

Neuroatypowi na rynku pracy



Fundacja Jim

Raport Fundacji Jim

Partnerzy: **auticon**



Spis treści

05	Wstęp
10	Streszczenie
12	Cel raportu
13	Charakterystyka badania
	Wyniki badania
18	1. Przyciąganie talentów, rekrutacja i onboarding
25	Case study – HSBC Service Delivery (Polska) sp. z o.o.
29	2. Wdrożenie, rozwój i szkolenia pracowników
37	Case study – Capgemini Polska sp. z o.o.
40	3. Utrzymywanie talentów i odejścia z organizacji
51	Case study – Bank BNP Paribas
56	Rekomendacje
59	Zakończenie
61	Autorzy
62	Bibliografia

Komplementarność zamiast normy

W kierunku miejsc pracy przyjaznych (każdemu) mózgowi.

Różnorodność poznawcza, którą dziś nazywamy neuroróżnorodnością, jest czymś głęboko wpisanym w ludzką ewolucję. Zgodnie z teorią komplementarnego poznania (Taylor, Fernandes & Wraight, 2022), różnice w stylach poznawczych są wynikiem adaptacyjnej specjalizacji, która zwiększała efektywność grup w złożonym, zmiennym środowisku. To właśnie współpraca między osobami o odmiennych profilach poznawczych pozwalała ludzkości tworzyć bardziej złożone rozwiązania i skuteczniej radzić sobie z niepewnością. Nasze mózgi wyewoluowały do uzupełniania się i współdziałania – nie do funkcjonowania według jednego wzorca.

Różnorodność poznawcza jako zasób organizacyjny

Grupy, które potrafią rozpoznać i świadomie wykorzystywać komplementarne style myślenia, są lepiej przygotowane na złożoność i zmienność dzisiejszego świata. Dlatego jednym z kluczowych wyzwań współczesnych organizacji staje się identyfikacja i wzmacnianie różnorodnych profili poznawczych w zespole – poprzez świadome projektowanie środowiska pracy oraz rozwijanie narzędzi profilowania poznawczego, które pozwalają dostrzec i lepiej wykorzystać potencjał ukryty w różnicach. Profilowanie poznawcze nie służy etykietowaniu, ale rozpoznaniu stylów funkcjonowania, które mogą wymykać się standardowym miarom oceny. Daje to szansę na lepsze dopasowanie ról, bardziej trafne wsparcie w obszarze funkcji wykonawczych (takich jak koncentracja, planowanie czy samoregulacja) i bardziej adekwatną ścieżkę rozwoju – zarówno dla jednostki, jak i dla zespołu.

„Projektując z myślą o przeciętnym użytkowniku, nie odpowiadasz na potrzeby żadnego. Projektując z myślą o różnorodności, odpowiadasz na potrzeby wszystkich.”

Todd Rose, badacz z Harvardu, autor książki Koniec przeciętności (The End of Average).

Od barier do możliwości

W Brain Architects wspieramy organizacje w budowaniu środowisk pracy przyjaznych mózgowi – każdemu mózgowi. Wiemy, że zrozumienie różnych stylów poznawczych i ich świadome uwzględnienie w kulturze organizacyjnej, procesach i stylu zarządzania to nie tylko kwestia równości – to sposób na większą efektywność, lepsze decyzje i zdrowsze zespoły. Praca nad niniejszym raportem była kolejnym krokiem w tym kierunku. Naszym celem było uchwycenie realnych barier, z jakimi mierzą się osoby neuroatypowe na rynku pracy – i jednocześnie pokazanie, że działania na rzecz neuroinkluzyjności nie służą wyłącznie jednej grupie, ale całej organizacji. Przejrzyste procesy, jasna komunikacja, elastyczność i możliwość indywidualizacji to rozwiązania, które sprzyjają dobrostanowi i skuteczności całych zespołów – niezależnie od diagnozy.

Mamy nadzieję, że ten raport będzie początkiem rozmowy – dialogu o tym, jak pracujemy, dla kogo projektujemy procesy i jakie miejsca pracy chcemy wspólnie tworzyć w przyszłości.



Dominika Pikul
Co-Founder Brain Architects

brainarchitects.co

Neuroróżnorodność to Talent Przyszłości

Dlaczego Inkluzywność to nie trend, lecz konieczność – z perspektywy CEO auticon Poland.

W ciągu ostatnich lat coraz częściej mówi się o neuroróżnorodności w kontekście rynku pracy. Jednak zbyt rzadko zadajemy sobie pytanie: co to naprawdę oznacza w praktyce – i dla kogo? Dla mnie, jako CEO auticon Poland, to nie tylko temat zawodowy – to osobiste zobowiązanie, by zmieniać sposób, w jaki myślimy o talencie, potencjale i miejscu każdego człowieka w organizacjach przyszłości.

Codziennie obserwuję, jak wiele osób w spektrum autyzmu wciąż nie ma szansy pokazać, co naprawdę potrafi – nie z powodu braku kompetencji, lecz dlatego, że systemy pracy i rekrutacji nie zostały zaprojektowane z myślą o różnorodności neurologicznej.

Dlaczego raport o doświadczeniach osób neuroróżnorodnych jest ważny?

Ten raport to nie tylko dane. To głos ludzi, których zbyt długo nie słuchano. Dzięki niemu chcemy:

- Wzmocnić osoby neuroróżnorodne, pokazując, że ich doświadczenia mają znaczenie.
- Zainspirować pracodawców, by tworzyli realnie inkluzywne miejsca pracy.
- Zbudować pomost między świadomością a rzeczywistą zmianą w organizacjach.

Dla mnie osobiście ten projekt to dowód na to, że inkluzywność nie jest już „miłym dodatkiem” – to warunek konieczny, jeśli chcemy mówić o nowoczesnym, etycznym i zrównoważonym biznesie.

Co pokazują dane?

Z naszego Impact Report 2024 wynika jasno: neuroróżnorodność to wartość dodana – nie tylko społeczna, ale i biznesowa. Ludzie w spektrum, gdy dostaną przestrzeń i wsparcie, wzmacniają zespoły, poprawiają kulturę pracy i budują trwałą wartość.

W co wierzę jako lider?

Wierzę, że różnorodność to nie wyzwanie do zarządzania, ale zasób do odkrycia. A prawdziwa siła zespołów rodzi się tam, gdzie każdy ma przestrzeń, by wnosić to, co unikalne.

Tworząc miejsca pracy z myślą o osobach neuroróżnorodnych, uczymy się projektować środowiska pracy lepsze dla wszystkich. Bo kto z nas nie potrzebuje jasnej komunikacji, przejrzystych struktur, pracy w oparciu o talenty, a nie tylko oczekiwania?

Kim jesteśmy?

Jestem dumny, że kieruję auticon Poland – częścią międzynarodowego przedsiębiorstwa społecznego, które zatrudnia wyłącznie osoby autystyczne jako konsultantów IT. Łączymy potencjał wybitnych umysłów z potrzebami nowoczesnego biznesu. Edukujemy klientów, wspieramy konsultantów, tworzymy nowe standardy pracy. Bo inkluzywność nie działa na marginesie firmy – ona działa wtedy, gdy jest w jej centrum.



Marcin Myśliwczyk
CEO, auticon Poland

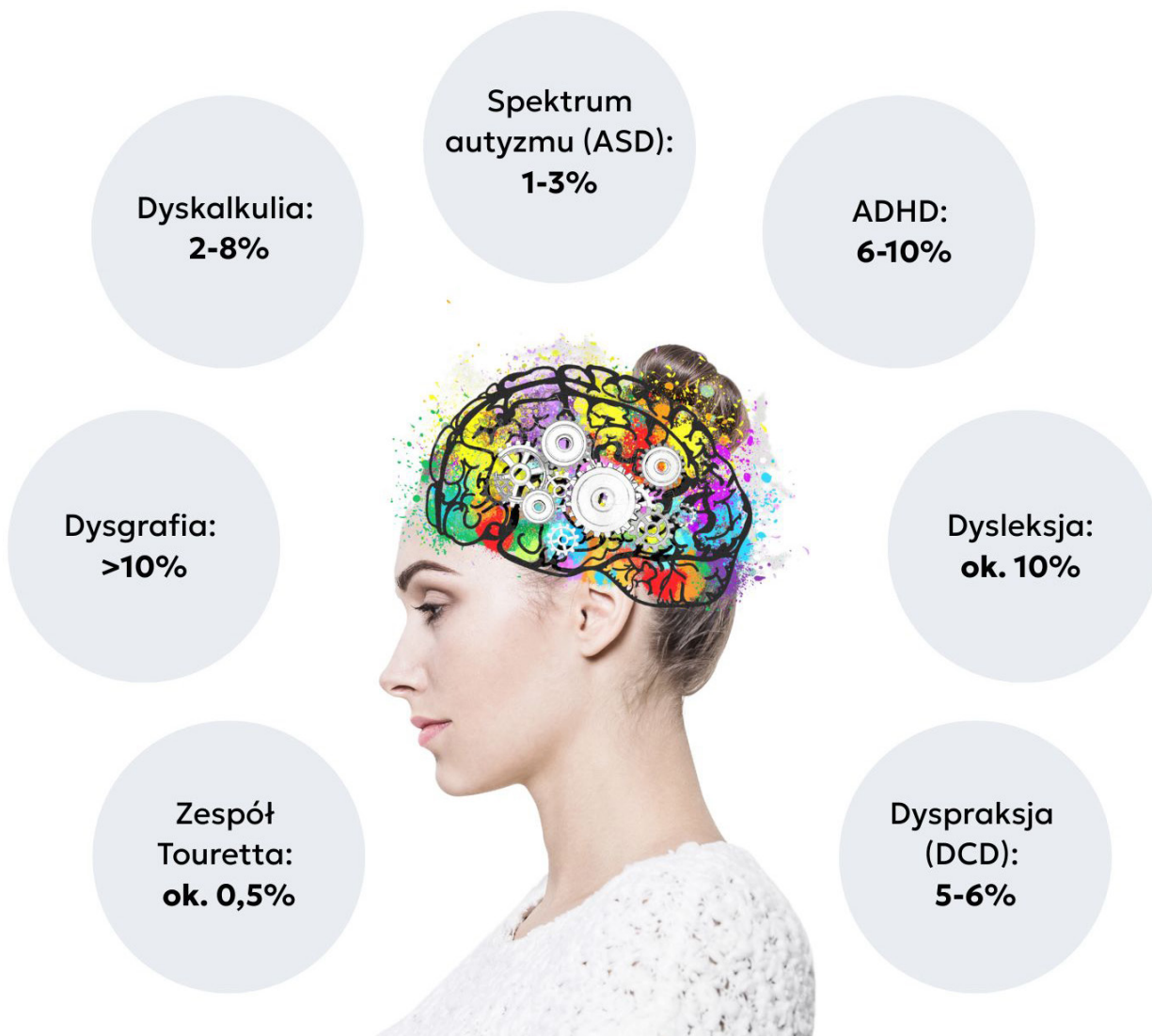
auticon.com/pl

Wstęp

Neuroróżnorodność charakteryzuje osoby, których predyspozycje neurologiczne nie są typowe i obejmuje szeroki zakres klasyfikacji psychiatrycznych i neurologicznych. Pojęcie to odnosi się do różnorodności ludzkiego poznania, która jest zjawiskiem naturalnym (Singer, 1999). Oznacza każdy rodzaj przetwarzania poznawczego lub sposób postrzegania świata, który odbiega od „typowych” sposobów myślenia i bycia (Hendrickx, 2010).

Początkowo terminu „neuroróżnorodność” używano głównie w odniesieniu do osób w spektrum autyzmu, jednak z czasem jego zakres znacząco się poszerzył i obejmuje obecnie szerszy wachlarz charakterystyk, w tym dysleksję, zespół nadpobudliwości psychoruchowej z deficytem uwagi (ADHD), dyspraksję, zespół Tourette’a oraz inne (Doyle, 2020). Szacuje się, że nawet 20% populacji może posiadać cechy mieszczące się w zakresie pojęcia neuroróżnorodności (Doyle, 2020), a odsetek osób identyfikujących się jako neuroatypowe w Polsce wzrasta ze względu na rosnącą świadomość oraz większą otwartość na diagnozę. Neuroróżnorodność została również dostrzeżona w kontekście pracy zawodowej, a sytuacja zawodowa osób neuroatypowych stała się obiektem zainteresowania zarówno naukowców, jak i praktyków.

Neuroróżnorodność: 15-20% populacji



Źródła: CDC, n.d.; Doyle, 2020; Salari et al., 2023; Weber et al., 2024

Dane dotyczące częstotliwości występowania neuroatypowości, poszczególnych jej form oraz ich współwystępowania mają charakter szacunkowy i mogą się różnić w zależności od źródła. Różnice w szacunkach wynikają często z odmiennej metodologii – wiele analiz dotyczy wybranych grup (np. dzieci) lub populacji określonych krajów.

Warto również zaznaczyć, że wiele z tych stanów może współwystępować – co oznacza, że jedna osoba może jednocześnie doświadczać cech charakterystycznych dla kilku różnych form neuroatypowości. Szczególnie częste jest współwystępowanie spektrum autyzmu (ASD) z ADHD, a także ADHD i dysleksji. Szacuje się, że nawet 50–70% osób w spektrum autyzmu spełnia jednocześnie kryteria diagnostyczne ADHD, a u wielu osób z ADHD występują również trudności w zakresie przetwarzania językowego, motorycznego lub funkcji wykonawczych. Z tego względu procenty podane dla poszczególnych stanów nie sumują się w prosty sposób – ponieważ wiele osób przypisać można do więcej niż jednej kategorii. Mimo tych ograniczeń, nawet przybliżone dane ukazują skalę zjawiska i znaczenie neuroróżnorodności w społeczeństwie.

W kontekście aktywności zawodowej osób neuroatypowych dominuje podejście oparte na mocnych stronach, które akcentuje wartość ich wkładu, takiego jak między innymi zwiększone rozpoznawanie wzorców, dbałość o szczegóły, kreatywność czy innowacyjne podejście do rozwiązywania problemów. Tego rodzaju ujęcie stanowi alternatywę dla tradycyjnych modeli deficytowych, koncentrujących się wyłącznie na ograniczeniach i dysfunkcjach (Doyle, 2020; Fung, 2024). Co więcej, badania pokazują, że zespoły uwzględniające osoby neuroatypowe mogą osiągać wyższą produktywność i innowacyjność (Austin & Pisano, 2017; Ali i in., 2024).

Jednakże dyskurs wokół neuroróżnorodności budzi również kontrowersje. Krytycy argumentują, że nadmierne eksponowanie mocnych stron może nieumyślnie utrwaląć stereotypy, szczególnie gdy koncentruje się na wąsko zdefiniowanych zdolnościach lub na osobach z mniejszymi trudnościami w codziennym funkcjonowaniu/o niskich potrzebach wsparcia (ang. low support needs). Takie podejście może marginalizować osoby wymagające bardziej kompleksowego wsparcia lub te, których trudności są mniej widoczne (Botha & Gillespie-Lynch, 2022). Co więcej, narracje celebrujące różnorodność mogą być wykorzystywane przez organizacje do sygnalizowania inkluzywności bez rzeczywistej zmiany kultury organizacyjnej czy strukturalnych barier (Baker et al., 2024).

Pomimo rosnącej świadomości, wiele osób neuroatypowych nadal napotyka na poważne bariery na rynku pracy. Badania pokazują, że wskaźniki bezrobocia wśród osób neuroatypowych mogą sięgać nawet 40%, co znacząco przewyższa średnią populacyjną (Hedley i in., 2018, Department for Work and Pensions, 2024, The Buckland Review of Autism Employment: Report and Recommendations, 2024). Te nierówności bezwzględnie wskazują na pilną potrzebę tworzenia bardziej inkluzywnych praktyk i polityk zatrudnienia.

Będąc świadomymi dodanej wartości, jakie niesie ze sobą neuroróżnorodność, niektóre z wiodących firm wdrożyły specjalne programy wspierające pracowników neuroatypowych. Przykładem może być uruchomiony już w 2015 roku program „Autism at Work” firmy JPMorgan Chase, czy stworzona przez Ernst & Young globalna sieć Neurodiversity Center of Excellence (NCoE). Również na poziomie polityk państwa pojawiają się inicjatywy wspierające neuroróżnorodność w miejscu pracy. W Wielkiej Brytanii rządowy program Access to Work oferuje osobom neuroatypowym konkretne wsparcie finansowe i organizacyjne ułatwiające funkcjonowanie zawodowe. Może ono obejmować m.in. coaching w miejscu pracy, pokrycie kosztów zakupu specjalistycznego oprogramowania i dostosowania stanowiska pracy czy usługi mediatora wspierającego komunikację z przełożonymi. Pośrednio z programu korzystają także pracodawcy, gdyż umożliwia on m.in. sfinansowanie szkoleń dla pracodawcy i zespołu nt. lepszego rozumienia i wspierania pracownika. Program ten stanowi ważne narzędzie wyrównywania szans i budowania środowisk pracy, które lepiej odpowiadają na zróżnicowane potrzeby poznawcze i komunikacyjne (<https://www.gov.uk/access-to-work>).

W świetle złożoności omawianej problematyki niniejszy raport nie ma na celu przedstawienia uproszczonego ani nadmiernie optymistycznego obrazu neuro różnorodności w miejscu pracy, a pogłębienie zrozumienia różnorodnych doświadczeń, wyzwań i aspiracji osób neuroatypowych na polskim rynku pracy. Bazując na danych ilościowych od kilkuset respondentów, raport ukazuje szerokie spektrum głosów — zarówno tych, które czują się wzmacnione i zaopiekowane, jak i tych, które nadal mierzą się z różnego typu barierami.

Analizując przeszkody napotymane na różnych etapach cyklu życia pracownika oraz formułując rekomendacje oparte na danych empirycznych, raport ten dostarcza wniosków wykraczających poza indywidualne charakterystyki. Zamiast tego wskazuje, jak polityki, systemy i kultura organizacyjna kształtują rzeczywiste możliwości włączenia osób neuroatypowych.

Celem niniejszej publikacji jest wsparcie działań, które mają nie tylko charakter deklaracyjny, ale również wdrażają inkluzywność w praktyce.

Wyjaśnienie stosowanych pojęć i wątpliwości wokół nich

Wciąż brakuje jednolitego języka opisu neuro różnorodności. Choć język oparty na deficytach został zakwestionowany, a inkluzywność, unikanie ableizmu, stygmatyzacji i marginalizacji są dziś powszechnie uznawane za kluczowe zasady w komunikowaniu o neuroatypowości, wciąż brak jest jednolitego podejścia terminologicznego (Bottema-Beutel i in., 2021). Wiele pojęć – zwłaszcza dotyczących autyzmu, który do tej pory skupiał największe zainteresowanie badaczy – nadal budzi kontrowersje. W rezultacie, w obliczu braku spójnych i powszechnie akceptowanych ram terminologicznych, zarówno w literaturze, jak i praktyce HR, w poniższym raporcie stosujemy zarówno język zorientowany na osobę, jak i formę tożsamościową.

Definicje

Neuro różnorodność – ten termin zazwyczaj używany jest w szerokim, społecznym znaczeniu i odzwierciedla spektrum sposobów, w jakie mogą funkcjonować ludzkie mózgi. Ruch na rzecz neuro różnorodności to ruch społeczny oparty na mocnych stronach osób neuroatypowych, a nie definicja medyczna. Wspiera podejście, w którym różnice w funkcjonowaniu mózgu postrzegane są jako naturalne różnice, a nie deficyty.

Przykład użycia: Ruch na rzecz neuro różnorodności opowiada się za akceptacją i włączeniem osób o różnych stylach poznawczych.

Neuroatypowy/a – to określenie osoby, która doświadcza neuroatypowości.

Przykład użycia: Osoba z ADHD może określać się jako neuroatypowa.

Neurotyp – to indywidualna tożsamość neurotypowa lub neuroatypowa danej osoby. Może obejmować zarówno osoby neurotypowe, jak i te, które mają pojedynczą diagnozę neuroatypowości, a także współwystępujące cechy – np. osoba będąca w spektrum autyzmu i z ADHD, co nieformalnie określa się jako AuDHD.

Przykład użycia: Mój neurotyp to AuDHD.

Neuroatypowość odnosi się do stanu lub cechy polegającej na funkcjonowaniu mózgu w sposób odbiegający od populacji neurotypowej.

Przykład: Prof. Jan Kowalski prowadzi badania nad neuroatypowością, koncentrując się szczególnie na autyzmie i ADHD.

Neuroinkluzja oznacza włączanie osób neuroatypowych w różnych obszarach życia. W kontekście zatrudnienia odnosi się do polityk, praktyk i procedur, które zostały opracowane tak, aby tworzyć środowisko pracy odpowiednie dla osób o różnych neurotypach.

Przykład: Nasza organizacja zaczęła udostępniać pytania rekrutacyjne z wyprzedzeniem, aby być bardziej neuroinkluzywną.

Źródło: Autistica. (2024). Neurodiversity Employers Index (NDEI®) Market Report 2024. <https://www.autistica.org.uk/downloads/files/NDEI-Market-Report-FINAL.pdf>

Stereotypy dotyczące neuroróżnorodności – między stygmatem a „supermocą”

Wraz ze wzrostem społecznej świadomości neuroróżnorodności, pojawia się także rosnące zainteresowanie osobami neuroatypowymi na rynku pracy. Niestety, myśleniu o neuroatypowych pracownikach towarzyszą często stereotypy (Priscott i Allen, 2021), zarówno te negatywne, jak i pozornie pozytywnie (Brown i Fisher, 2023). Stereotypowe myślenie o neuroróżnorodności może jednak prowadzić do uproszczeń, nieporozumień, utrwalać lub pogłębiać wykluczenie zamiast mu zapobiegać i w konsekwencji prowadzić do problemów zarówno po stronie (neuroatypowego) pracownika, jak i pracodawcy. Aby skutecznie zarządzać neuroróżnorodnością w miejscu pracy pracodawca powinien być świadomy istnienia tych stereotypów oraz ich wpływu na postrzeganie tematu.

