invaliditāti ir novērtēti līderībā. Tomēr kvotas ir jāpapildina ar izpratnes veidošanu un ar iekļaušanas ieguvumu izpratnes nostiprināšanu uzņēmumos, īpaši pievēršot uzmanību kvotu sistēmas jūtīgumam un tās ietekmei.



fit2LEAD – politikas darbības

Spēcīgu profesionālo tīklu veidošana: tā palīdz novērst neformālu iespēju neizmantošanu. Pētījumi par vadītāju ar invaliditāti karjeras izaugsmi atklāj, ka sociālā atbalsta tīkli ir viens no trim svarīgākajiem panākumu soļiem līdzās personīgajai pašreizstāvībai un iekļaujošam organizācijas kontekstam. Tādējādi spēcīgi tīkli un mentoringa attiecības tieši risina izolācijas un vadības trūkuma problēmu, par ko daudzi cilvēki ar invaliditāti ziņo savā vadības ceļojumā. Tas ir īpaši svarīgi minoritātei, kas saskaras ar šķēršļiem tīklošanās vidē un iespējās.



fit2LEAD – politikas darbības

Mentoringi un tīkli: Oficiālu mentoringa programmu, sponsorēšanas un vienaudžu tīklu izveide darbiniekiem ar invaliditāti ir plaši minēta labākā prakse. Darba vietas pierādījumi liecina, ka tādi sociālie apstākļi kā komandas klimats, vadības kvalitāte un piederības sajūta ir būtiski darbinieku ar invaliditāti darba pieredzei, pastiprinot mentoringa un afinitātes tīklu vērtību, kas nodrošina psihosociālo drošību un padomus (Teborg et al., 2024). Vienlaikus daudzas vadības bažas rada aizspriedumi un nenoteiktība, nevis snieguma deficīts, ko mentorēšana/sponsorēšana un redzami tīkli var mazināt, signalizējot par kompetenci un piedāvājot strukturētu atbalstu (Bonaccio et al., 2020). Mentori var sniegt norādījumus par karjeras virzību un kalpot par paaugstināšanas atbalstītājiem. Turklāt "apgrieztā mentorēšana" – vecāko vadītāju savienošana ar jaunākiem darbiniekiem, kuriem ir invaliditāte – ir piesaistījusi uzmanību, lai atvērtu vadītāju acis uz iekļaušanas pievienoto vērtību.

fit2LEAD – politikas darbības

Darba vietas pieejamība: Darba vietas pieejamības nodrošināšana ir būtiska. Tas nozīmē ne tikai atbilstību pieejamības likumiem, bet arī turpmāku rīcību, lai radītu vidi bez šķēršļiem. Piemēri ir palīgtehnoloģiju nodrošināšana, pieejamas transporta iespējas, zīmju valodas tulki vai subtitru izmantošana sanāksmēs, elastīgs darba grafiks vai atrašanās vietas nodrošināšana, kā arī novērtēšanas kritēriju pielāgošana, lai koncentrētos uz rezultātiem, nevis uz darba veikšanas veidu. Organizatoriskā elastība un proaktīva pielāgošana ir kritiski svarīgi kontekstuālie resursi, kas ļauj cilvēkiem ar invaliditāti realizēt savu līderības potenciālu. Kad vajadzības ir apmierinātas, darbinieki ar invaliditāti var koncentrēties uz sniegumu un līderības izaugsmi, nevis cīnīties ar nepiemērotu vidi. Tas var sākties jau ar pieņemšanas darbā un atlases procesu. Tomēr organizācijām un cilvēkiem ar invaliditāti ir jāatceras, ka iekļaušana ir ceļojums, un nevajadzētu uzskatīt "ideālu" pieejamu darba vietu par šķērsli, lai sāktu pieņemt darbā un attīstīt talantus ar invaliditāti.

fit2LEAD – politikas darbības

Darba pielāgošana: darbinieku pašu iniciētas izmaiņas uzdevumos, attiecībās un uztverē, lai uzlabotu personas atbilstību darbam un produktivitāti. Praksē darbinieki izveido strukturētu plānu, kurā identificētas iespējamās izmaiņas viņu darbā, kas var būt saistītas ar uzdevumiem, attiecībām vai kognitīviem aspektiem.