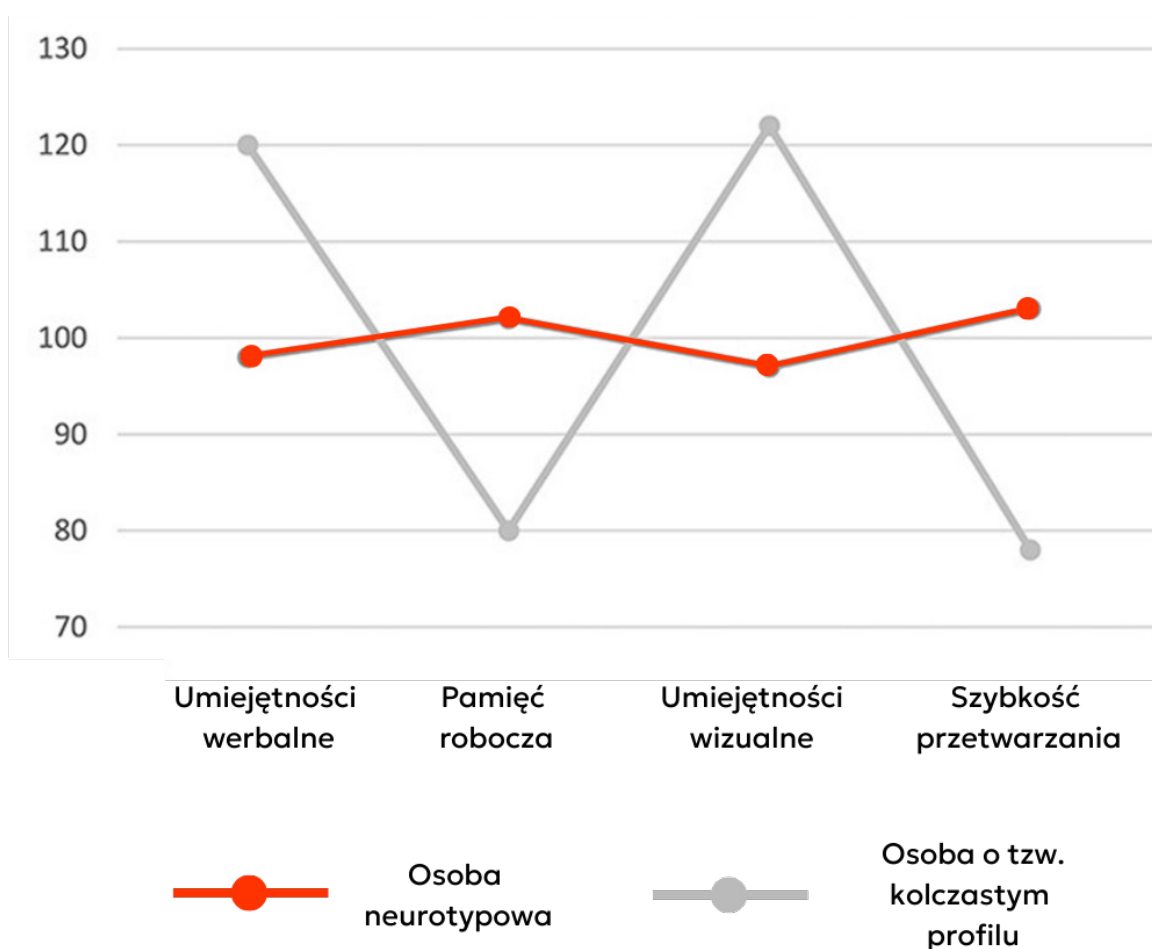
Myśląc o osobach neuroatypowych – zarówno tych w spektrum autyzmu, z ADHD czy z dysleksją – miewamy tendencję do postrzegania ich w sposób uproszczony, schematyczny i w pewnym sensie dwubiegunowy. Na jednym biegunie mieszczą się wszystkie negatywne stereotypy, na podstawie których jesteśmy skłonni przypisywać tym osobom takie cechy jak np. nieprzewidywalność, chaotyczność, niekomunikatywność czy wiele innych.

Na drugim biegunie lokują się zaś te pozytywne stereotypy, na podstawie których w każdej neuroatypowej osobie doszukujemy się geniusza, osoby obdarzonej wyjątkowymi zdolnościami analitycznymi czy też ponadprzeciętną kreatywnością. Niestety, zarówno jedno, jak i drugie nie odzwierciedlają rzeczywistości, ponadto bywają po prostu szkodliwe.

Negatywne nastawienie pracodawcy zwiększa lęk i obawy po stronie neuroatypowego pracownika i generalnie pogłębia problemy zamiast je rozwiązywać. Te z pozoru pozytywne stereotypy skutkują z kolei nierealistycznymi oczekiwaniami a wywierana na neuroatypowego pracownika presja prowadzić może do wypalenia zawodowego.

Niedostrzeżenie lub bagatelizowanie realnych problemów neuroatypowych pracowników może prowadzić do niewykorzystywania dostępnych, a często prostych do wdrożenia rozwiązań, które ułatwiłyby im pracę i zwiększyłyby ich efektywność. Dlatego tak istotne jest, by pracodawcy, liderzy zespołów i menedżerowie opierali swoją wiedzę o neuroroznorodności na rzetelnych źródłach – nie na mitach czy obiegowych opiniach. Tylko wtedy możliwe jest stworzenie środowiska pracy, w którym odnajdą się wszyscy pracownicy, również ci neuroatypowi.

Porównanie profilu funkcjonowania osoby neurotypowej i osoby o tzw. kolczastym profilu („spiky profile”) przy porównywalnym poziomie inteligencji (IQ).



Źródło: Doyle, 2020

Tzw. kolczasty profil jest typowy dla wielu osób neuroatypowych i może oznaczać wybitne zdolności w niektórych obszarach przy jednoczesnych istotnych trudnościach w innych. Te różnice mogą wpływać na sposób uczenia się, strategie rozwiązywania problemów, przetwarzanie informacji i codzienne funkcjonowanie. Tradycyjne testy mogą nie dostrzegać tych silnych i słabych stron, zwłaszcza gdy oceniają tylko „średnią” wydajność. Rozpoznanie „kolczastego profilu” – w kontekście pracy zawodowej - umożliwia lepsze dostosowanie zadań do profilu danego pracownika.

Streszczenie

Neuroróżnorodność odnosi się do zróżnicowania sposobów funkcjonowania mózgu i układu nerwowego, obejmując m.in. ADHD, spektrum autyzmu, dysleksję czy zespół Tourette'a. Choć temat szeroko pojętej różnorodności w miejscu pracy zyskuje na znaczeniu, osoby neuroatypowe nadal napotykać poważne bariery – od rekrutacji, przez codzienne funkcjonowanie, aż po ocenę wyników i rozwój zawodowy. Bariery te nie wynikają z braku kompetencji, lecz z niedopasowania środowiska pracy oraz niskiej świadomości i gotowości organizacji do wspierania odmiennych stylów poznawczych.

Niniejszy raport opiera się na ogólnopolskim badaniu przeprowadzonym wśród **660 dorosłych osób neuroatypowych** – zarówno aktywnych zawodowo, jak i poszukujących pracy. Jego celem była identyfikacja kluczowych barier systemowych i organizacyjnych, których doświadczają osoby neuroatypowe, oraz sformułowanie praktycznych rekomendacji służących ich eliminacji.

To pierwsze tego rodzaju opracowanie na rynku polskim, które łączy perspektywę osób neuroatypowych z konkretnymi działaniami możliwymi do wdrożenia przez pracodawców, liderów HR oraz instytucje publiczne odpowiedzialne za kształtowanie polityki rynku pracy.

Główne wnioski z badania

- **Procesy rekrutacyjne nie są dostosowane do różnorodnych stylów poznawczych.**

Ogłoszenia są zbyt ogólne, a rozmowy kwalifikacyjne odbywają się w stresujących warunkach, bez jasnej struktury i informacji, co znacząco utrudnia równy dostęp do zatrudnienia.

- **Dostosowania środowiska pracy pozostają wyjątkiem, a nie standardem.**

Tylko 12,3% respondentów zadeklarowało, że uzyskało jakiekolwiek wsparcie – najczęściej z powodu braku informacji, obaw przed ujawnieniem diagnozy i niskiego poziomu świadomości po stronie pracodawców.

- **Neuroatypowi pracownicy funkcjonują w warunkach chronicznego napięcia.**

Ponad połowa respondentów ukrywa diagnozę, stosuje maskowanie, co jest dla nich bardzo wyczerpujące i odczuwa presję, by dostosować się do neuroatypowych norm funkcjonowania w miejscu pracy.

- **Systemy oceny i ścieżki kariery promują styl pracy, a nie rzeczywiste kompetencje.**

Osoby neuroatypowe często doświadczają marginalizacji, jeśli nie wpisują się w standardowe modele awansu lub nie prezentują „typowego” stylu komunikacji.

- **Organizacje nie są przygotowane do pracy z różnorodnością poznawczą.**

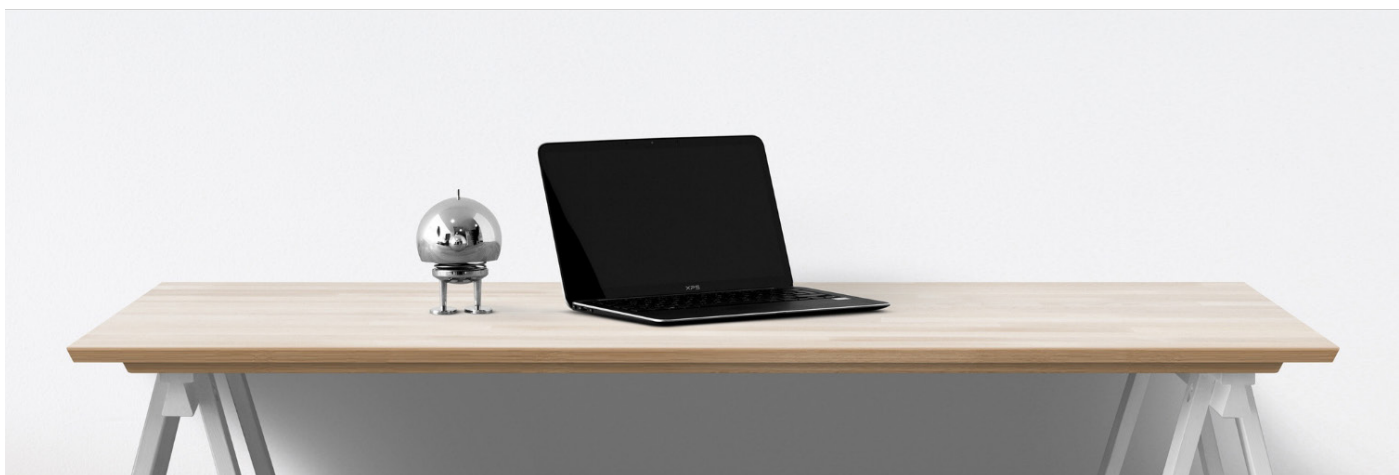
65% badanych nie dostrzega żadnych procedur, narzędzi ani gotowości liderów do wspierania pracowników neuroatypowych – neuroróżnorodność pozostaje poza obszarem realnych działań DEI.

Kluczowe rekomendacje dla pracodawców i instytucji rynku pracy

- Projektowanie procesów rekrutacyjnych z myślą o różnych profilach poznawczych – poprzez jasny język ogłoszeń, informowanie kandydatów o strukturze rozmowy kwalifikacyjnej oraz oferowanie alternatywnych form oceny, takich jak próbki pracy czy zadania pisemne.
- Wdrożenie poufnych mechanizmów zgłaszania potrzeb – umożliwiających uzyskanie racjonalnych dostosowań bez konieczności ujawniania diagnozy czy szczegółowego uzasadnienia trudności.
- Adaptacja środowiska pracy – poprzez elastyczne formy organizacji pracy, przejrzystą komunikację, strefy ciszy, możliwość indywidualizacji zadań i dopasowania stylu współpracy.
- Rozwijanie kompetencji kadry menedżerskiej i zespołów HR w zakresie neuroróżnorodności – aby budować środowisko pracy wspierające różne style myślenia, działania i komunikacji, co przekłada się na większą spójność i efektywność zespołów.
- Integracja neuroróżnorodności z politykami DEI i zarządzania talentami – poprzez tworzenie alternatywnych ścieżek kariery, elastyczne modele oceny efektywności oraz podejście oparte na identyfikowaniu i wzmacnianiu mocnych stron pracowników.
- Wzmacnianie działań na rzecz zdrowia psychicznego i prewencji wypalenia – w tym dostęp do wsparcia, edukacji w zakresie stresu i samoregulacji – jako kluczowy element neuroinkluzywnych praktyk organizacyjnych.
- Tworzenie rozwiązań systemowych – potrzeba programów publicznych uwzględniających specyficzne potrzeby osób neuroatypowych, wzorowanych na modelach takich jak brytyjski *Access to Work*.

W raporcie przedstawiono także praktyki organizacji, które wdrażają rozwiązania wspierające neuroróżnorodność na różnych etapach cyklu życia pracownika – od rekrutacji po rozwój i retencję. Przykłady firm takich jak HSBC, Bank BNP Paribas czy Capgemini pokazują, że działania na rzecz inkluzywności poznawczej mogą być skutecznie integrowane z codziennymi procesami i strategią operacyjną organizacji.

Zgromadzone dane, rekomendacje oraz studia przypadków mogą stanowić punkt wyjścia do przemyślanego i opartego na danych wdrażania polityk wspierających różnorodność neurologiczną w miejscu pracy – zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym.



Cel raportu

Celem niniejszego raportu jest opisanie i wyjaśnienie wyzwań, z jakimi mierzą się osoby neuroatypowe na rynku pracy w Polsce. Raport powstał z potrzeby systemowego podejścia do problemów, które wciąż ograniczają szanse zawodowe tej grupy – mimo rosnącej świadomości społecznej i deklarowanej otwartości pracodawców.

Po pierwsze, raport służy identyfikacji głównych przeszkód, które utrudniają osobom neuroatypowym znalezienie lub utrzymanie pracy lub utrudniają im rozwój zawodowy. Bariery te mogą mieć charakter środowiskowy, społeczny, organizacyjny lub komunikacyjny i często wynikają z niedopasowania kultury pracy do zróżnicowanych potrzeb tej grupy pracowników.

Po drugie, dokument zawiera zestaw rekomendacji – skierowanych przede wszystkim do pracodawców i liderów HR – które mają na celu zwiększenie dostępności, elastyczności i inkluzywności miejsc pracy. Propozycje te opierają się na analizie wyników badania ankietowego przeprowadzonego wśród pracowników neuroatypowych oraz opisanych w literaturze przykładów rozwiązań włączających.

Po trzecie, raport prezentuje dobre praktyki wybranych firm i organizacji, które wdrażają rozwiązania sprzyjające neuroróżnorodności. Opisane w raporcie przykłady działań posłużą do udowodnienia, że odpowiednio zaprojektowane środowisko pracy może przyciągnąć posiadającego potrzebne firmie kompetencje neuroatypowego pracownika, zminimalizować potencjalne bariery w miejscu pracy oraz zwiększyć zaangażowanie, produktywność i wellbeing wszystkich pracowników.

Po czwarte, równie istotnym celem jest podkreślenie wartości, jaką wnosi neuroróżnorodność do środowiska pracy. Różne style myślenia, przetwarzania informacji i rozwiązywania problemów mogą być cennym źródłem innowacji, empatii i rozwoju organizacyjnego. Tym samym, budowanie kultury otwartości na neuroróżnorodność przestaje być jedynie kwestią etyczną – **staje się także elementem przewagi konkurencyjnej.**

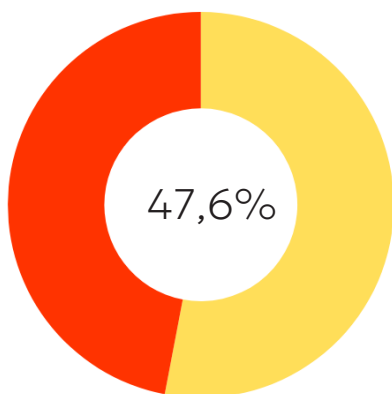


Charakterystyka badania

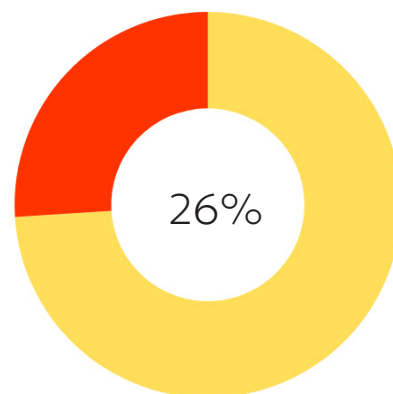
Badanie „Neuroatypowi na rynku pracy” zostało przeprowadzone metodą ilościową, z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza internetowego (CAWI), obejmującego 47 pytań zamkniętych oraz półotwartych. Kwestionariusz był dystrybuowany za pośrednictwem sieci społecznościowych, organizacji pozarządowych oraz społeczności wspierających osoby neuroatypowe. Dobór próby miał charakter nielosowy, celowy. Ankieta została zaprojektowana w sposób dostępny i przyjazny dla osób neuroatypowych, a uczestnicy mieli możliwość pominięcia pytań, które uznali za trudne lub niekomfortowe. Dane zbierano w okresie od stycznia do kwietnia 2025 roku.

66,7%

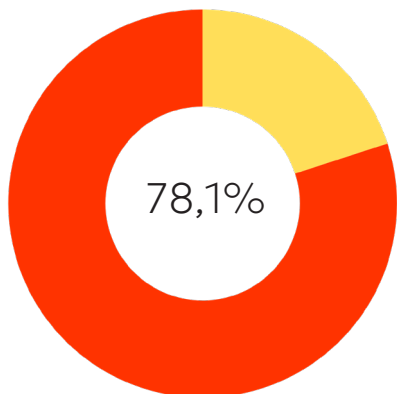
respondentów mieszka w dużych miastach, powyżej 200 tys. mieszkańców



respondentów pracuje w firmach zatrudniających powyżej 250 pracowników



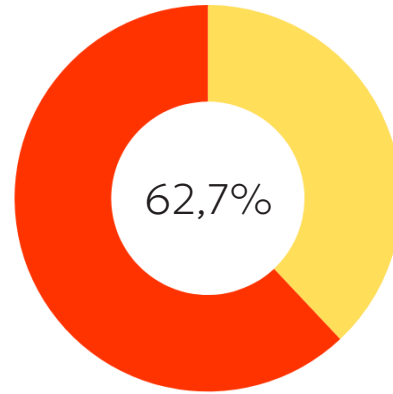
ankietowanych pracuje w dziale IT



ankietowanych to kobiety

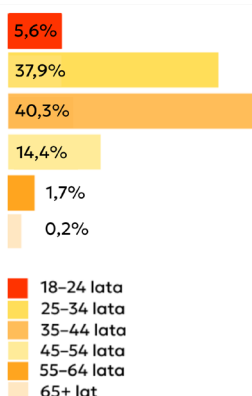
660

osób wypełniło ankietę

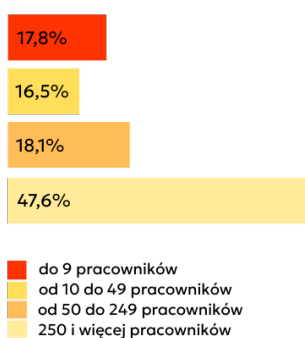


respondentów pracuje na etacie

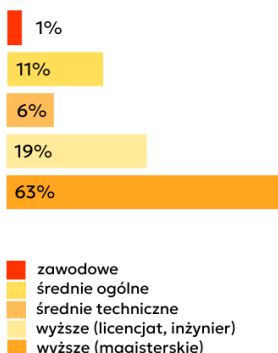
Wiek respondentów



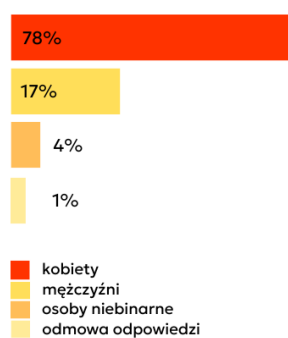
Wielkość firmy



Wykształcenie

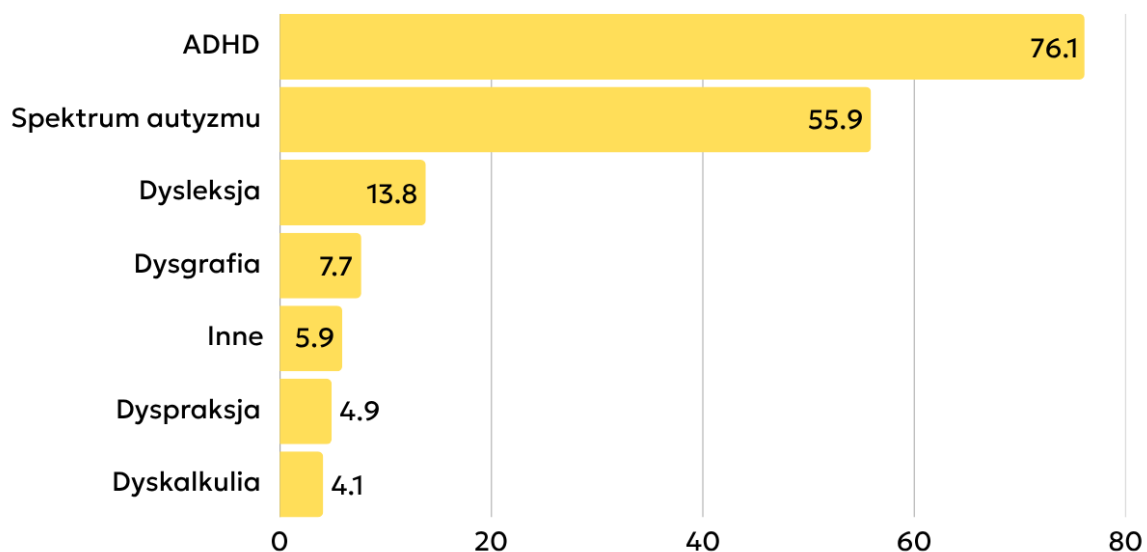


Płeć

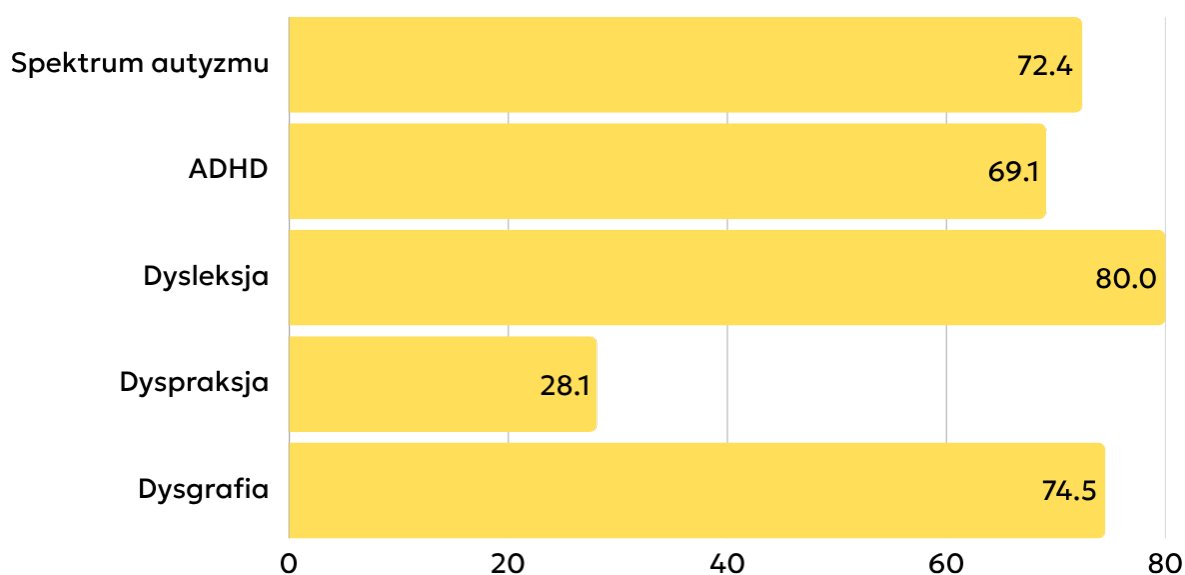


W badaniu wzięło udział 660 pełnoletnich respondentów identyfikujących się jako osoby neuroatypowe, przy czym najczęściej wskazywane formy neuroatypowości to ADHD (76,1%), spektrum autyzmu (w tym Zespół Aspergera – 55,9%) oraz dysleksja (13,8%). Istotna część badanych posiadała formalną diagnozę, a odsetek wahał się w zależności od stanu (tylko 28,1% w przypadku dyspraksji, 69,1% dla ADHD, 72,4% dla spektrum autyzmu i aż 80% w przypadku dysleksji), natomiast wielu badanych deklарowało brak diagnozy przy jednoczesnej samoidentyfikacji jako osoby neuroatypowe. Diagnozy były najczęściej otrzymane w dorosłości – między 25. a 44. rokiem życia, wpisując się w rosnące zjawisko późnej identyfikacji u osób dorosłych, szczególnie w przypadku kobiet (Harrop et al., 2024; Attoe & Climie, 2023).

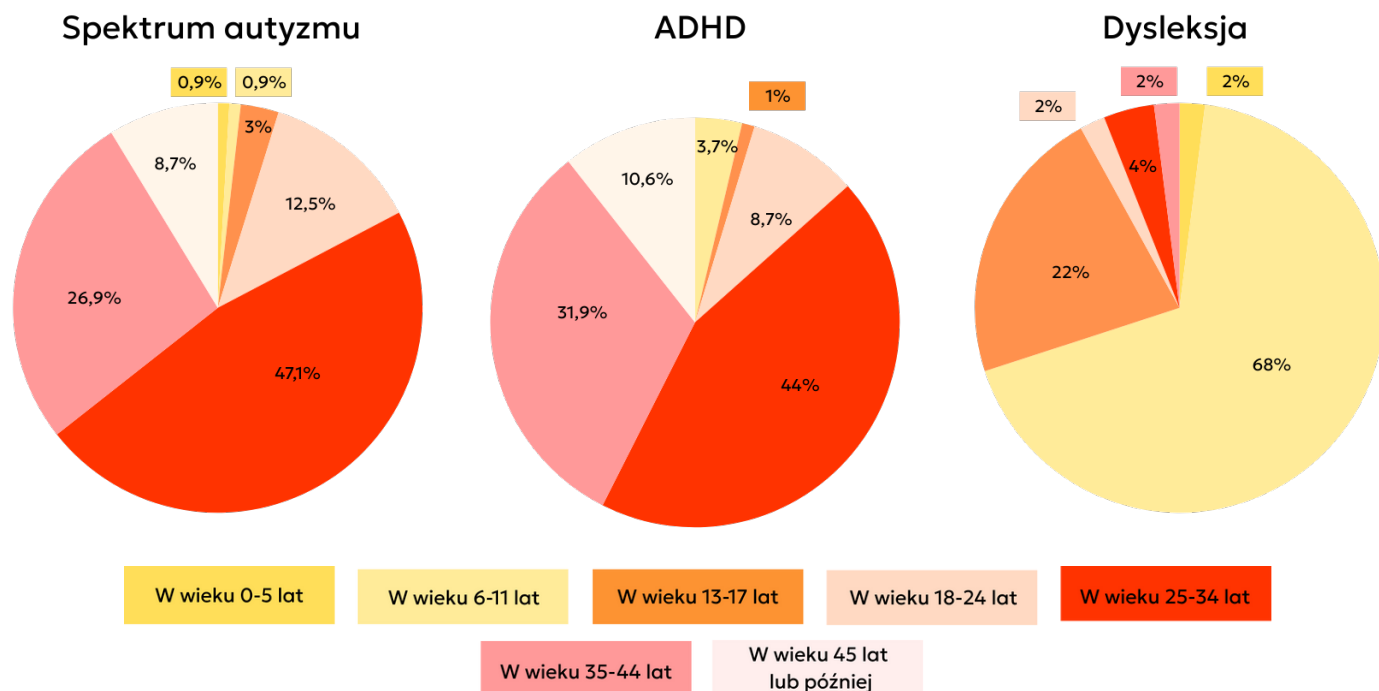
Czy identyfikujesz się z którymś z poniższych rodzajów neuroatypowości? (w procentach)



Czy posiadasz formalną diagnozę lekarską/specjalistyczną swojej neuroatypowości? (tylko odpowiedzi TAK, w procentach)



W jakim wieku otrzymał_ś diagnozę?

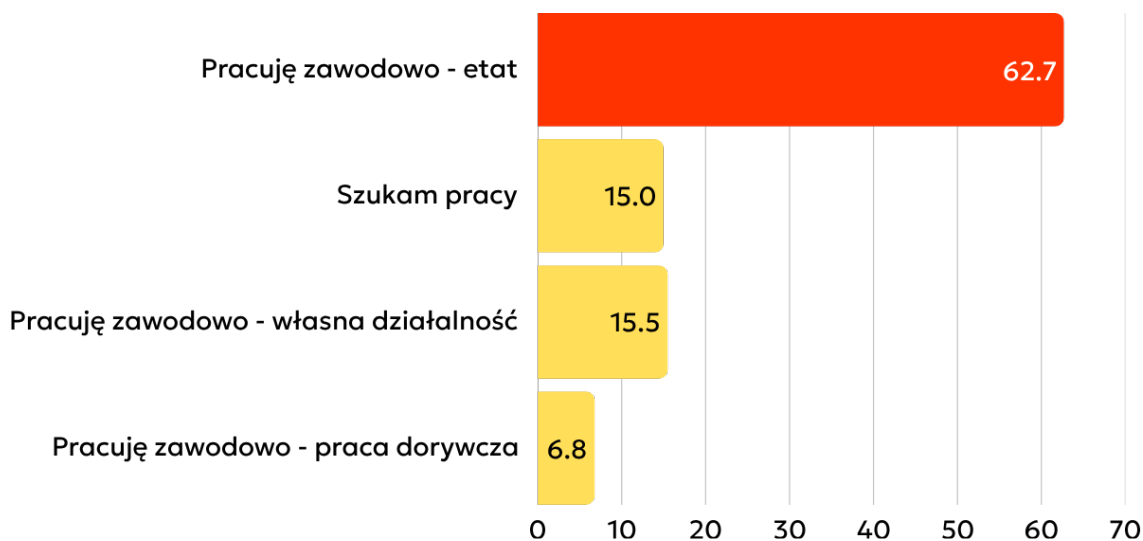


Późna diagnoza

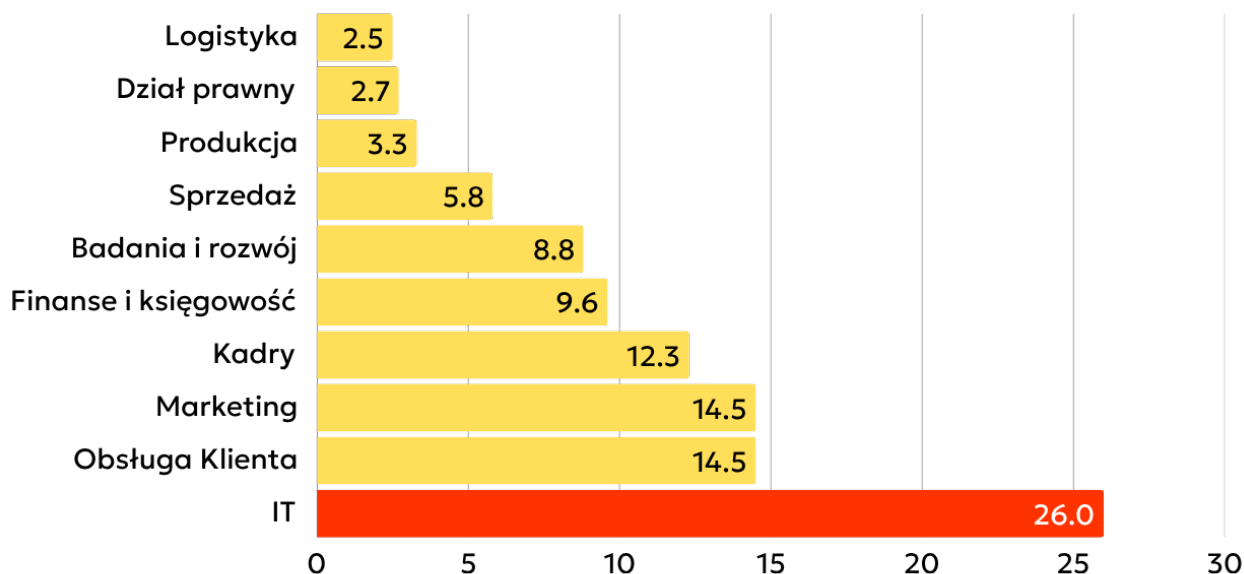
Wyniki naszej ankiety zgodne są z wskazywanym w licznych badaniach zjawiskiem rosnącej liczby diagnoz w wieku dorosłym, szczególnie wśród kobiet (Harrop i in., 2024; Attoe & Climie, 2023).

Pod względem statusu zawodowego, w chwili udziału w badaniu większość respondentów była aktywna zawodowo – 62,7% pracowało na etacie, a kolejne 15,5% prowadziło działalność gospodarczą. 15% badanych poszukiwało pracy. Najczęściej reprezentowanymi branżami były: IT (26%), obsługa klienta, marketing i HR. Większość respondentów pracowała w dużych przedsiębiorstwach (powyżej 250 pracowników – 47,6%).

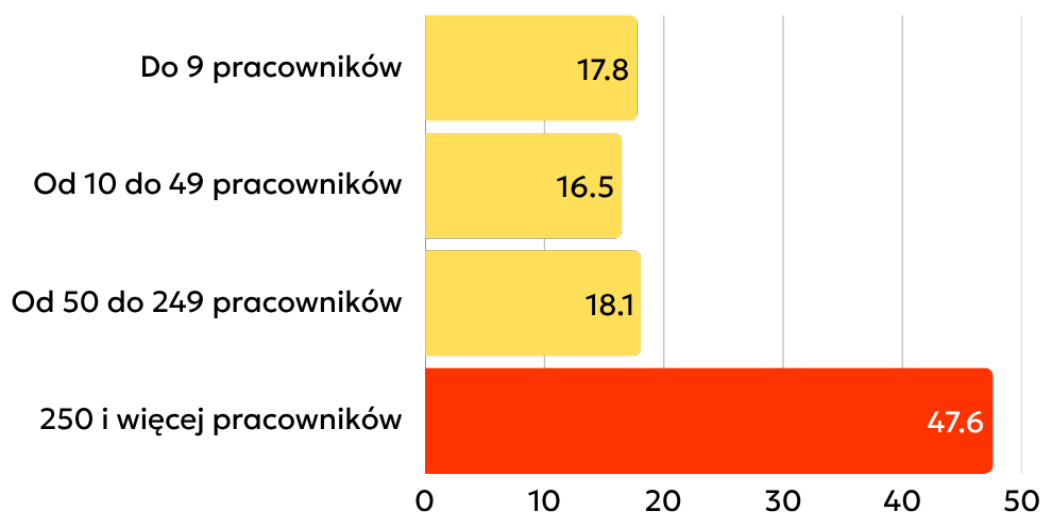
Jaki jest twój obecny status zatrudnienia? (w procentach)



Dział firmy w którym pracuje respondent (w procentach)



Wielkość firmy w którym pracuje respondent (w procentach)



Charakterystyka demograficzna próby wskazuje na przewagę kobiet (78,1%), osób w wieku 25–44 lata (78,2%) oraz mieszkańców dużych miast (66,7%). Ponadto, aż 82,3% uczestników posiadało wykształcenie wyższe (magisterskie lub licencjackie/inżynierskie). Znaczna większość osób z diagnozą nie posiadała orzeczenia o niepełnosprawności (95%).

Ze względu na ograniczenia metodyczne związane z doбором próby, wyniki należy interpretować ostrożnie i z odpowiednią świadomością ich ograniczeń. Próba badawcza miała charakter nielosowy i powstała w dużej mierze w oparciu o media społecznościowe, w tym przede wszystkim związane z tematyką neuro różnorodności, co może przekładać się na ograniczoną reprezentatywność w przypadku osób starszych, gorzej wykształconych lub z ograniczonym dostępem do Internetu.

Ponadto, struktura próby charakteryzowała się nadreprezentacją kobiet, osób młodych i mieszkańców dużych miast. Mimo tych ograniczeń, badanie dostarcza cennych informacji na temat sytuacji osób neuroatypowych w pracy i może stanowić podstawę do dalszych analiz.

Studia przypadków (case studies)

Badanie ilościowe uzupełniają case studies (studia przypadków), które stanowią ważną część niniejszego raportu. Ich celem jest przedstawienie wybranych, rzeczywistych przykładów działań firm podejmowanych na rzecz inkluzywności i wsparcia osób neuroatypowych w miejscu pracy. Pokazujemy je przez pryzmat konkretnych praktyk z różnych etapów cyklu życia pracownika – począwszy od rekrutacji i onboardingu, przez codzienne funkcjonowanie w zespole, aż po rozwój zawodowy i utrzymanie w organizacji.

Każdy z trzech opisanych przykładów koncentruje się na jednym, wybranym aspekcie doświadczenia pracownika w danej firmie, który autorzy uznali za najbardziej wartościowy i inspirujący z punktu widzenia innych organizacji. Dzięki temu pokazano różnorodność podejść i możliwych rozwiązań, bez powielania tych samych dobrych praktyk. W raporcie znalazły się przykłady działań różnych firm, co wzmacnia ich użyteczność jako punktu odniesienia.

Wszystkie case studies przygotowano w formie krótkich, ustrukturyzowanych narracji zawierających:

- kontekst organizacyjny (informacje o firmie, jej wielkości i branży),
- opis danej praktyki (co dokładnie zostało wdrożone i przez kogo),
- efekty i rezultaty,
- elementy do wykorzystania dla innych organizacji,
- wypowiedzi i komentarze osób bezpośrednio zaangażowanych w dane działanie.

Format częściowo ustrukturyzowanego opisu zawierający elementy wypowiedzi poszczególnych pracowników ma na celu zwiększenie przystępności przekazu i ułatwienie zrozumienie kontekstu, motywacji oraz wyzwań, z jakimi mierzyły się poszczególne firmy. Każdy opis został autoryzowany przez przedstawicieli opisywanych firm, co gwarantuje rzetelność i wiarygodność przedstawionych treści.

Ambicją autorów jest, aby studia przypadków pełniły funkcję nie tylko dokumentacyjną, ale również edukacyjną i inspirującą – jako gotowe źródło wiedzy dla organizacji, które chcą działać na rzecz neuroroznorodności, ale nie wiedzą, od czego zacząć.



Wyniki badania

1. Przyciąganie talentów, rekrutacja i onboarding.

Pomimo rosnącej świadomości społecznej na temat neuro różnorodności, zgodnie z ostatnimi badaniami przeprowadzonymi na reprezentatywnej próbie kwotowej 1026 polskich firm, jedynie 1,5% spośród nich okazało się w pełni dojrzałych do zatrudniania pracowników neuroatypowych (Tomczak i in., 2024), tzn. jest w stanie w prawidłowy sposób zaprojektować i przeprowadzić rekrutację i onboarding, oraz stworzyć środowisko pracy wspierające retencję i wykorzystanie talentów tej grupy osób.

Etap rekrutacji, będący jednym z pierwszych momentów kontaktu osoby neuroatypowej z potencjalnym pracodawcą, obfituje w różnego typu bariery (Buckley at al., 2022). Dla wielu kandydatów – w szczególności osób z autyzmem, ADHD czy dysleksją – standardowe procesy selekcji okazują się czasem nie tyle niedostosowane, co wręcz wykluczające (Tomczak i in., 2021; Whelpley i May, 2023). Mimo rosnącej świadomości w tym obszarze i podejmowanych przez firmy działań, rekrutacja pozostaje jednym z najbardziej wrażliwych etapów cyklu życia pracownika.

W wielu opisywanych dotychczas przypadkach osoby neuroatypowe wskazywały, że już sam sposób formułowania ogłoszeń o pracę bywa problematyczny. Użycie ogólnikowych zwrotów lub nieskonkretyzowanych oczekiwań („dobra komunikacja”, „umiejętność pracy w dynamicznym środowisku” itd.), utrudnia im ocenę, czy rzeczywiście spełniają wymogi stanowiska, na które chciałyby aplikować. Z drugiej strony – zbyt długie lub nadmiernie szczegółowe opisy ale także dodawanie wymogów niezwiązanych z danym stanowiskiem pracy mogą skutecznie zniechęcić kandydata, który interpretuje treści dosłownie i surowo ocenia swój stopień dopasowania do danej oferty. W obu przypadkach dochodzi do wykluczenia na poziomie komunikacyjnym – zanim jeszcze kandydat podejmie decyzję o aplikowaniu.

Z perspektywy osób neuroatypowych sam proces aplikacyjny bywa mało intuicyjny i nieprzyjazny dla nich. Tradycyjne formularze online rzadko oferują alternatywne formy zgłoszenia się (np. próbki własnego portfolio itd.), które mogłyby umożliwić kandydatom neuroatypowym pełniejsze pokazanie swoich umiejętności. Dodatkową trudnością jest brak przejrzystości samego procesu rekrutacyjnego. Na nieprzejrzystość tę składają się niedostateczna komunikacja ze strony pracodawcy, niejasne informacje odnośnie do kolejnych jej etapów czy brak spersonalizowanej informacji zwrotnej po zakończeniu rekrutacji. Wszystkie te elementy mogą pogłębiać stres i niepewność kandydatów.

Kolejnym wyzwaniem jest także sposób przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych. Wiele z nich opiera się na pytaniach, wymagających szybkiego przypomnienia sobie przeszłych sytuacji, ich analizy i spontanicznego opisu. Taki styl komunikacji jest szczególnie trudny dla osób w spektrum autyzmu lub z ADHD, które potrzebują więcej czasu na przetworzenie informacji i często mają trudności ze skutecznym zaprezentowaniem swoich atutów. Często przyjmowane założenie, że wszyscy kandydaci powinni „robić dobre wrażenie” i zachowywać się w określony, uśredniony sposób, dyskryminuje tych, których ekspresja niewerbalna i styl komunikacji odbiegają od przyjętej normy. Jeśli dodatkowo rozmowy kwalifikacyjne odbywają się w hałaśliwym, sensorycznie przytłaczającym otoczeniu lub z udziałem wielu osób, może prowadzić to do przeciężenia neuroatypowych kandydatów i znacząco obniżyć ich szanse na pozytywną ocenę.