Tas piedāvā praktisku saikni starp formāliem pielāgojumiem un ikdienas iekļaušanu (Roczniowska et al., 2023). Stabili pierādījumi liecina, ka darba izstrādes intervences palielina darba iesaisti un dažos gadījumos darba sniegumu (Oprea et al., 2019; Frederick & VanderWeele, 2020; Silapurem et al., 2024).

Personām ar invaliditāti darba pienākumu izstrāde var papildināt saprātīgus pielāgojumus, ļaujot darbiniekiem ietekmēt darba veikšanas veidu (t. i., pārkārtot uzdevumu secību, izmantot palīgtechnoloģijas vai atkārtoti vienoties par mijiedarbību), tādējādi mazinot šķēršļus un veidojot rīcībspēju.

Darba devējiem un personāla vadības nodaļām var būt ierasts pielāgot standartizēto vakanci vai lomu talantu vajadzībām. Tas var uzlabot sistēmas un metodoloģiju, un tas būtu jāuztver kā iespēja, nevis izmaksas. Šim nolūkam darba izstrāde ir īpaši pielāgota, jo tā darbinieku ar invaliditāti izvirza procesa priekšplānā, strukturētā veidā iesaistoties vadībā.

Tā kā radošā darbība pastiprina resursus, autonomiju, atbalstu un pārvalda prasības, tā atbalsta ilgstošu līdzdalību, karjeras attīstību un noturēšanu – jomas, kas ir izceltas ES politikas mērķos, lai mazinātu invaliditātes nodarbinātības plaisu (Eiropas Komisija, 2021; Eiropas Komisija, 2024).

fit2LEAD – politikas darbības

Apmācības un izpratnes veicināšanas kampaņas: daudzi šķēršļi ir saistīti ar attieksmi, tāpēc efektīvi risinājumi ietver domāšanas veida maiņu organizācijās. Regulāras apmācības par izpratni par invaliditāti, iekļaujošas vadības semināri un redzama augstākās vadības apņemšanās var mazināt stigmatu. Izglītojot kolēģus bez invaliditātes un lēmumu pieņēmējus par neapzinātiem aizspriedumiem un kolēģu ar invaliditāti spējām, organizācijas veicina cieņas kultūru. Vairākas ES iestādes un uzņēmumi ir uzsākuši iekšējas kampaņas, kurās veiksmīgi vadītāji ar invaliditāti tiek izcelti kā paraugi stereotipu izaicināšanai. Šādas iniciatīvas veicina gaidas, ka vadības komandām jābūt daudzveidīgām un iekļaujošām. Laika gaitā tas var mazināt "darbspējīga vadītāja" stereotipu un veidot korporatīvo kultūru, kurā tiek normalizēta pielāgošanas lūgšana vai atšķirību svinēšana.



fit2LEAD – politikas darbības

Valsts politikai būtu nepārprotami jāpārstrādā invalīdu nodarbinātība kā konkurētspējas un produktivitātes programma. Pirmkārt, ES un valstu komunikācijās (t. i., AccessibleEU un Invalīdu nodarbinātības paketē) jāiekļauj uz sniegumu balstīti naratīvi un jāpieprasa, lai publiskās vadlīnijas un rīku komplekti kvantificētu iekļaušanas uzņēmējdarbības rezultātus. Otrkārt, jāpaplašina vadītājiem paredzētie apmācības un konsultāciju pakalpojumi, kas palīdz MVU novērtēt lomas, veikt kopprojektēšanas pielāgojumus un izmērīt ieguldījumu atdevi, kā arī jāvēršas pie cilvēkresursu lēmumu pieņemējiem, ja zināšanu trūkums ir būtisks. Tāpat jāaskaņo publiskā iepirkuma un informācijas atklāšanas režīmi, lai atalgotu pierādāmu iekļaušanu (invalīdu nodarbinātība, izaugsme un vadība) vērtību ķēdes pienācīgas pārbaudes un ilgtspējības ziņojumos. Visbeidzot, jāizmanto demonstrācijas projekti publiskajā sektorā, lai normalizētu iekļaujošu pieņemšanu darbā un paaugstināšanu amatā, un jāpublicē salīdzināmi rādītāji, lai darba devēji varētu salīdzināt progresu. Šie pasākumi veicina informētu darba devēju rīcību, mazina stigmatizāciju un atbalsta efektīvu darba tirgus atbilstību, nodrošinot gan sociālo, gan ekonomisko atdevi.