Spoglądając na ten sam proces z perspektywy rekrutera dostrzec można inne wyzwania. W wielu przypadkach rekruterom brakuje wiedzy na temat neuroroznorodności lub po prostu nie mają doświadczenia w kontaktach z osobami neuroatypowymi, przez co czasem nie potrafią rozpoznać, zrozumieć ani adekwatnie zinterpretować zachowania czy reakcji kandydatów. Opóźniona odpowiedź, brak kontaktu wzrokowego czy niestandardowy sposób wypowiedzi bywają wciąż odbierane jako oznaka niekompetencji, nieprzygotowania lub braku zainteresowania, co skutkuje odrzuceniem kandydata, mimo że jego kwalifikacje mogły być adekwatne do oferowanego stanowiska (Whelpley & May, 2023).

Sięganie przez rekruterów po narzędzia technologiczne wspierające selekcję kandydatów – takie jak testy psychometryczne czy systemy ATS – jest w pełni zrozumiałe w kontekście dużej liczby aplikacji, ograniczeń czasowych oraz presji decyzyjnej. Rozwiązania te porządkują proces i ułatwiają wybór, jednak mają istotne ograniczenia – zwłaszcza z perspektywy kandydatów neuroatypowych. Testy te często faworyzują osoby neurotypowe, ponieważ koncentrują się na stylu komunikacji i zachowaniach społecznych zgodnych z dominującymi normami – takich jak szybkość reakcji, elastyczność w rozmowie czy sposób autoprezentacji – zamiast na realnych umiejętnościach potrzebnych na danym stanowisku. Ponadto, styl komunikacji osób neuroatypowych – często bardziej techniczny, szczegółowy lub niestandardowy – bywa automatycznie odrzucany jako niezgodny z „oczekiwanym profilem”, zanim ktokolwiek z zespołu rekrutacyjnego zapozna się z kandydatem. Inaczej mówiąc, technologia, choć wspiera efektywność, może równocześnie pogłębiać wykluczenie.

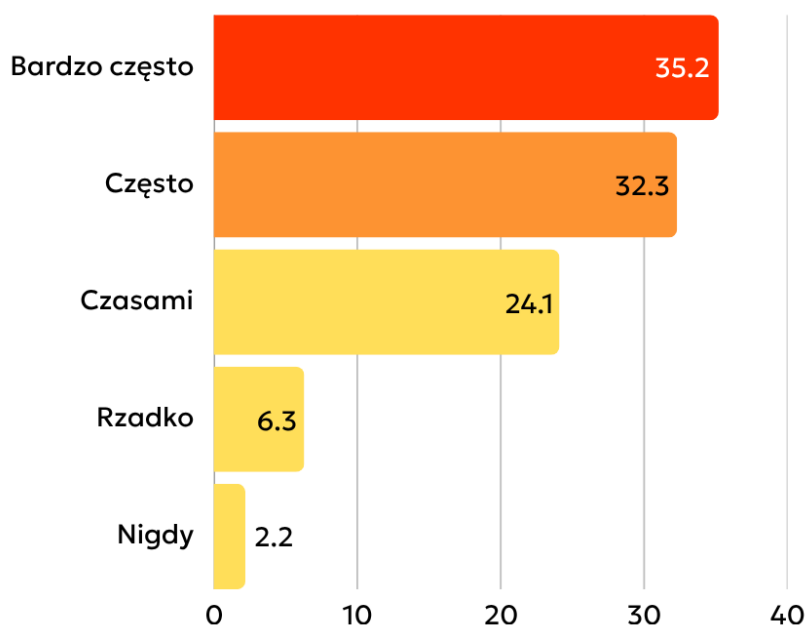
Bariery w rekrutacji.

Dotychczasowe badania (Austin & Pisano, 2017; Buckley i in., 2022) podkreślały, że tradycyjne metody rekrutacyjne są niekorzystne dla osób neuroatypowych, m.in. z powodu niejasnych sformułowań, stresujących rozmów kwalifikacyjnych i braku przejrzystości.

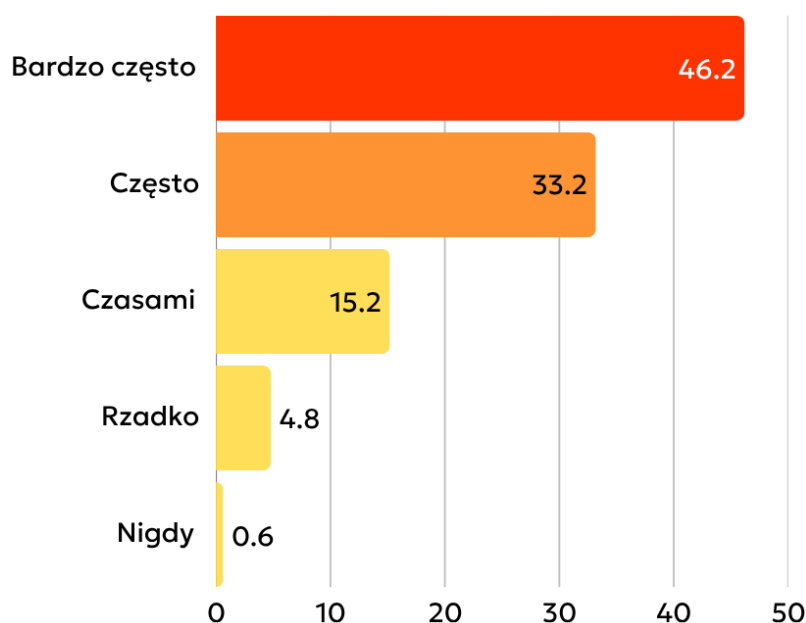
Choć w literaturze i różnego typu raportach coraz częściej opisuje się wyzwania, jakie napotykać osoby neuroatypowe w procesach rekrutacyjnych, nadal brakuje aktualnych, systematycznych danych dotyczących doświadczeń polskich pracowników na rodzimym rynku pracy. Wiedza oparta na źródłach zagranicznych nie zawsze oddaje lokalne uwarunkowania – zarówno kulturowe, jak i organizacyjne. Dlatego w naszym badaniu skoncentrowaliśmy się na rzeczywistości polskiego rynku pracy, by poznać perspektywę osób neuroatypowych i lepiej zrozumieć bariery, z jakimi mierzą się one w kontaktach z potencjalnymi pracodawcami. Jednym z głównych celów było zweryfikowanie, jakie bariery w dostępie do zatrudnienia napotykać osoby neuroatypowe w procesach rekrutacyjnych w Polsce i porównanie zebranych danych z dostępnymi opisami sytuacji w innych krajach.

Z pozyskanych przez nas odpowiedzi wynika, że osoby neuroatypowe próbujące wejść na rynek pracy w Polsce napotykać na pierwsze bariery już na etapie poszukiwania odpowiadającej im oferty pracy. Prawie wszyscy respondenci (prawie 98%) deklarują, że spotkali się z ogłoszeniami o pracę, które są dla nich niejasne, w tym dwie trzecie z nich było zdania, że zdarza się to często (32,3%) lub bardzo często (35,2%). Dotyczy to przede wszystkim nadmiernej ogólnikowości ogłoszeń, na którą wskazało prawie 80% ankietowanych osób, jako zjawisko, z którym spotykają się bardzo często (prawie co druga osoba) lub często (co trzeci respondent). Tego rodzaju problemy językowe i strukturalne mogą istotnie utrudniać dostęp do ofert pracy osobom o odmiennym stylu przetwarzania informacji. W rezultacie, samo ogłoszenie o pracę sformatowane w niewłaściwy sposób może stanowić czynnik zniechęcający osoby neuroatypowe do wzięcia udziału w procesie rekrutacyjnym.

Jak często spotykasz się z ogłoszeniami o pracę, które nie są jasne? (w procentach)

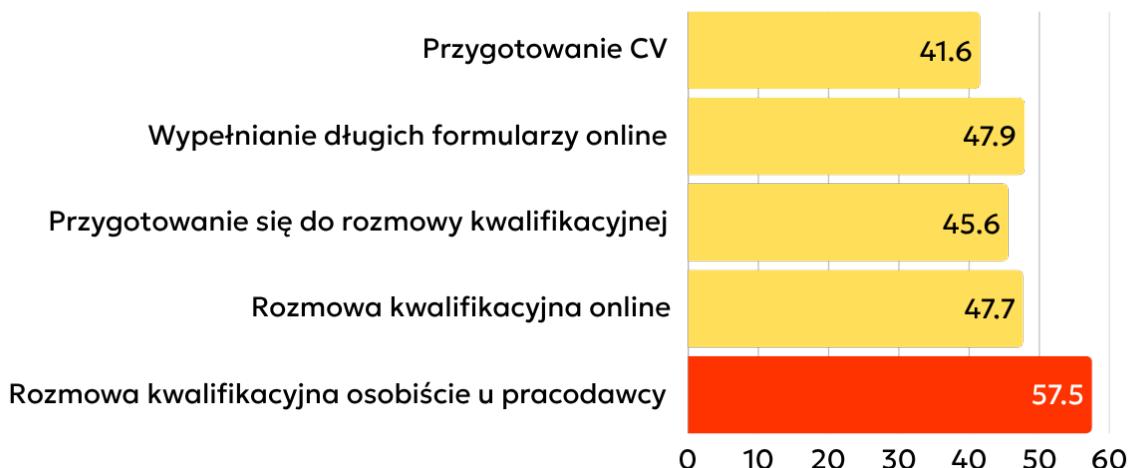


Jak często spotykasz się z ogłoszeniami o pracę, które są zbyt ogólne? (w procentach)



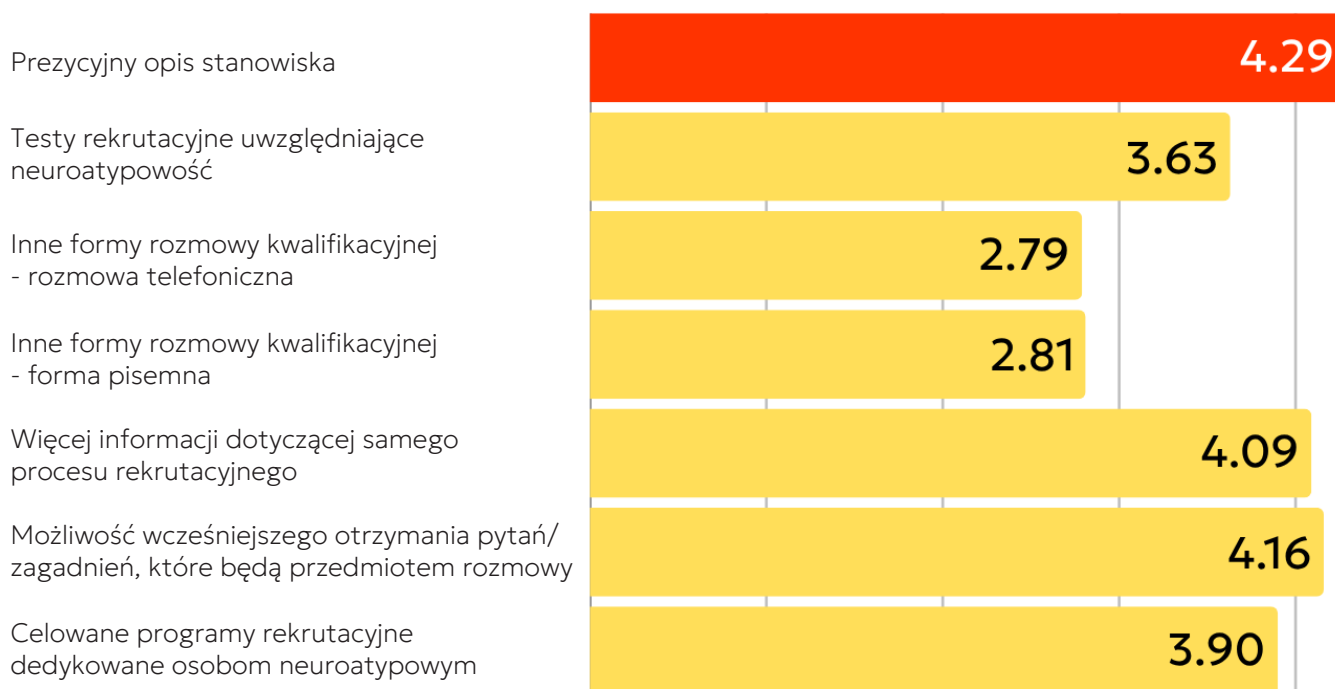
Pośród czynności, które sprawiają ankietowanym najwięcej trudności w procesie rekrutacji wskazywano najczęściej na rozmowę kwalifikacyjną, zarówno w formie stacjonarnej, jak i zdalnej. Rozmowa w formie tradycyjnej, w siedzibie pracodawcy została wskazana przez ponad połowę ankietowanych (57,5%) jako problematyczna, natomiast jej wariant online został w taki sposób oceniony przez niespełną połowę (47,7%). Ponadto, prawie co druga osoba jako trudność wskazywała czynności przygotowawcze, poprzedzające samą rozmowę, czyli uciążliwe wypełnianie długich formularzy online (47,9%), proces przygotowania się do rozmowy kwalifikacyjnej (45,6%), a także przygotowanie niezbędnej dokumentacji w postaci CV (41,6%).

Które z poniższych czynności sprawiają Ci trudność podczas procesu rekrutacji? (w procentach)



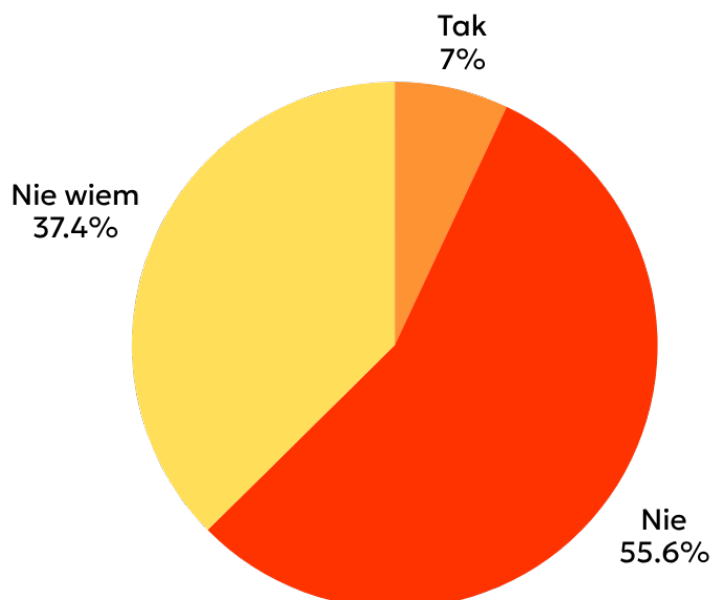
Ankietowani ocenili też użyteczność wybranych dostosowań procesu rekrutacji w oparciu o pięciostopniową skalę, gdzie 1 oznacza najmniejszą, a 5 największą użyteczność). Najwyżej oceniono precyzyjny opis stanowiska (łącznie 90,8% osób oceniło to jako bardzo użyteczne lub najbardziej użyteczne dostosowanie), rozszerzoną informację odnośnie do przebiegu procesu rekrutacyjnego (83,2%) oraz możliwość wcześniejszego otrzymania pytań lub zagadnień stanowiących przedmiot rozmowy kwalifikacyjnej (82,4%). Niemal 70% badanych wskazało także na przydatność celowanych tzn. dedykowanych osobom neuroatypowym programów rekrutacyjnych. Jako najmniej użyteczne rozwiązania ocenione zostały alternatywne formy rozmowy rekrutacyjnej, w postaci rozmowy telefonicznej i w formie pisemnej.

Oceń poniższe dostosowania procesu rekrutacji wg ich użyteczności (średnia ocena w skali 1-5, gdzie 1 oznacza najmniej użyteczne, a 5 oznacza najbardziej użyteczne)



Ponad połowa respondentów (55,6%) jest zdania, że pracodawcy nie są otwarci na zatrudnianie osób neuroatypowych, a przeciwną opinię deklarowało jedynie niespełna 7% ankietowanych. Jednakże, ponad jedna trzecia (37,4%) badanych nie posiadała jednoznacznej opinii w ww. kwestii.

Czy uważasz, że pracodawcy są otwarci na zatrudnianie osób neuroatypowych?



Osoby szukające pracy znacznie częściej mają przekonanie, że pracodawcy nie są otwarci na zatrudnianie osób neuroatypowych (68,8%).

Odpowiedzi respondentów wskazują na niski poziom świadomości na temat neuroróżnorodności po stronie pracodawców. W blisko jednej trzeciej przypadków temat zatrudniania osób neuroatypowych w ogóle nie istnieje w przestrzeni organizacyjnej – nie funkcjonuje ani jako problem, ani jako wyzwanie, ani jako element strategii zarządzania różnorodnością. Wydaje się, że wiele organizacji działa w dobrej wierze, ale bez refleksji nad potrzebą dostosowania środowiska pracy do potrzeb osób neuroatypowych.

Rekomendacje dla Etapu I: Przyciąganie talentów, rekrutacja i onboarding

Etap przyciągania i wdrażania talentów ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia równych szans osobom neuroatypowym. Obejmuje działania zwiększające dostępność procesów rekrutacyjnych oraz organizacyjną gotowość do zapewnienia dostosowań.

1. Tworzenie ogłoszeń o pracę w sposób klarowny i inkluzyjny

- Używaj prostego, precyzyjnego języka. Unikaj ogólnych sformułowań typu „komunikatywność” czy „dynamiczny zespół”.
- Informuj o gotowości do zapewnienia dostosowań dla kandydatów neuroatypowych.
- Opisz konkretne obowiązki, warunki pracy i wymagania – podzielone na „konieczne” i „mile widziane”.

2. Dywersyfikacja kanałów dotarcia do kandydatów

- Współpracuj z organizacjami wspierającymi osoby neuroatypowe.
- Publikuj ogłoszenia również na forach i grupach społecznościowych.
- Dodaj do formularza aplikacyjnego neutralne pytanie o potrzeby adaptacyjne w procesie rekrutacji.

3. Przewidywalny i elastyczny proces rekrutacyjny

- Informuj z wyprzedzeniem o liczbie etapów, formie spotkań i harmonogramie.
- Udostępniaj pytania rekrutacyjne wcześniej lub zezwól na alternatywne formy odpowiedzi (np. pisemnie).
- Dopuszczaj różne formy prezentacji kompetencji: próbki pracy, zadania pisemne, nagrania wideo.

4. Redukcja barier sensorycznych i poznawczych

- Umożliwiaj wybór formy rozmowy (online, stacjonarnie, pisemnie).
- Unikaj zadań „z zaskoczenia”, spotkań w hałaśliwych przestrzeniach, pytań abstrakcyjnych.
- Nie oceniaj kontaktu wzrokowego czy mowy ciała – nie są to miarodajne wskaźniki kompetencji u wielu osób w spektrum autyzmu lub z ADHD.

5. Szkolenia dla osób prowadzących rekrutację

- Zapewnij obowiązkowe szkolenia z zakresu neuroróżnorodności dla zespołów HR i menedżerów rekrutujących.
- Uwrażliwiaj na ryzyko nieświadomej dyskryminacji i stereotypów.

6. Neuroinkluzywny onboarding

- Umożliw rozłożenie w czasie procesu wdrażania, z jasno opisanym zakresem wsparcia.
- Zapewnij pisemny i graficzny przewodnik onboardingowy.
- Przydziel osobę wspierającą (buddy, mentor, job coach).
- Wyjaśnij strukturę organizacyjną, zakres obowiązków i zasady współpracy.

7. Spójna komunikacja organizacyjna

- W komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej sygnalizuj otwartość na różnorodność poznawczą.
- Unikaj oceny dopasowania „do zespołu” – koncentruj się na zadaniach i wartościach.
- W materiałach onboardingowych zamieść informacje o ścieżce uzyskiwania dostępu do dostosowań.

TOP 3 praktyki rekrutacyjne:

1. Formularz z pytaniem o potrzeby adaptacyjne.
2. Szkolenia z zakresu neuroróżnorodności dla HR i menedżerów.
3. Dopuszczenie alternatywnych form prezentacji kompetencji.

Zatrudnienie neuroróżnorodnych specjalistów IT w HSBC znacząco pogłębiło moją perspektywę, na to jaką rolę przy budowaniu prawdziwie inkluzywnego środowiska odgrywają osoby na stanowiskach liderkich. Przede wszystkim, uświadomiło mi, jak kluczowe jest przejście od ogólnych deklaracji o wspieraniu różnorodności do konkretnych, przemyślanych działań i jak nieoceniona jest w tym procesie wiedza specjalistyczna. Zrozumiałem, że jako liderzy często „nie wiemy, czego nie wiemy” i że współpraca z ekspertami jest niezbędną, aby skutecznie wdrażać zmiany. Inkluzywność wymaga aktywnego słuchania, elastyczności i gotowości do adaptacji – nie tylko procesów, ale także własnych postaw i sposobu myślenia. Inwestycja w zrozumienie i dostosowanie się do indywidualnych potrzeb pracowników, niezależnie od tego, czy wynikają one z neuroróżnorodności, czy innych czynników, przynosi korzyści całemu zespołowi i organizacji. Ta współpraca wzmocniła moje przekonanie, że różnorodność perspektyw i stylów myślenia jest ogromnym atutem, który należy świadomie pielęgnować. Jako lider czuję się teraz bardziej odpowiedzialny za tworzenie warunków, w których każdy członek zespołu może czuć się bezpiecznie, być sobą i w pełni wykorzystywać swój potencjał. Zrozumiałem też, jak ważna jest odwaga w podejmowaniu „pierwszego kroku”, nawet jeśli droga wydaje się niepewna, oraz jak istotne jest ciągłe uczenie się i promowanie kultury otwartości w zespole.

Marcin Paszkowski, Poland Head of Markets & Securities Services Technology, HSBC



CASE STUDY: Neuroinkluzywna rekrutacja



Etap cyklu życia pracownika: Przyciąganie talentów, rekrutacja i onboarding

Firma: HSBC Service Delivery (Polska) Sp. z o.o.

Branża: Bankowość

Liczba pracowników i kontraktorów: 6900, w tym 3100 w IT

Osoby zaangażowane: Marcin Paszkowski - Poland Head of Markets & Securities Services Technology, Maciej Łabędź - Head of CTO, Poland - IT Infrastructure Department, Piotr Górski - Head of Department, Markets & Securities Services Technology, Maria Bigaj - Senior Business and Commercial Manager, CTO, Poland - IT Infrastructure Department, Paulina Młodzik - Business Analyst, CTO, Poland - IT Infrastructure Department, Agnieszka Lasota - Senior IT Recruitment Business Partner, Dominika Czyżowska - Senior AVP, Model Risk Stewardship, D&I Lead

Kontekst

HSBC jest jedną z największych instytucji finansowych na świecie; świadczy usługi bankowe i finansowe dla 41 milionów klientów w 58 krajach i terytoriach. W Krakowie HSBC prowadzi centrum usług w zakresie technologii, operacji, finansów i ryzyka – HSBC Service Delivery (Polska) Sp. z o.o. W Centrum pracuje ponad 6900 osób, które świadczą specjalistyczne usługi – od transformacji systemów i technologii bankowych po obsługę 1,7 biliona płatności rocznie.

W 2024 roku dwa departamenty - Markets & Securities Services IT (MSS IT) i Chief Technology Office (CTO) w HSBC Service Delivery (Polska) Sp. z o.o. (dalej HSBC) postanowiły wzbogacić swoje zespoły o neuroróżnorodnych specjalistów IT. HSBC zdecydowało się na współpracę z firmą zatrudniającą i wspierającą profesjonalistów IT w spektrum autyzmu. Celem inicjatywy było nie tylko pozyskanie utalentowanych specjalistów, ale przede wszystkim zdobycie praktycznego doświadczenia w tworzeniu neuroinkluzywnego środowiska pracy i procesów rekrutacyjnych.

HSBC dostrzegło, że tradycyjne procesy rekrutacyjne mogą stanowić barierę dla neuroróżnorodnych kandydatów, przez co firma traci dostęp do puli utalentowanych specjalistów. Współpraca z partnerem specjalizującym się w zatrudnianiu i wspieraniu osób neuroróżnorodnych miała pomóc HSBC w wypracowaniu bardziej inkluzywnych praktyk, które mogłyby być później wdrożone na szerszą skalę.

Od lat staraliśmy się tworzyć komfortowe środowisko pracy dla wszystkich pracowników, niezależnie od ich sposobu funkcjonowania. Chcieliśmy również wykorzystać doświadczenie i specjalistyczną wiedzę ekspertów, aby uzyskać szczerą opinię na temat tego, co robimy dobrze, a co moglibyśmy jeszcze poprawić. Często poszukujemy kandydatów o specyficznych umiejętnościach analitycznych i technicznych, które nierzadko występują właśnie u osób neuro różnorodnych. Chcieliśmy, aby informacja o prowadzonych rekrutacjach do nich docierała oraz upewnić się, że podczas naszych procesów rekrutacyjnych wszyscy kandydaci będą mieli możliwość w pełni zaprezentować swoje kompetencje. Mimo że internet i księgarnie są pełne informacji o neuro różnorodności i neuroinkluzywności, nie zawsze jest to wiedza, którą potem łatwo przełożyć na codzienne funkcjonowanie globalnej firmy.

Agnieszka Lasota, Senior IT Recruitment Business Partner

Praktyka

Za wdrożenie projektu odpowiedzialni byli Agnieszka Lasota, Senior IT Recruitment Business Partner i Marcin Paszkowski, Poland Head of Markets & Securities Services Technology, we współpracy z menedżerami w MSS IT i CTO oraz zespołem Diversity & Inclusion (DEI).

W ramach projektu:

Opracowano specjalny przewodnik do prowadzenia rekrutacji neuro różnorodnych kandydatów zalecający, m.in. unikanie wieloznacznych pytań, zapewnianie jasnej struktury rozmowy rekrutacyjnej, ograniczenie liczby osób biorących udział w spotkaniach rekrutacyjnych.

Przeprowadzono szkolenia dla rekruterów i menedżerów na temat efektywnej komunikacji i współpracy z osobami w spektrum autyzmu. Wdrożono elastyczne formy sprawdzania wiedzy kandydatów - dostosowujące formę zadania do preferencji kandydatów (zadanie asynchroniczne lub live-coding).

Dostosowano środowisko pracy - uwzględniono potrzeby sensoryczne i komunikacyjne neuroatypowych pracowników; zaoferowano im także istniejące w HSBC elastyczne opcje pracy (zdalna, hybrydowa).

Bezpośrednią korzyścią dla HSBC jest zatrudnienie neuro różnorodnych kandydatów, których wyniki i jakość pracy okazały się znakomite. To potwierdziło założenie, że otwierając się na tę grupę, zyskujemy dostęp do osób, które wnoszą realną wartość do naszych projektów. Zaczęliśmy analizować nasze procesy rekrutacyjne. Zyskaliśmy nową perspektywę, która pozwoliła nam na ulepszenie procesu, aby stał się bardziej przyjazny i efektywny dla wszystkich kandydatów. Szkolenia i podniesienie świadomości menedżerów przekładają się na lepsze zarządzanie zespołami jako całości. Umiejętność dostrzegania i reagowania na indywidualne potrzeby pracowników, lepsza komunikacja i elastyczność w podejściu do organizacji pracy to kompetencje, które zwiększają zaangażowanie i produktywność całych zespołów. Wreszcie, inwestując w neuroinkluzywność, wzmacniamy naszą pozycję jako lidera w obszarze DEI, co przyciąga osoby ceniące różnorodność i inkluzywne środowisko pracy. Zauważalna jest też większa innowacyjność w pracy dzięki włączeniu osób o różnych perspektywach i sposobach myślenia.

Agnieszka Lasota, Senior IT Recruitment Business Partner

Efekty

W rezultacie, od października 2024 do kwietnia 2025 roku, trzech kontraktorów w spektrum autyzmu dołączyło do zespołów HSBC. Mimo że współpraca jest stosunkowo nowa (pierwszy kontraktor rozpoczął pracę w październiku 2024, a dwóch kolejnych w marcu i kwietniu 2025), już teraz zaobserwowano pozytywne rezultaty:

- zwiększona świadomość neuroróżnorodności wśród pracowników HSBC,
- zwiększenie efektywności procesów komunikacyjnych w zespołach - bardziej precyzyjne instrukcje i oczekiwania, korzystne także dla pracowników neuroatypowych,
- nowe perspektywy i podejścia do rozwiązywania problemów wnoszone przez pracowników neuroatypowych,
- wzrost kompetencji menedżerów w zakresie zarządzania różnorodnymi zespołami.

Współpraca z neuroatypowymi kontraktorami i cały projekt miały wyraźnie pozytywny wpływ na kulturę organizacyjną naszych zespołów i ogólne podejście do różnorodności. Przede wszystkim, znacząco wzrosła świadomość na temat neuroróżnorodności – czym jest, jak może się objawiać i jak wspierać neuroróżnorodnych kolegów i koleżanki. Pomogło to obalić mity i zbudować atmosferę większej empatii i zrozumienia. Zauważyliśmy, że menedżerowie i członkowie zespołów stali się bardziej otwarci na rozmowy o indywidualnych potrzebach i preferowanych stylach pracy. Pojawiło się większe zrozumienie, że „inny sposób bycia” czy przetwarzania informacji nie oznacza niższej jakości pracy, a wręcz przeciwnie – może wносить nową, cenną perspektywę. Kultura staje się bardziej inkluzywna nie tylko w deklaracjach, ale w codziennych interakcjach.

Marcin Paszkowski, Poland Head of Markets & Securities Services Technology


Co można podpatrzeć?

Dwustronny proces przygotowawczy - nie tylko przygotowanie kandydata, ale również zespołu przyjmującego.

Koncentracja na umiejętnościach, nie na konwencjach społecznych - ocena kandydatów na podstawie ich faktycznych kompetencji, a nie umiejętności autoprezentacji.

Neuroinkluzywne praktyki rekrutacyjne korzystne dla wszystkich - jasna struktura, przejrzyste instrukcje i oczekiwania pomagają wszystkim kandydatom, nie tylko tym neuroatypowym.

Wsparcie „consulting managera” - osoby pośredniczącej między kontraktorami a zespołem, pomagającej w komunikacji i rozwiązywaniu potencjalnych trudności.

Zaskoczeniem dla nas było to, jak czasem niewiele potrzeba, by zwiększyć komfort pracy oraz jak uniwersalne zastosowanie mają te dobre praktyki.  Jednym z moich ulubionych przykładów drobnych ułatwień codziennego funkcjonowania jest np. umieszczanie agendy spotkania do zaproszenia (co, nawiasem mówiąc, sam doceniam). Finalnie zyskałiśmy świetnych specjalistów i dobrych kolegów, którzy stali się integralną częścią zespołów. Ich umiejętności i perspektywa patrzenia na pojawiające się problemy szybko zostały docenione.

Marcin Paszkowski, Poland Head of Markets & Securities Services Technology

Doświadczenie HSBC pokazuje, że tworzenie neuroinkluzywnego środowiska pracy to nie tylko kwestia społecznej odpowiedzialności, ale strategiczna decyzja biznesowa, pozwalająca pozyskać unikalne talenty i rozwinąć nowe kompetencje w organizacji.



Włączyliśmy neuro różnorodność w naszą lokalną strategię DEI. Nacisk położyliśmy na podnoszenie świadomości wśród pracowników o tym, czym jest neuro różnorodność i, przede wszystkim, podkreślając, że neuroatypowość nie wpływa negatywnie na wyniki czy zmniejszenie produktywności, o ile tylko odpowiednio dobierzemy system pracy, obszar działania i zadania dla osoby neuroatypowej. Z przykładów pozytywnego wpływu projektu na postrzeganie różnorodności wśród pracowników HSBC warto wymienić choćby tzw. strefę ciszy, która powstała podczas reorganizacji biura. Jest to specjalnie wyodrębniona część, która pozwala ograniczyć dekoncentrujące uwagę dźwięki, np. rozmowy przy biurkach. Dodatkowo, HSBC wspiera elastyczne podejście do pracy

zdalnej, tak ważnej dla neuroatypowych pracowników. Z pewnością będziemy też dążyć do dalszego uproszczenia procesu aplikacyjnego we wszystkich naszych działach i lepszego dostosowania rozmów kwalifikacyjnych do potrzeb osób neuroatypowych. Już teraz oferujemy tzw. video rekrutację na wstępnym etapie procesu. Polega ona na tym, że kandydat nagrywa swoje odpowiedzi na kilka pytań rekrutacyjnych (bez udziału rekrutera). Może to zrobić w dogodnym dla siebie czasie, tempie czy w kilku podejściach. Dzięki temu, chcemy zapewnić najbardziej komfortowe warunki pozwalające na najlepsze zaprezentowanie siebie i swojego doświadczenia. Oczywiście nie rezygnujemy z rozmowy z zatrudniającym menedżerem, jest to po prostu przesunięte na kolejny etap.

Dominika Czyżowska, Senior AVP, Model Risk Stewardship, D&I Lead

2. Wdrożenie, rozwój i szkolenia pracowników

Etap wdrożenia i dalszego rozwoju zawodowego to kluczowy moment dla każdego pracownika, jednak dla osób neuroatypowych wiąże się on ze szczególnymi wyzwaniami. W literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się, że trudności doświadczane przez osoby z autyzmem, ADHD, dysleksją czy innymi profilami neuroatypowości nie wynikają z ich indywidualnych deficytów, lecz z niedostosowania środowiska pracy (Tomczak, 2021, 2022) – co wpisuje się w założenia modelu społecznego niepełnosprawności (Oliver, 1990). Zgodnie z tym podejściem, bariery, w tym również te pojawiające się podczas ubiegania się o pracę oraz już po zatrudnieniu, mają podłoże społeczne i są w znacznej mierze konsekwencją barier systemowych, postaw dyskryminujących oraz wykluczenia społecznego. Środowisko pracy i praktyki zarządcze są bowiem wciąż projektowane przede wszystkim przez osoby neurotypowe, głównie z myślą o osobach neurotypowych, co skutkuje powstawaniem barier systemowych.

W badaniach wymienia się szereg trudności, które pojawiają się już na etapie onboardingu i mogą utrzymywać się przez kolejne miesiące czy lata zatrudnienia. Należą do nich m.in. niejasna komunikacja i brak konkretnych instrukcji, trudności z organizacją pracy i zarządzaniem czasem, wysoka wrażliwość sensoryczna na bodźce obecne w biurze (np. hałas, oświetlenie), stres wynikający z dynamicznych zmian (braku rutyny) lub nadmiernych oczekiwań menedżerów, a także wyzwania w interakcjach społecznych (Tomczak i in., 2021), zwłaszcza gdy kultura organizacyjna opiera się na niepisanych normach i intensywnym „networkingu”. Pracownicy neuroatypowi doświadczają również często braku zrozumienia ze strony przełożonych oraz stygmatyzacji ze względu na swój styl pracy lub komunikacji (Johnson i Joshi, 2016).

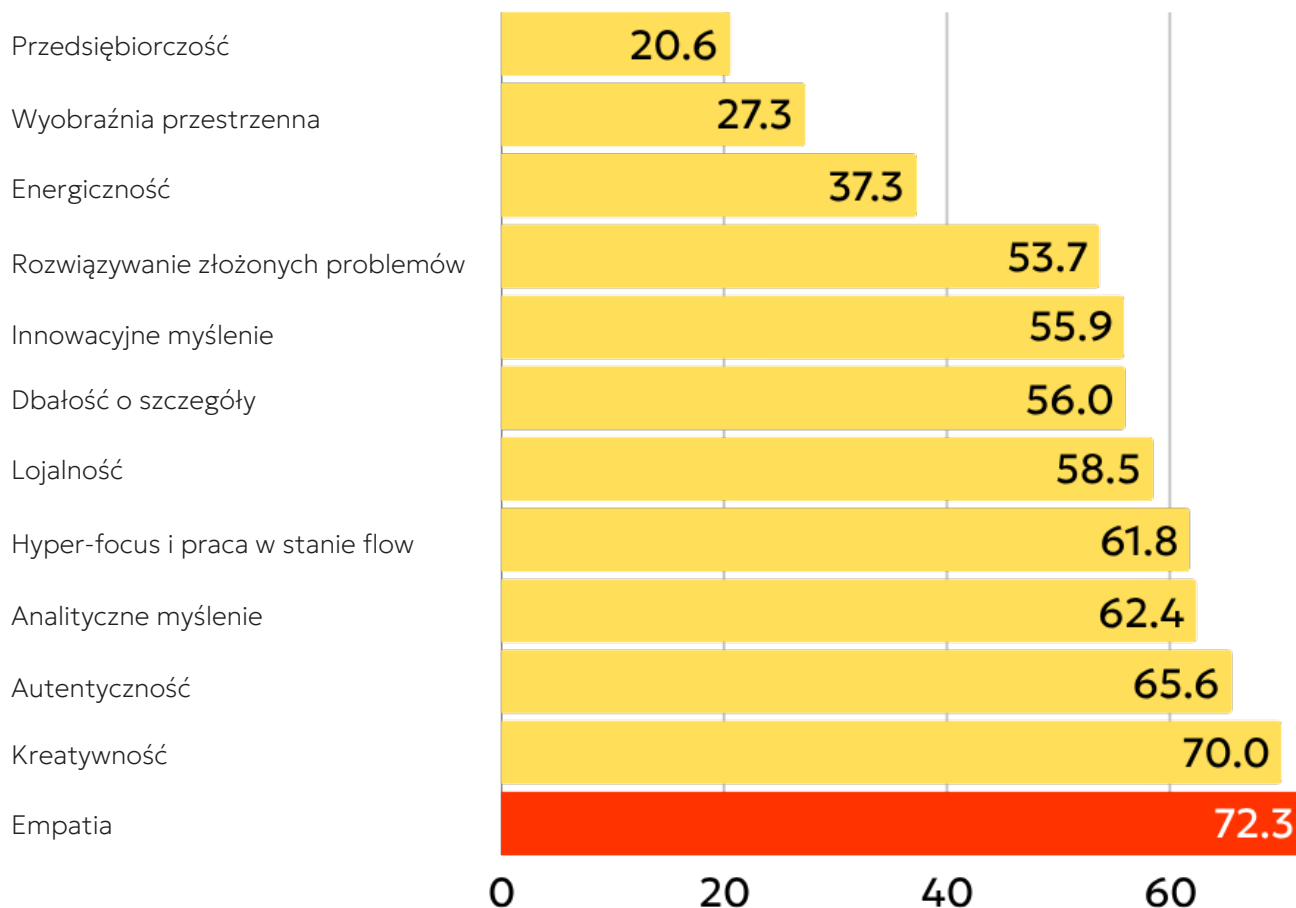
Jednym z kluczowych wyzwań pozostaje także kwestia ujawnienia swojej neuroatypowości. Obawy przed negatywną oceną, stygmatyzacją czy uniemożliwieniem rozwoju dalszej kariery zawodowej (Johnson i Joshi, 2016) sprawiają, że wiele osób nie informuje przełożonych o swoich potrzebach, co dodatkowo utrudnia wdrożenie tak potrzebnych im dostosowań. Jednocześnie, organizacje, które aktywnie wspierają neuroróżnorodność – m.in. poprzez szkolenia dla kadry zarządzającej, rozwijanie kultury opartej na empatii oraz wdrażanie prostych dostosowań – mogą nie tylko zwiększyć motywację pracowników neuroatypowych, ale również uwolnić ich pełen potencjał. Badania wykazują, że zespoły złożone z osób o różnorodnych stylach myślenia są bardziej innowacyjne, efektywne i odporne na kryzysy, a zwrot z inwestycji w neuroróżnorodność jest długofalowo znaczący (Austin i Pisano, 2017; Axbey i in. 2023; van Rijswijk i in. 2025).

Chcąc lepiej zrozumieć, jak etap wdrożenia i rozwoju zawodowego wygląda z perspektywy osób neuroatypowych w Polsce, zapytaliśmy uczestników naszego badania m.in. o ich doświadczenia związane z przystosowaniem miejsca pracy do ich potrzeb, o poziom świadomości na temat neuroróżnorodności wśród pracowników i menedżerów, o ich subiektywną ocenę możliwości awansu zawodowego w obecnym miejscu pracy, a także o to co badani uważają za swoje mocne strony. Poniżej przedstawiamy najważniejsze wnioski z tych analiz.

Ankietowane osoby były proszone o wskazanie swoich mocnych stron pod kątem reprezentowanych neurotypów. Wskazywano najczęściej na empatię (72,3%), kreatywność (70%), autentyczność (65,6%), analityczne myślenie oraz hiperfokus (odpowiednio 62,4% i 61,8%). Najrzadziej wymieniano takie cechy, jak przedsiębiorczość (20,6%) czy wyobraźnia przestrzenna (27,3%).

Pośród największych wyzwań związanych z pracą, uczestnicy badania wskazywali przede wszystkim na kwestie związane z nadmiarem bodźców sensorycznych, w tym dźwiękowych, wizualnych i zapachowych (67,9%), a w dalszej kolejności na problemy związane z koncentracją (61,1%), stawianiem granic i asertywnością (59,6%), a także organizacją czasu i priorytetyzacją zadań (55,8%) oraz wyzwaniami związanymi z pamięcią roboczą (52,9%). Najrzadziej wskazywano na wyzwania związane z pisaniem i czytaniem (8,2%) oraz zadaniami numerycznymi (14,1%). Szczegóły zaprezentowane są na wykresie poniżej.