Bibliography

- Aichner, T. (2021). The economic argument for hiring people with disabilities. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8, 22. <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00707-y>.
- Berre, S. (2025). Industry differences in employers' hiring attitudes towards disabled job seekers, and the impact of support measures. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 27(1), 1–15.
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Martin Ginis, K. A. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. *Journal of business and psychology*, 35(2), 135-158.
- Brucker, D. L., & Sundar, V. (2020). Job crafting among American workers with disabilities. *Journal of occupational rehabilitation*, 30(4), 575-587.
- Dwertmann, D. J., Boehm, S. A., McAlpine, K. L., & Kulkarni, M. (2025). Organizational burden or catalyst for ideas? Disability as a driver of cognitive flexibility and creativity. *Administrative Science Quarterly*, 00018392251326110.
- European Commission. (2021). Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030. Publications Office of the European Union. (Key figures: 50.8% vs 75% employment).
- European Commission: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, human european consultancy & Grammenos, S. (2023). European comparative data on persons with disabilities : statistics : data 2020 : summary and conclusions, Publications Office of the European Union.
- European Commission. (n.d.). Persons with disabilities – Challenges. Retrieved 21 August 2025 from European Union website: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/disability/persons-disabilities_en
- European Commission. (2021). Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030.
- European Commission. (2024). Disability Employment Package. [Employment, Social Affairs and Inclusion](#)
- Eurostat. (2025, May 27). Employment gaps for women & people with disabilities. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250527-1> [European Commission](#)
- Frederick, D. E., & VanderWeele, T. J. (2020). Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology*, 7(1), 1746733.
- Jurado-Caraballo, M. Á., & Quintana-García, C. (2024). Disability inclusion in workplaces, firm performance, and reputation. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.08.001>

Bibliography

OECD (2022), Disability, Work and Inclusion: Mainstreaming in All Policies and Practices, OECD Publishing, Paris,

OECD. (2023). Using AI to support people with disability in the labour market. OECD Publishing. (Labour-market gaps: -27 p.p.; 2.3× unemployment). [OECD](#)

Oprea, B. T., Barzin, L., Vîrgă, D., Iliescu, D., & Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 723-741.

Roberson, Q. M., & Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755–778.

Roczniowska, M., Rogala, A., Marszałek, M., Hasson, H., Bakker, A. B., & von Thiele Schwarz, U. (2023). Job crafting interventions: what works, for whom, why, and in which contexts? Research protocol for a systematic review with coincidence analysis. *Systematic reviews*, 12(1), 10.

Samosh, D. (2021). The three-legged stool: Synthesizing and extending our understanding of the career advancement facilitators of persons with disabilities in leadership positions. *Business & Society*, 60(7), 1773–1810.