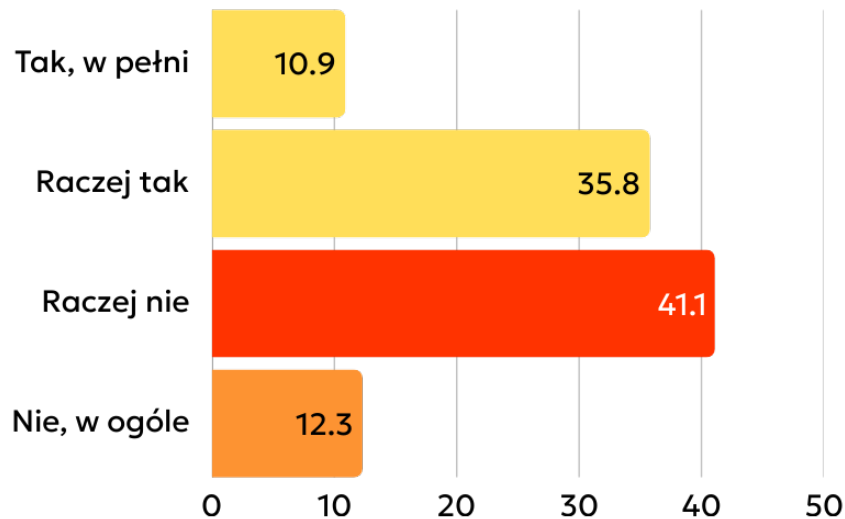
Które z poniższych umiejętności uważasz za swoje mocne strony? (w procentach)



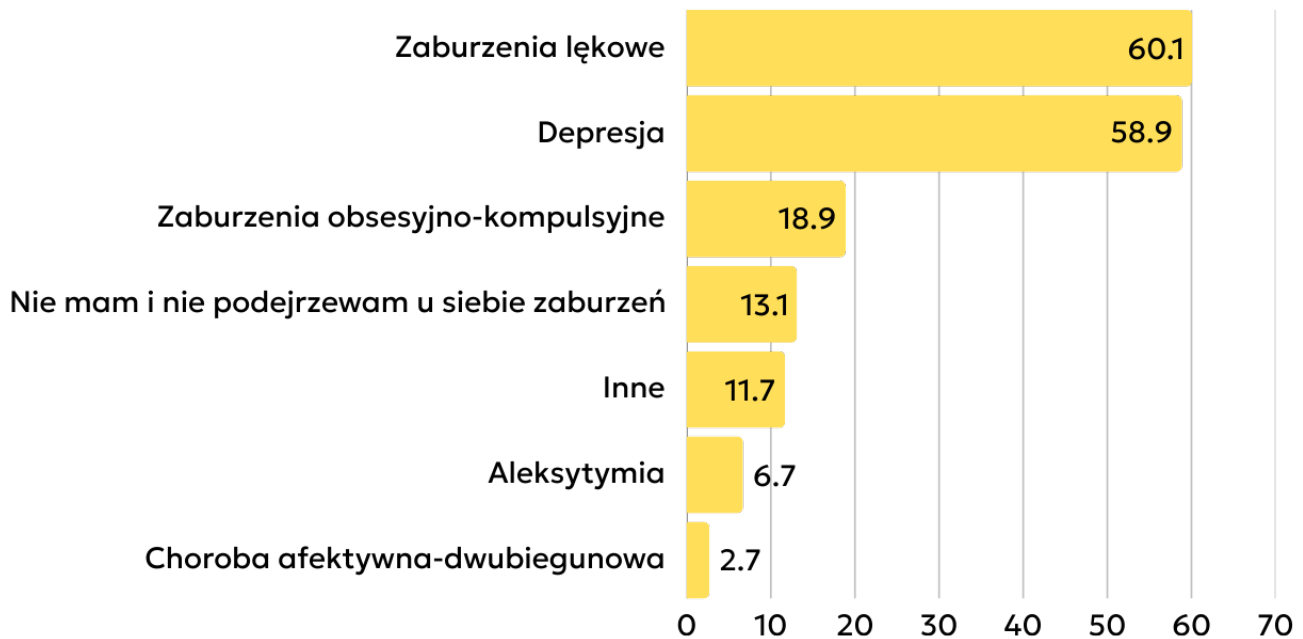
Pomimo to, ponad połowa spośród badanych (53,4%) ma poczucie, że ich indywidualne umiejętności i talenty nie są wykorzystywane w obecnej pracy, a prawie wszyscy doświadczają trudności w wykonywaniu swoich zadań zawodowych z powodu swojej neuroatypowości, w tym aż dwie trzecie (67,3%) doświadczają takich trudności często lub bardzo często.



Czy czujesz, że Twoje umiejętności i talenty są w pełni wykorzystane w obecnej pracy? (w procentach)



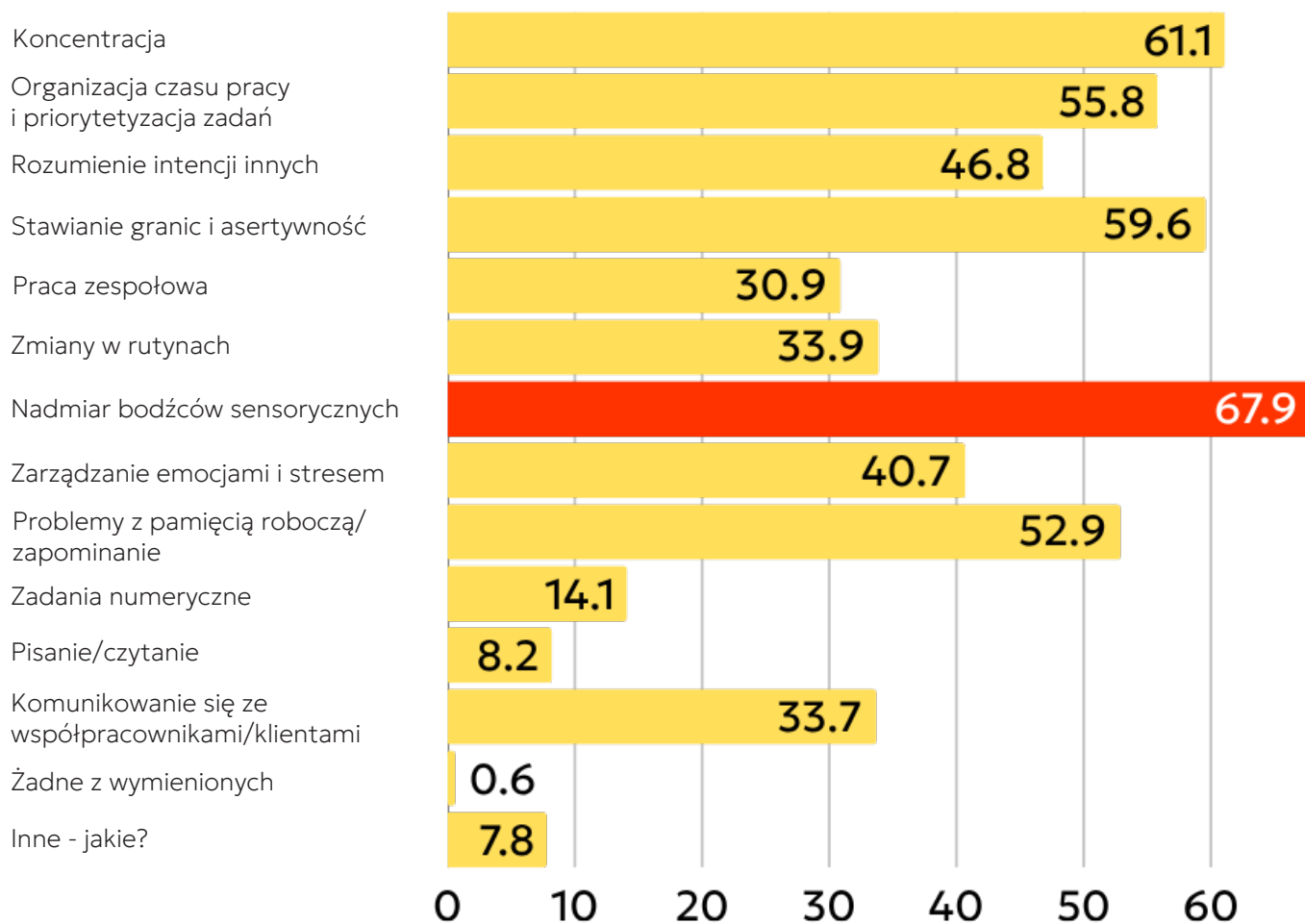
Czy masz zdiagnozowane lub podejrzewasz u siebie zaburzenia lub choroby współistniejące, dotyczące zdrowia psychicznego? (w procentach)



Współwystępowanie neuroatypowości oraz problemów z zakresu zdrowia psychicznego.

Wysoka częstość współwystępowania zaburzeń lękowych (60,1%) i depresji (58,9%) wśród ankietowanych znajduje potwierdzenie we wcześniej prowadzonych badaniach (Lever & Geurts, 2016; Cassidy i in., 2022). Wcześniejsze badania pokazują też, że współistniejące trudności zdrowotne pogłębiają bariery w zatrudnieniu i zwiększają stygmatyzację osób neuroatypowych (Hedley i in., 2018).

Które z poniższych uważasz za znaczące wyzwanie w pracy (zaznacz wszystkie, które dotyczą), (w procentach):

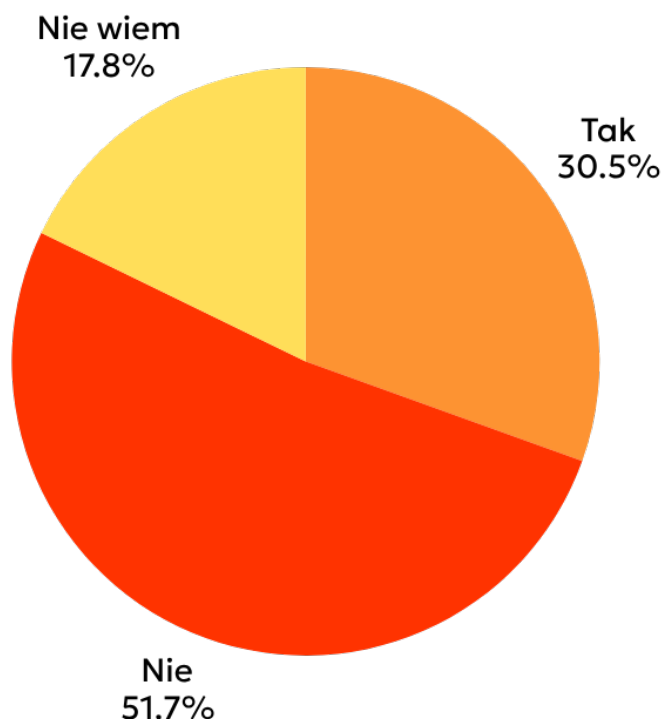


Ankietowani nisko oceniają poziom świadomości na temat neuro różnorodności oraz potrzeb osób neuroatypowych w swojej organizacji. Prawie 65% stwierdziło, że w ich organizacji świadomości brak lub jest ona na niskim poziomie, a jedynie co dziesiąta osoba (10,2%) jest przeciwnego zdania, oceniając poziom świadomości w tym obszarze jako wysoki lub wskazując na pełną świadomość. W przypadku poszczególnych grup pracowniczych, w tym działu HR oraz kadry zarządzającej i menedżerów odpowiedzi były zbliżone.

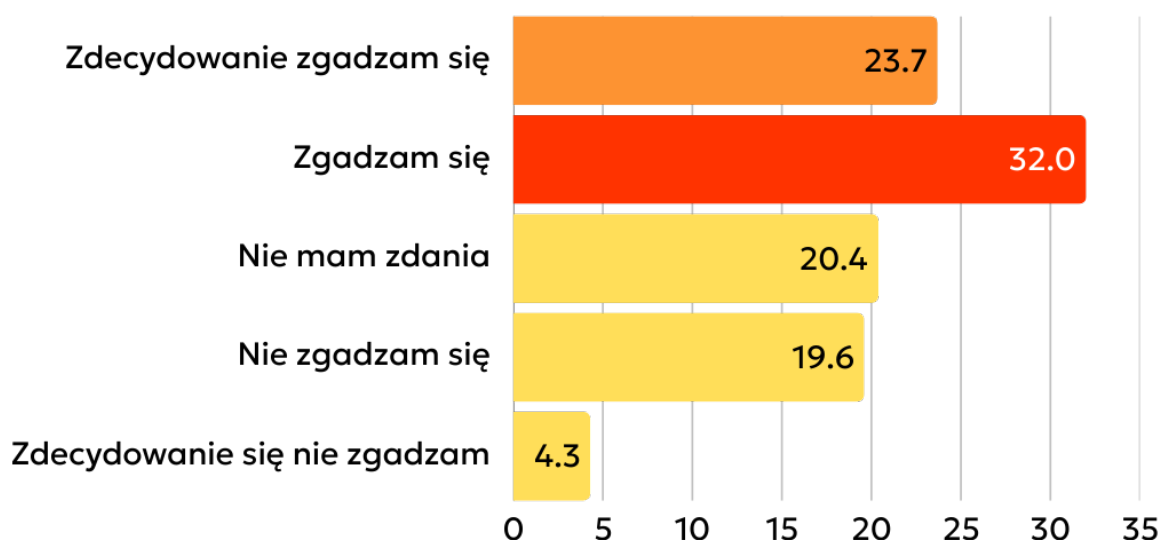
Ankietowani nie są zgodni w kwestii dostępnej ścieżki rozwoju zawodowego w swoim miejscu pracy. Ponad połowa spośród nich (51,7%) zadeklarowała, że w swoim miejscu pracy nie posiadają określonej ścieżki rozwoju zawodowego, a niespełna co trzecia osoba jest przeciwnego zdania (30,5%).

Co więcej, odsetek osób, które są zdania, że jako osoby neuroatypowe mają mniejsze szanse na awans i rozwój zawodowy jest dwukrotnie wyższy (55,7%) niż osób, które nie zgodziły się z takim stwierdzeniem (23,9%).

Czy w swoim miejscu pracy masz jasno określoną ścieżkę rozwoju zawodowego?



Czy uważasz, że jako osoba neuroatypowa masz mniejsze szanse na awans i rozwój zawodowy? (w procentach)

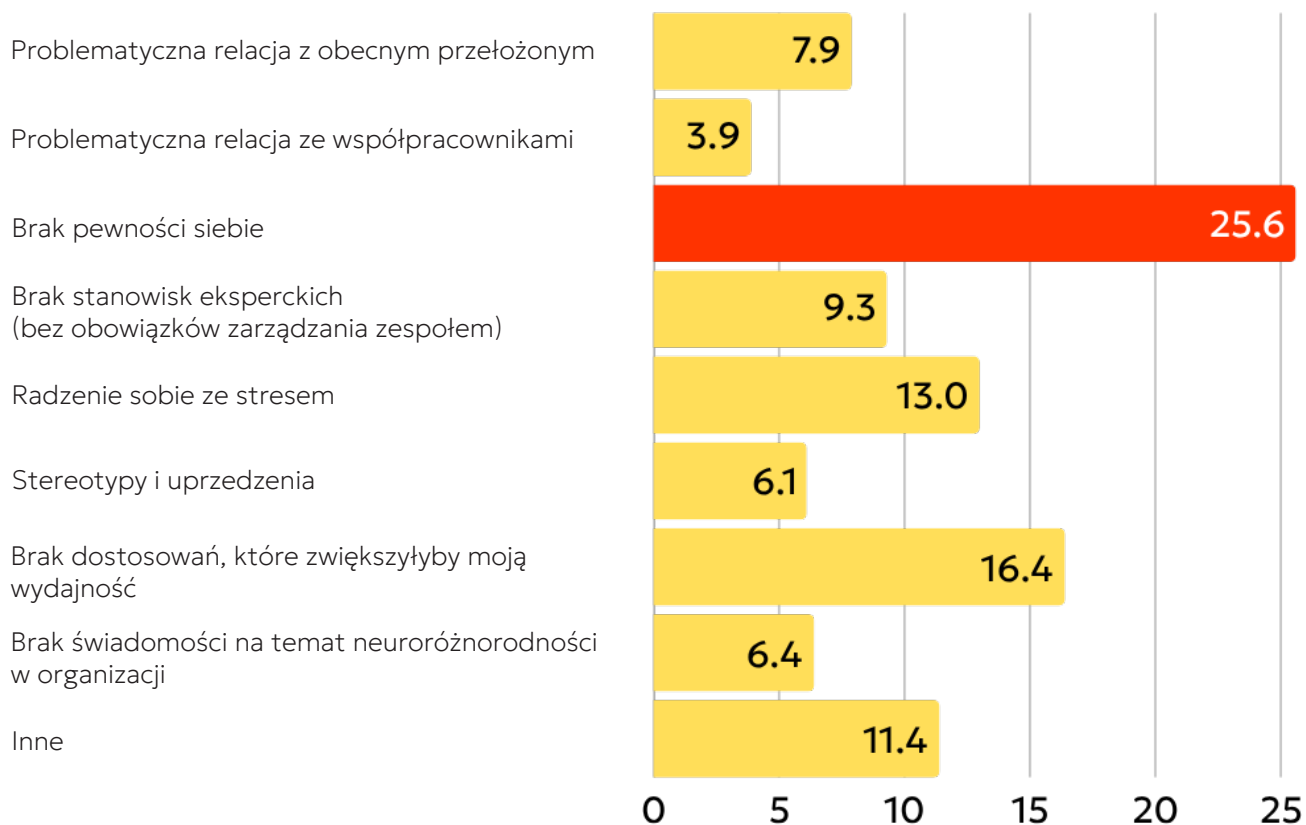


W przypadku osób szukających pracy odsetek osób, które wybrały opcję „zdecydowanie się zgadzam” był istotnie wyższy – wyniósł niemal 43%.

Jako największe przeszkody we własnym rozwoju zawodowym wskazywano najczęściej na cechy indywidualne, takie jak brak pewności siebie (25,6%) oraz radzenie sobie ze stresem (13%), także ograniczoną ofertę pracodawcy względem osób neuroatypowych, w tym brak dostosowań wspierających wydajność pracy (16,4%) i brak dostępnych stanowisk eksperckich niezwiązanych z koniecznością zarządzania zespołem pracowników (9,3%).

Osoby szukające pracy częściej wskazywały jako przeszkodę brak dostosowań - 25,3%.

Co według Ciebie jest największa przeszkodą w Twoim rozwoju zawodowym? (w procentach)



Rekomendacje dla Etapu II: Wdrożenie, rozwój i szkolenia pracowników

W fazie wdrożenia istotne jest systemowe wspieranie osób neuroatypowych w zakresie struktury pracy, komunikacji, rozwoju oraz przeciwdziałania wykluczeniu.

1. Jasność zasad i struktury współpracy

- Zapewnij precyzyjny opis zadań i oczekiwanych rezultatów.
- Jasno określ strukturę raportowania i zasady współpracy.
- Unikaj niepisanych reguł i niejednoznacznego feedbacku.
- Pytaj (anonimowo lub indywidualnie), co ułatwia, a co utrudnia pracę i wdrażaj zmiany.

2. Dostosowania środowiska pracy

- Zapewnij procedurę zgłaszania potrzeb adaptacyjnych.
- Typowe dostosowania:
 - ciche miejsce pracy lub słuchawki wyciszające,
 - elastyczne godziny lub zmienny rytm pracy,
 - ograniczenie liczby spotkań, możliwość komunikacji pisemnej,
 - alternatywne formy realizacji zadań zespołowych.
- Udostępniaj narzędzia wspierające funkcje wykonawcze (np. Goblin Tools) i komfort sensoryczny (np. oświetlenie LED, biurka regulowane).

3. Równy dostęp do rozwoju

- Nie uzależniaj awansu wyłącznie od umiejętności społecznych, jeśli nie są one kluczowe.
- Oferuj rozwój zarówno w ścieżkach menedżerskich, jak i eksperckich.
- Komunikuj możliwości rozwoju w sposób przystępny i jednoznaczny.

4. Szkolenia i uczenie się

- Zapewnij różne formaty: materiały pisemne, nagrania, szkolenia asynchroniczne.
- Umożliwiaj zadawanie pytań po szkoleniu.
- Unikaj długich sesji bez przerw.

5. Wsparcie indywidualne

- Zachęcaj do tworzenia „manuali użytkownika/How to work with me” z preferencjami współpracy.
- Zapewnij dostęp do mentoringu, coachingu lub treningu funkcji wykonawczych i umiejętności społecznych.

6. Edukacja zespołów i przeciwdziałanie wykluczeniu

- Wprowadź szkolenia dla liderów i współpracowników.
- Wprowadź jasne procedury przeciwdziałania bullyingowi – reaguj na każdy incydent.

7. Inkluzywne benefity i wsparcie zdrowia psychicznego

- Benefity pracownicze powinny obejmować dostęp do konsultacji psychologicznych i psychiatrycznych, wsparcie dla rodziców dzieci neuroatypowych oraz możliwość indywidualnego wykorzystania benefitów.
- Zdrowie psychiczne nie powinno być częścią opcjonalnych programów DEI – powinno być podstawowym elementem pakietu zdrowotnego.



CASE STUDY: Capgemini Polska



Etap cyklu życia pracownika: Rozwój i szkolenie pracowników

Firma: Capgemini Polska

Branża: Technologie/IT/outsourcing procesów biznesowych/consulting

Liczba pracowników: ok. 11 000 (w Polsce)

Oddziały: Główne biura w Krakowie, Katowicach, Opolu, Warszawie, Wrocławiu

Osoby zaangażowane: Piotr Siuda - Head of Financial Services & Vice President, Katarzyna Smuda - Wellbeing and Inclusion Leader, Monika Chajdacka - Senior HR Business Partner, Zofia Świącicka - Senior Project Manager, Monika Teresik - Principal Service Management Consultant.

Kontekst

Capgemini to jedna z największych firm doradczych i technologicznych w Polsce, która od lat wdraża działania w zakresie różnorodności, równości i inkluzywności (DEI). Firma aktywnie promuje kulturę otwartości i przynależności, m.in. poprzez rozwijanie Employee Resource Groups (ERG), kampanie społeczne, szkolenia oraz działania wspierające dobrostan psychiczny i emocjonalny pracowników.

Organizacja rozwija wielowymiarowe podejście do neuro różnorodności, obejmując wsparciem nie tylko osoby neuroatypowe, ale również pracowników mających neuroatypowe dzieci czy neuroatypowych partnerów. Kluczową rolę odgrywa sieć pracownicza NeuroAbility, wspierana przez członka zarządu. To właśnie w ramach tej społeczności organizowane są spotkania edukacyjne, wymiana doświadczeń oraz wzajemna pomoc.

Działania Capgemini są oparte na diagnozie potrzeb – firma zrealizowała audyt neuroinkluzywności w wyniku którego powstały rekomendacje uporządkowane według etapów cyklu życia pracownika (od rekrutacji po odejście z firmy), a także dedykowane rekomendacje dla przestrzeni biurowej, menedżerów i zespołów komunikacji. W centrum tych działań stoi zasada: struktura, przejrzystość i zaopiekowanie potrzeb. W praktyce oznacza to m.in. wizualizację procesów, wcześniejsze udostępnianie informacji (np. materiałów onboardingowych), a także kontynuację programu buddy – osoby wspierającej w codziennych pytaniach i zadaniach. Dzięki temu pracownik nie musi za każdym razem zwracać się do przełożonego, co dla wielu osób neuroatypowych bywa stresujące.

Przykład Capgemini pokazuje, że skuteczna strategia neuroinkluzywna opiera się nie tylko na wartościach, ale także na operacyjnych, mierzalnych działaniach – osadzonych w realiach życia organizacyjnego.

Praktyka

W Capgemini neuro różnorodność to temat osadzony strategicznie – potwierdzeniem tego są dedykowane szkolenia dla zarządu, które odbyły się już dwukrotnie. Celem tych spotkań było nie tylko zwiększenie świadomości, czym jest neuro różnorodność i jak objawia się w środowisku pracy, ale także zrozumienie konkretnych barier i potrzeb osób neuroatypowych w kontekście zarządzania, komunikacji i decyzji organizacyjnych. Podczas nich poruszano m.in. kwestie racjonalnego dostosowywania środowiska pracy, roli przejrzystości, potrzeby przewidywalności, znaczenia różnic w stylach poznawczych i komunikacyjnych oraz tego, jak neuro różnorodność może stać się konkurencyjną przewagą w dzisiejszym środowisku biznesowym.



Przede wszystkim skupiamy się na tworzeniu rozwiązań dla osób o różnych potrzebach. Każdy z nas ma inne potrzeby i nie jest naszym celem zaspokojenie ich wszystkich w stu procentach. Jednak uważamy, że to co pomaga osobom neuroatypowym, jest „nieinwazyjne” dla osób neurotypowych. Czy osobie neurotypowej może przeszkadzać lista ze spisanyymi zasadami korzystania z chill out roomu? Naturalnie mogą pojawiać się takie rozwiązania, które będą budziły kontrowersje, dlatego właśnie stawiamy na edukację i tłumaczenie naszych działań wszystkim pracownikom. Dążymy do tego aby pracownicy rozumieli motywy i przesłanki naszego działania.

Monika Chajdacka, Senior HR Business Partner

Dodatkowo Capgemini organizuje stacjonarne warsztaty dla menedżerów, których celem jest wyposażenie ich w praktyczne narzędzia do rozpoznawania i wspierania neuroatypowych talentów. Uczestnicy uczą się, jak wzmacniać mocne strony pracowników o różnych profilach poznawczych, tworzyć warunki sprzyjające ich rozwojowi oraz jak prowadzić inkluzywną komunikację i dostosowywać styl zarządzania do zróżnicowanych potrzeb. To wsparcie pozwala menedżerom nie tylko lepiej rozumieć neuro różnorodność, ale również świadomie budować zespoły oparte na zaufaniu, elastyczności i wzajemnym szacunku.

Efekty

Rezultatem tych działań było większe zaangażowanie zarządu w rozwój polityki neuroinkluzyjnej, w tym objęcie przez jednego z członków zarządu roli sponsora sieci NeuroAbility. To symboliczny ale realny zarazem sygnał, że temat ma wysoką rangę w strukturze organizacyjnej. Szkolenia pozwoliły również zbudować zrozumienie, że neuro różnorodność to nie tylko temat HR-owy, lecz strategiczny – mający wpływ na kulturę organizacyjną, efektywność i retencję talentów.

Po przeprowadzeniu szkoleń dla zarządu i menedżerów zdecydowanie zauważyliśmy zmianę kulturową. NeuroAbility jest najszybciej rosnącą społecznością w firmie. W żadnej z rozmów, które prowadzimy z zespołami wsparcia, nie natrafiliśmy na opór – a wręcz przeciwnie, jest dużo woli i energii do działania. Działania edukacyjne dopiero się rozpoczęły ale dzięki temu, że systematycznie informujemy pracowników o tych działaniach, to dostrzegamy w nich większą otwartość oraz chęć do „coming out’u” i do dzielenia się swoimi problemami otwarcie. Kilku pracowników otwarcie poprosiło o pomoc i ją otrzymało.

Monika Chajdacka, Senior HR Business Partner

Co można podpatrzeć?

W Capgemini szczególnie warte uwagi jest trójstopniowe podejście do wspierania neuro różnorodności, które łączy działania strategiczne, operacyjne i społecznościowe.

Po pierwsze, firma zorganizowała szkolenia dla zarządu (2x4h), które pomogły liderom najwyższego szczebla lepiej zrozumieć potrzeby osób neuroatypowych i dostrzec wartość różnorodności poznawczej jako elementu budowania nowoczesnej, włączającej kultury organizacyjnej. To wsparcie z góry dało realny mandat do działania inicjatywom oddolnym.

Drugim filarem są warsztaty dla menedżerów liniowych, którzy mają kluczowy wpływ na codzienne doświadczenia i rozwój pracowników. Szkolenia te dostarczają praktycznych narzędzi do rozpoznawania i wspierania talentów neuroatypowych, budowania zespołów w oparciu o mocne strony oraz tworzenia środowiska pracy opartego na strukturze, przewidywalności i elastyczności – korzystnego nie tylko dla osób neuroatypowych, ale dla wszystkich członków zespołu.

Trzecim, równie istotnym filarem jest działalność sieci NeuroAbility oraz zmiany w procesie onboardingu. Sieć pełni rolę edukacyjną, wspierającą i integracyjną. Równolegle firma wdrożyła rekomendacje z audytu neuroinkluzywności, m.in. poprzez tworzenie jasnych „map drogowych” onboardingu, wizualizację procesów, wcześniejsze dostarczanie informacji oraz reaktywację programu buddy. To wszystko sprawia, że nowi pracownicy – niezależnie od swojego profilu poznawczego – mogą bezpiecznie i czytelnie wejść w nowe środowisko pracy.

Największą barierą są wiedza i czas potrzebny na edukację wszystkich interesariuszy wewnątrz firmy. A są to nie tylko menadżerowie ale również współpracownicy, szefowie projektów i działy wsparcia. Jeśli w biznesie mówimy o czasie, to mówimy o koszcie. Ta bariera powoduje, że sama edukacja w tak dużej firmie jak nasza to projekt wielomiesięczny. Poszukiwanie kompromisu między zaopiekowaniem różnych potrzeb pracowniczych a równym traktowaniem jest kolejnym wyzwaniem i wymaga intensywnych i długofalowych działań komunikacyjnych.

Monika Chajdacka, Senior HR Business Partner

3. Utrzymywanie talentów i odejścia z organizacji

Etap utrzymania pracownika w organizacji oraz decyzje o odejściu – dobrowolnym lub wymuszonym – są trudnymi momentami w cyklu życia zawodowego, mającymi bezpośredni wpływ na stabilność zatrudnienia, dobrostan oraz rozwój kariery. Dla osób neuroatypowych ten etap często wiąże się z szeregiem wyzwań, które nie wynikają z ich indywidualnych predyspozycji, lecz z niedostosowania środowiska pracy do ich potrzeb, niewłaściwych procedur zarządczych oraz nieodpowiedniej kultury organizacyjnej.

Ważnym czynnikiem wspierającym utrzymanie talentów w organizacji jest dopasowanie między osobą a środowiskiem pracy (person-environment fit) (Diener i in., 2019). Gdy organizacja nie oferuje elastyczności w zakresie sposobu wykonywania pracy np. w formie pracy zdalnej lub elastycznych godzin pracy, ani spersonalizowanego wsparcia – np. mentoringu, stref ciszy czy elastycznych zasad komunikacji (np. możliwości kontaktu z przełożonym drogą pisemną) – może dojść do spadku poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy, wycofania, a w dłuższej perspektywie również do wypalenia zawodowego (Tomczak i Kulikowski, 2024).

W literaturze coraz częściej wskazuje się, że utrzymanie neuro różnorodnych talentów w firmie wymaga nie tylko akceptacji, ale aktywnego wspierania ich stylu pracy, komunikacji i ekspresji emocjonalnej. Tymczasem wiele organizacji nadal oczekuje, że to pracownicy będą dopasowywać się do dominujących norm – co skutkuje koniecznością tzw. „maskowania” (Miller i in., 2021) i tłumienia naturalnych zachowań. Taka strategia, choć pozwala uniknąć stygmatyzacji, wiąże się jednak z dużym obciążeniem psychicznym, wyczerpaniem i spadkiem zaangażowania. W dłuższej perspektywie może prowadzić do wypalenia zawodowego i decyzji o odejściu z pracy.

Często obserwowaną barierą jest także niedostosowany system oceny pracownika oraz brak mechanizmów wspierających rozwój osób o innym niż typowy profilu kompetencyjnym. Osoby neuroatypowe – mimo wysokich kwalifikacji – mogą nie być zauważane przez kadrę zarządzającą jako potencjalni liderzy, z uwagi na stereotypy dotyczące komunikacji, ekspresji emocjonalnej czy zdolności do zarządzania zespołem. W efekcie osoby takie są pomijane w kontekście awansów, nie otrzymują adekwatnej informacji zwrotnej lub są oceniane według kryteriów niespójnych z ich stylem pracy, co w negatywnie wpływa na ich sytuację w firmie (Krzeminska i in., 2019).

Dodatkowym źródłem trudności jest brak dostosowań i procedur wspierających długoterminowe funkcjonowanie pracownika. Organizacje rzadko monitorują poziom stresu, przeciążenia sensorycznego czy potrzebę elastyczności w sposobie realizacji zadań. Menedżerowie często nie otrzymują wsparcia w postaci szkoleń dotyczących neuro różnorodności i specyfiki zarządzania osobami o różnych profilach neuroatypowości, przez co nie potrafią właściwie interpretować zachowań neuroatypowych kolegów ani wspierać ich w codziennej pracy (Hartman & Hartman, 2024). Pogłębia to poczucie niezrozumienia i izolacji.

Nie zaskakuje więc, że odejścia neuroatypowych pracowników, zarówno dobrowolne, jak i wymuszone, są częstym efektem tych problemów. W przypadku odejść dobrowolnych, głównymi przyczynami są: chroniczny stres, brak zrozumienia ze strony przełożonych, brak perspektyw rozwoju oraz poczucie niedoceny. Dla wielu osób wysiłek włożony w dostosowanie się do nieprzyjaznego dla nich środowiska jest zbyt duży.

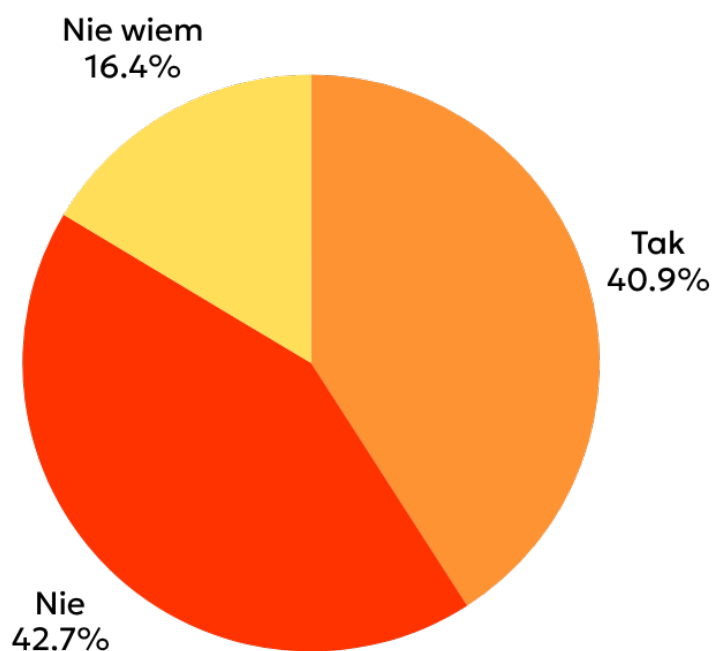
W przypadku odejść wymuszonych (zwolnień) – przyczyną bywają błędne interpretacje zachowań (np. dosłowność, impulsywność) i wynikające z nich nieporozumienia oraz problemy z realizacją zadań wynikające z braku wsparcia w ich realizacji, a nie z braku kompetencji po stronie pracownika. Problemy te mogą skutkować niższą oceną pracy, a nawet decyzją o zakończeniu współpracy.

Warto zaznaczyć, że wiele z tych trudności można zminimalizować poprzez wdrożenie prostych i tanich rozwiązań adaptujących środowisko pracy do potrzeb neuroatypowych pracowników, szkolenia dla menedżerów oraz budowanie kultury organizacyjnej opartej na włączeniu i szacunku dla różnorodnych sposobów myślenia i działania.

Aby zweryfikować, jak etap utrzymania zatrudnienia oraz odejść z pracy wygląda z perspektywy osób neuroatypowych w Polsce, zapytaliśmy respondentów naszego badania m.in. o to czy pracodawca wie o ich neuroatypowości, o poziom wsparcia ze strony przełożonych i współpracowników, poczucie bezpieczeństwa, gotowość do pozostania w obecnym miejscu pracy lub skłonność do zmiany miejsca zatrudnienia. Poniżej prezentujemy najważniejsze wyniki tej części badania.

Jedynie 40,9% ankietowanych zadeklarowało, że pracodawca posiada wiedzę o ich neuroatypowości. Jako najistotniejszy czynnik, który powstrzymuje respondentów przed ujawnieniem posiadanej diagnozy wskazywano przede wszystkim na brak procesów i procedur w organizacji, które miałyby realny wpływ na poprawę sytuacji pracownika po podzieleniu się diagnozą. Wskazała na to ponad połowa (54,9%) badanych osób. W dalszej kolejności wymieniono także brak wiedzy w organizacji w obszarze neuroróżnorodności na wszystkich jej szczeblach (46,6%) oraz obawę przed stygmatyzacją i dyskryminacją ze strony managerów (45,1%) i zespołu (34,1%).

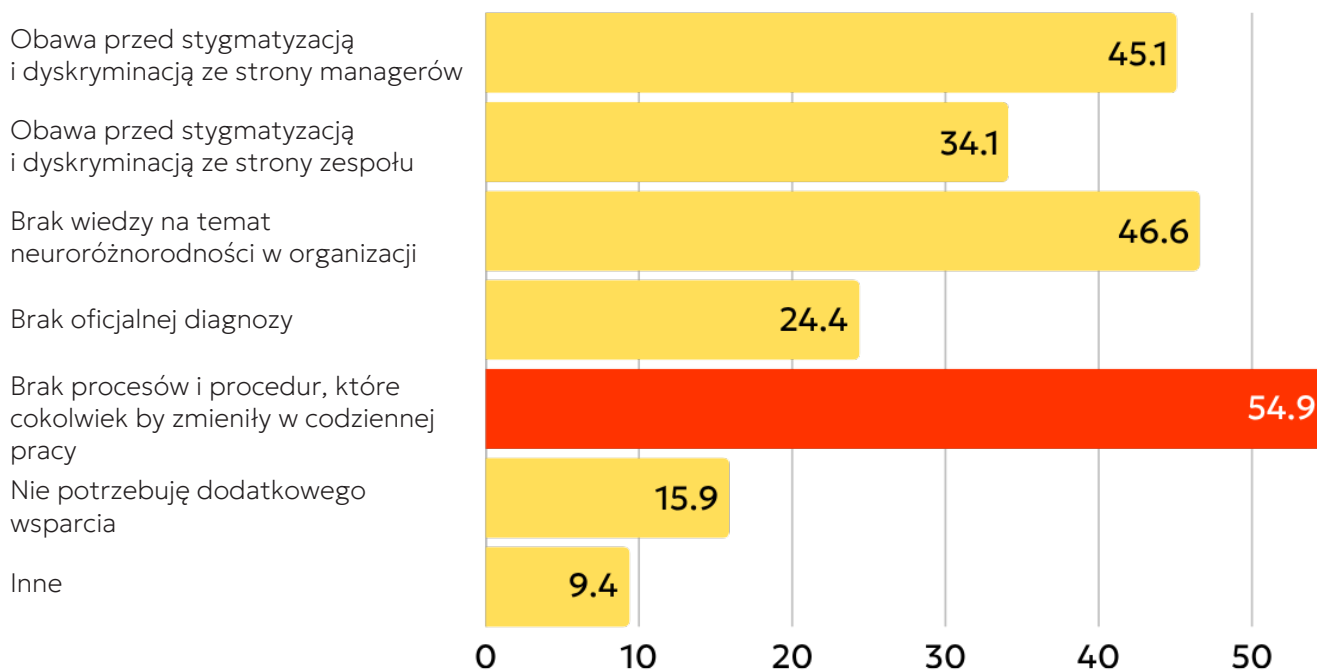
Czy twój pracodawca wie o twojej neuroatypowości? (w procentach)



Ujawnianie i stygmatyzacja.

Zgodnie z wcześniejszymi badaniami, lęk przed stygmatyzacją jest jednym z głównych powodów nieujawniania swojej diagnozy przez neuroatypowych pracowników (Jones i in., 2021). W naszym badaniu ponad 45% respondentów wskazało obawę przed reakcją menedżera, a 34% – zespołu, co może potwierdzać obawy ankietowanych osób związane z możliwością występowania negatywnych postaw wobec neuroatypowości.

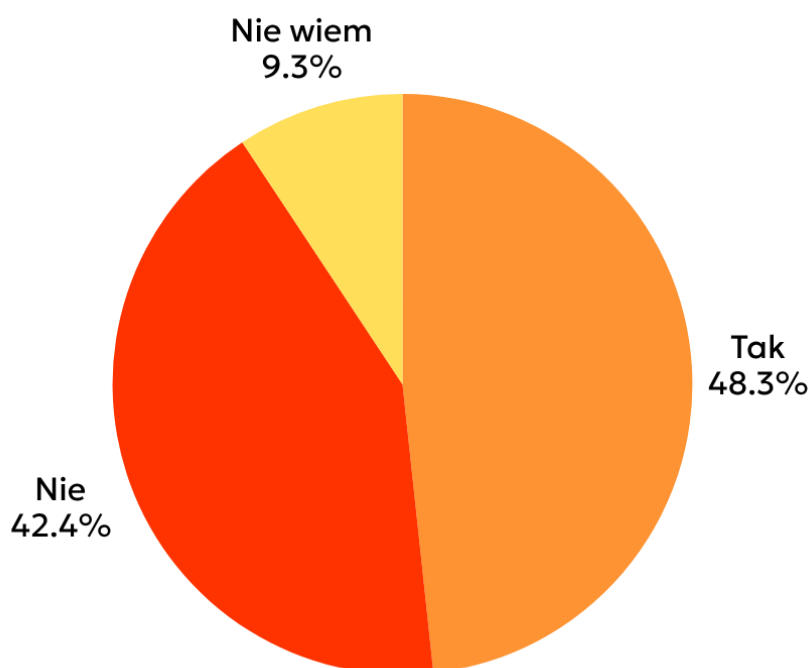
Które z wymienionych poniżej powodów powstrzymują cię od podzielenia się diagnozą? (w procentach)



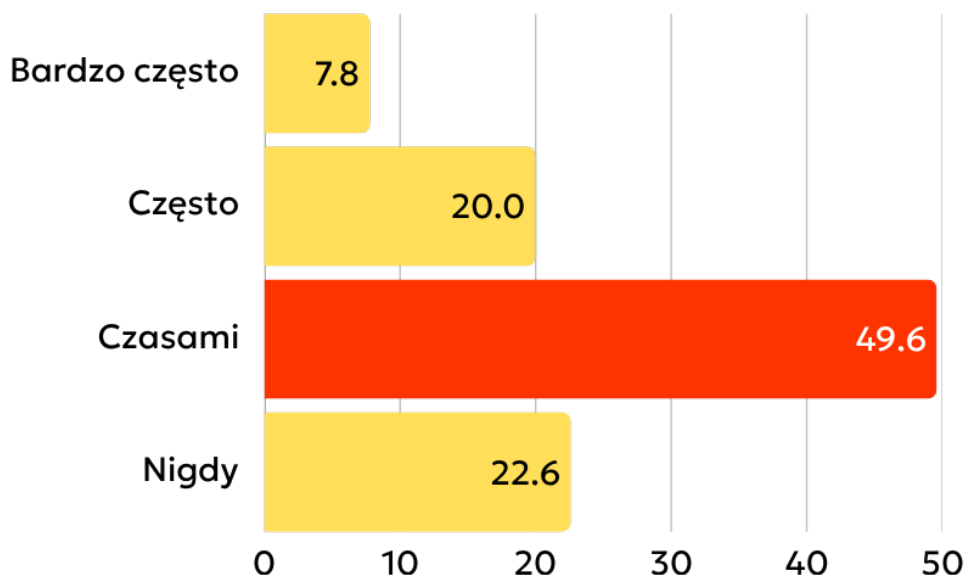
Prawie połowa ankieterów (48,2%) doświadczyła dyskryminacji ze strony współpracowników lub przełożonych, a aż trzy czwarte (77,4%) czują się wykluczone w pracy ze względu na trudności wynikające bezpośrednio z własnej neuroatypowości, w tym 27,8% odczuwa wykluczenie często lub bardzo często. Ze względu na sposób sformułowania pytania, jak również charakter badania i liczebność próby (która była niższa niż w przypadku pozostałych pytań), wyniki te należy jednak interpretować z dużą ostrożnością.