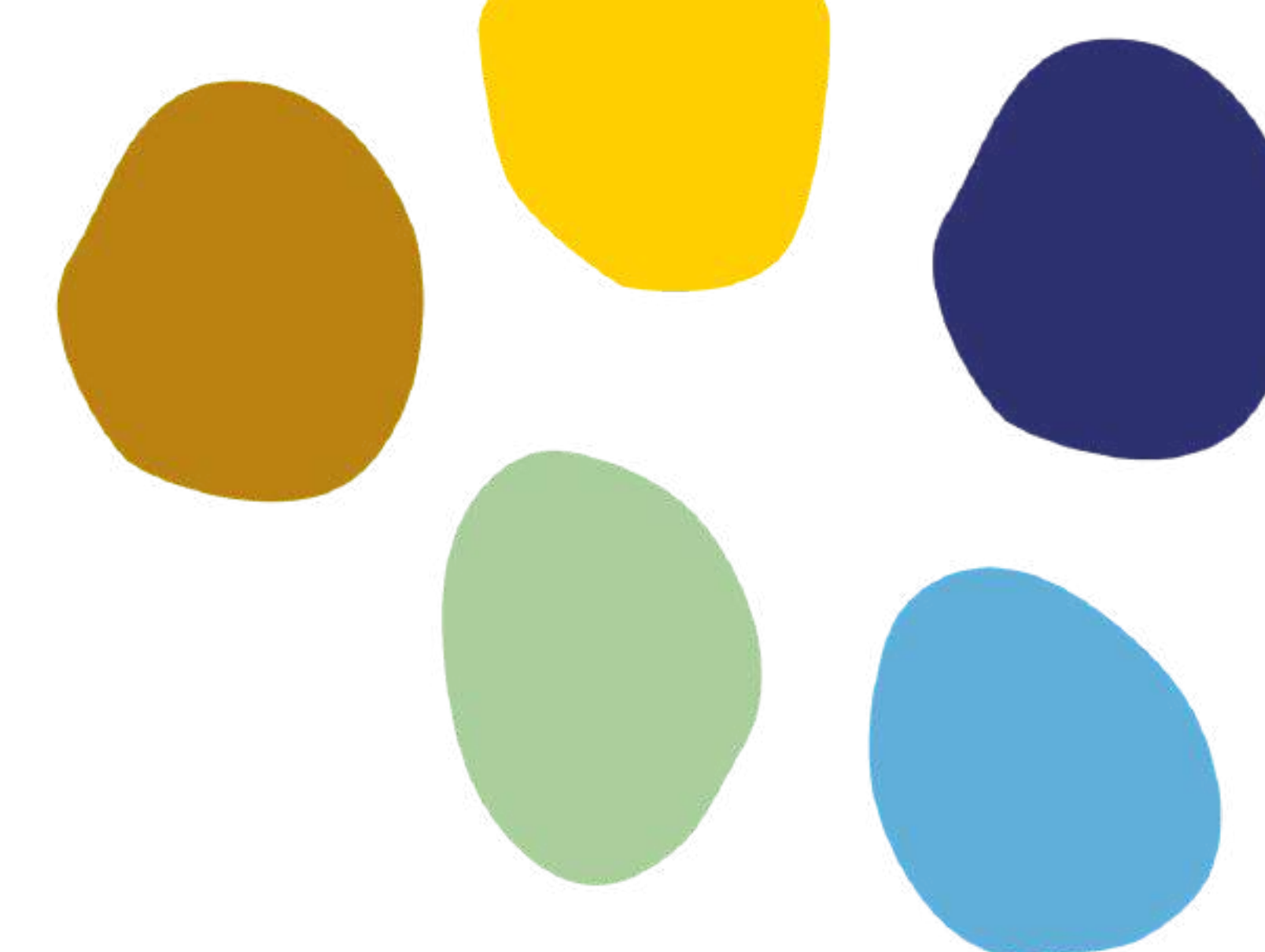
Schur, L., Colella, A., & Adya, M. (2016). Introduction to special issue on people with disabilities in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1471-1476.

Waltz, M., & Schippers, A. (2021). Politically disabled: Barriers and facilitating factors affecting people with disabilities in political life within the European Union. *Disability & Society*, 36(4), 517–540.

Teborg, S., Hünefeld, L., & Gerdes, T. S. (2024). Exploring the working conditions of disabled employees: a scoping review. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 19(1), 2.



Leadership skills
for inclusive & diverse teams



Leaders with disability for more equal opportunities in the labour market

FIT2LEAD POLICY PAPER

Access all the fit2LEAD Material, including interactive training and Podcast Series [here!](#)



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or OeAD-GmbH. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.



2023-1-AT01-KA220-ADU-000159508