Tylko 56,8% czuło się akceptowanych przez menedżera i zespół, a jedynie 23,4% miało poczucie, że może być sobą w miejscu pracy.

Czy doświadczyłeś/aś mobbingu lub dyskryminacji ze strony współpracowników lub przełożonych?

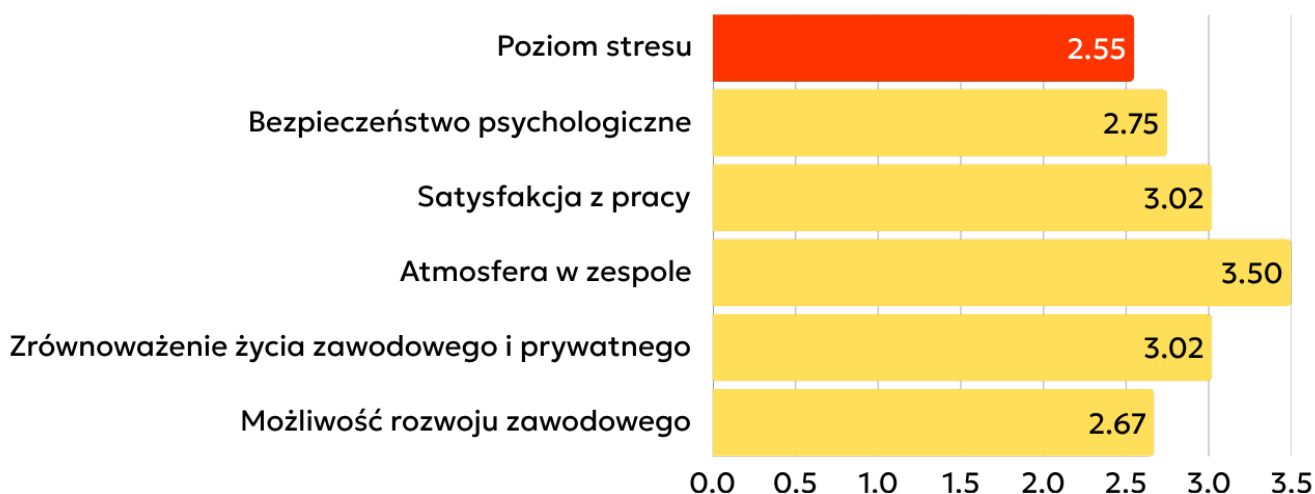


Czy czujesz się wykluczony/a w pracy ze względu na trudności wynikające bezpośrednio z Twojej neuroatypowości? (w procentach)



Ankietowane osoby poproszone o ocenę wybranych czynników wpływających na poziom ich dobrostanu w miejscu pracy na pięciostopniowej skali (gdzie 1 oznaczało bardzo złą ocenę, a 5 bardzo dobrą ocenę), najwyżej oceniły atmosferę pracy w zespole (3,5), satysfakcję z pracy, a także kwestię możliwości zrównoważenia życia zawodowego i prywatnego (po 3,0). Najniżej oceniono odczuwany poziom stresu (2,6), bezpieczeństwo psychologiczne (2,8) oraz opisywaną już powyżej ograniczoną możliwość rozwoju zawodowego (2,7). Uśrednione wyniki prezentowane są na wykresie poniżej.

Wskaż jak oceniasz poniższe obszary swojego dobrostanu w miejscu pracy:



Dostępność dostosowań jest bardzo ograniczona. Taką możliwość w obecnej pracy zadeklarowało jedynie 12,3% ankietowanych, a 18,2% nie miało wiedzy czy takie dostosowania są dostępne. Uzyskane wyniki należy interpretować z dużą ostrożnością, pamiętając jednak, że badania konsekwentnie pokazują, że dostosowania w miejscu pracy należą do najskuteczniejszych interwencji wspierających zatrudnienie osób neuroatypowych.

Ankietowane osoby oceniły też użyteczność wybranych rozwiązań wspierających na skali od 1 (brak użyteczności) do 5 (bardzo wysoka skuteczność). Poniżej uśredniona ocena użyteczności poszczególnych dostosowań.

Oceń użyteczność poniższych możliwych dostosowań w skali 1-5.



Skuteczność dostosowań – ujęcie porównawcze

Badania konsekwentnie pokazują, że dostosowania w miejscu pracy należą do najskuteczniejszych interwencji wspierających zatrudnienie osób neuroatypowych na każdym etapie cyklu życia pracownika (Bruyère & Colella, 2024).

Przegląd literatury dokonany przez Scott i in. (2018) wykazał, że indywidualne formy wsparcia, takie jak dostosowania sensoryczne, elastyczne godziny pracy czy zmodyfikowana komunikacja, mogą znacząco zwiększyć retencję i zaangażowanie pracowników. Podobnie, raport Job Accommodation Network (JAN) z 2020 roku wskazuje, że:

- 56% dostosowań nie wiąże się z żadnym kosztem, a kolejne 39% wymaga jednorazowego wydatku poniżej 500 dolarów,
- 76% neuroatypowych pracowników, którzy uzyskali dostęp do dostosowań, zadeklarowało poprawę swojej efektywności zawodowej,
- 64% zauważyło poprawę ogólnego dobrostanu,
- jednak tylko 28% osób ubiegało się o dostosowania – z czego wiele spotkało się z odmową lub opóźnioną realizacją.

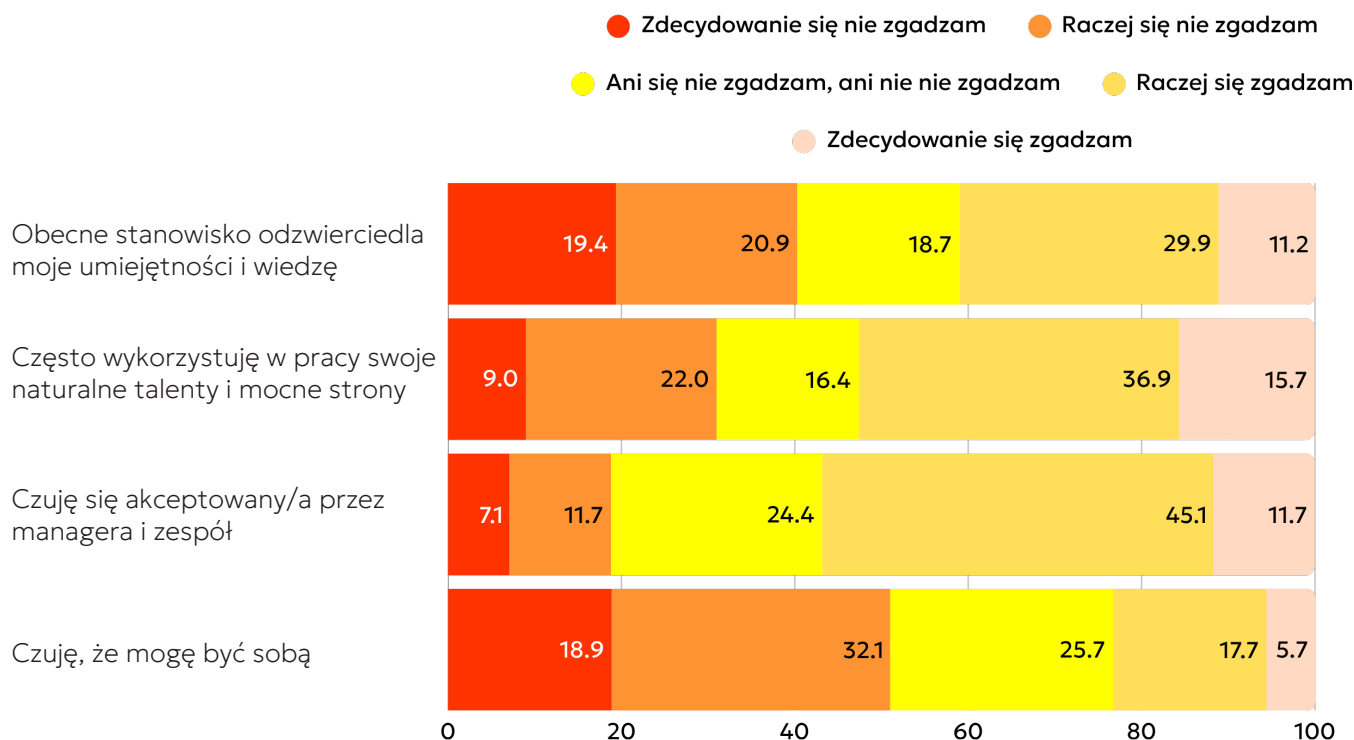
Wnioski te znajdują bezpośrednie odzwierciedlenie w naszych danych. Choć respondenci jednoznacznie wskazywali na wysoką użyteczność określonych dostosowań, takich jak wcześniejsze udostępnienie pytań rekrutacyjnych czy precyzyjne opisy stanowisk, to tylko niewielu z nich miało realny dostęp do jakichkolwiek dostosowań w miejscu pracy, co podkreśla znaczny rozdźwięk między wiedzą i praktykami stosowanymi w Polsce a standardami wypracowanymi w innych krajach.

Dodatkowo, rozdźwięk między pozytywną opinią na temat przydatności dostosowań a ich rzeczywistą dostępnością wskazuje na niewykorzystaną szansę na zatrzymanie talentów. Wcześniejsze badania (Hedley i in., 2018; Bury i in., 2021) łączą dostęp do dostosowań nie tylko z lepszymi wynikami w pracy, ale również z niższym poziomem stresu, wyższym poczuciem bezpieczeństwa psychologicznego oraz lojalnością wobec organizacji – co znajduje potwierdzenie w niskiej samoocenie dobrostanu i wysokiej gotowości do odejścia z miejsca pracy wśród uczestników naszego badania.

Wyniki naszej ankiety potwierdzają, że nawet dobrze znane formy wsparcia pozostają w Polsce praktycznie niedostępne. Ich wdrożenie i tym samym zmniejszenie luki dzielącej Polskę od liderów takich jak Wielka Brytania powinno stać się priorytetem zarówno dla firm, jak i dla władz państwa.

Respondenci oceniali również inne aspekty w obszarze swojej sytuacji zawodowej. Wyniki nie są jednoznaczne. W obszarze dopasowania do roli/stanowiska pracy, niemal taki sam odsetek osób (40% vs. 41%) zgadza się oraz nie zgadza się z twierdzeniem, że obecne stanowisko odzwierciedla posiadane przez nich umiejętności i wiedzę. Z drugiej strony, ponad połowa (53%) jest zdania, że często wykorzystuje w swojej pracy swoje naturalne talenty i mocne strony, wobec 31% ankietowanych będących przeciwnego zdania. Jeśli chodzi o poczucie akceptacji, to 57% ankietowanych zgadza się ze stwierdzeniem, że czują się akceptowani przez przełożonego i zespół. Przeciwnego zdania jest ponad dwukrotnie mniejszy odsetek badanych (19%). Natomiast jedynie niespełna co czwarta osoba (24%) deklaruje, że czuje, że może być sobą, a połowa (51%) jest przeciwnego zdania.

Wskaż na ile zgadzasz się z następującymi stwierdzeniami (w procentach):



Wobec niejednoznacznych odpowiedzi na powyższe pytania, nie powinien dziwić fakt, że 44,3% ankieterowanych stwierdza, że istnieje prawdopodobieństwo, że odejdą z obecnej pracy w okresie najbliższych 12 miesięcy w przypadku otrzymania oferty na zbliżonych warunkach finansowych. Chęć pozostania w obecnym miejscu pracy zadeklarowała co trzecia badana osoba (32,2%).

Kultura organizacyjna i bezpieczeństwo psychologiczne.

Wcześniejsze badania łączą brak bezpieczeństwa psychologicznego z większą rotacją wśród osób neuroatypowych (Brown & Leigh, 2018).

Jakie są Twoje obawy, związane z rozwojem zawodowym?

Dyskryminacja, ocena innych, brak zrozumienia, brak możliwości awansu bez np. dawania prezentacji ustnych, konkurencji innych pracowników (pracodawca zawsze wybierze osobę neurotypową zamiast mnie).



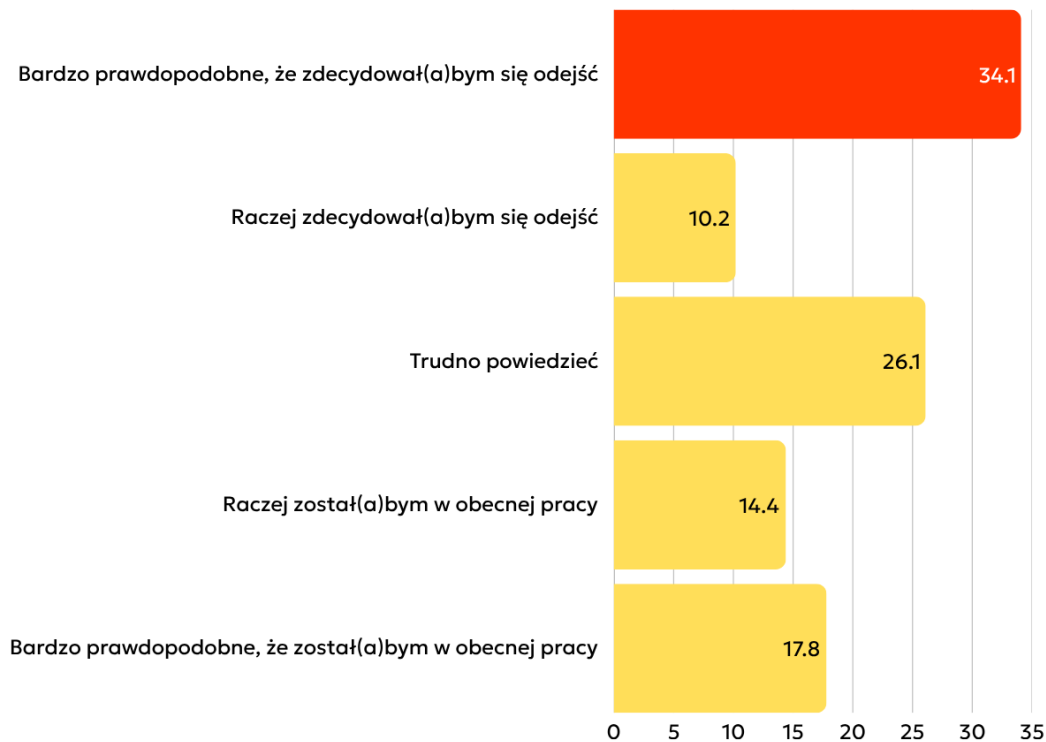
Nie ma tego rozwoju – nie buduję sieci - pracuję w korporacji. Z wiary w awans za wyniki już się wyleczyłam.

Coraz większa potrzeba umiejętności interpersonalnych na najwyższym poziomie, polityka - które są dla mnie trudne do opanowania, ale też kosztują mnie dużo wysiłku i stresu.

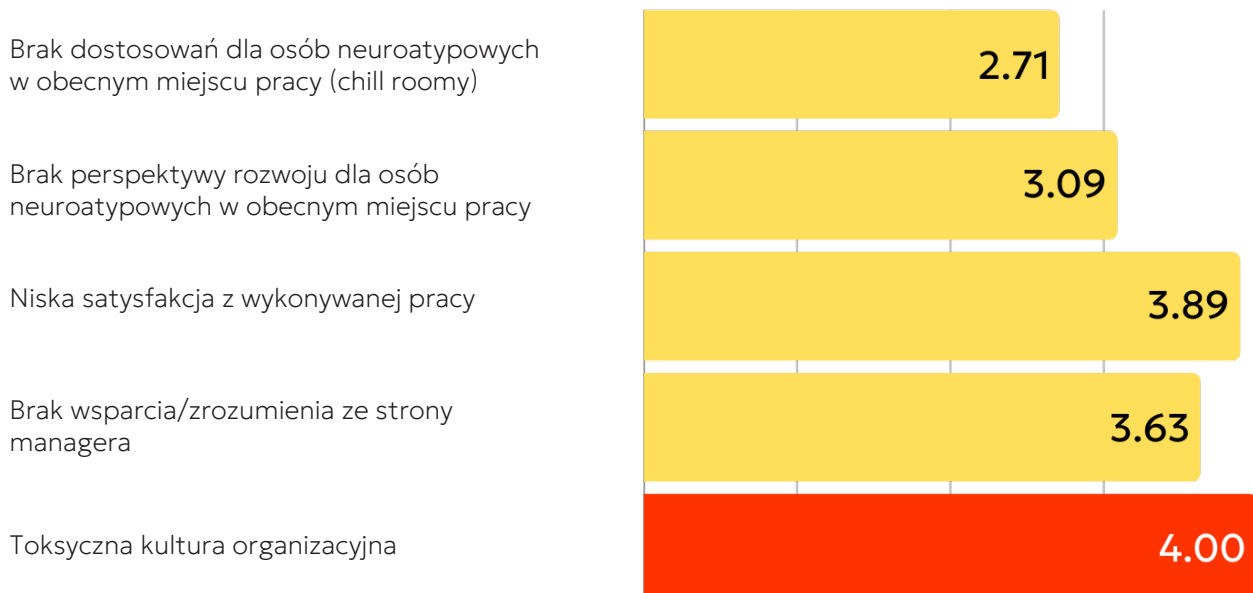
Obecnie pracuję zupełnie daleko od mojego wykształcenia. Boję się, że w moim zawodzie nie osiągnę sukcesu, ponieważ nie lubię social mediów, nie uważam networkingu za interesujący, a spotkania firmowe/organizacji męczą mnie i czuję się tam niekomfortowo – trudno mi wyobrazić sobie, w jaki sposób mogę zrobić karierę akademicką lub karierę w prawie międzynarodowym bez takich umiejętności, ale robienie tych rzeczy kompletnie mnie wypala.



Jak prawdopodobne jest, że odejdziesz z obecnej pracy w ciągu najbliższych 12 miesięcy, jeśli dostaniesz inną ofertę pracy o podobnym wynagrodzeniu? (w procentach)



Które z wymienionych czynników miałyby największy wpływ na twoją decyzję? (uśredniony wynik w skali 1-5)



Decyzje o odejściu badani uzasadniali przede wszystkim takimi czynnikami, jak: toksyczna kultura organizacyjna (średnia ocena 4 na skali 1-5), niska satysfakcja z wykonywanej pracy (3.9) oraz brak wsparcia i zrozumienia ze strony przełożonego (3.6). Co ciekawe, brak dostosowań pod kątem osób neuroatypowych w obecnym miejscu pracy okazał się najmniej istotnym czynnikiem, uzyskując średnią 2.7 na pięciostopniowej skali. Szczegóły na wykresie powyżej.

Czy masz dodatkowe wskazówki dla pracodawców wynikające z twojego doświadczenia, którymi chciałbyś się podzielić?

Rozmawiać, próbować wykorzystać indywidualne cechy pracownika. Zapewnić względną różnorodność (nawet na stanowiskach typowo biurowych), by unikać wypalenia. Próbować zrozumieć (i odpowiednio wynagradzać) pozytywny wpływ niektórych atypowości na otoczenie pracownika.



Dobre praktyki w zarządzaniu mają szczególnie silne zastosowanie u mnie, np. Kultura bezpiecznego przyznawania się do błędów, jasne komunikowanie oczekiwań (w tym niespełnionych), pomoc w priorytetyzacji, wsparcie kiedy zadanie się przedłuża).

Przede wszystkim sam proces rekrutacji – celowe ustawianie go w taki sposób, żeby jak najbardziej zestresować kandydata. Organizacja biura – open space to najgorsze, co może dla mnie być. Wymuszanie chodzenia do biura, podczas, gdy pracuję z osobami z innych miast lub krajów i tak siedzę na callach. Wariacka ilość spotkań, które mogłyby być mailem.

Nie wymuszać zachowań typowych (np. Integracja, wystąpienia publiczne) na siłę i nie oceniać, kiedy ktoś się nie dostosowuje (szczególnie gdy jest utalentowanym pracownikiem).

Rekomendacje dla Etapu III: Utrzymywanie talentów i odejścia z organizacji

Ten etap wymaga szczególnej uważności ze względu na istotne ryzyko wykluczenia, niesprawiedliwej oceny i nieświadomej dyskryminacji przy rozstaniu z pracownikiem.

1. Dostosowanie systemów oceny

- Oceniaj efekty pracy, nie styl jej realizacji.
- Zrewiduj kryteria awansu – uwzględniaj różne style przywództwa.
- Szanuj wybory pracowników dotyczące stabilności lub pracy specjalistycznej.

2. Feedback jako stała praktyka

- Twórz regularny cykl informacji zwrotnej (np. co miesiąc).
- Ustal preferowaną formę feedbacku.
- Feedback powinien być konkretny, opisowy, wolny od ocen osobowości.

3. Monitorowanie przyczyn odejść

- Prowadź „stay interviews”, by poznać potrzeby pracowników.
- Zbieraj dane o powodach odejść, także pod kątem barier systemowych.
- Sprawdzaj, czy zastosowano dostępne dostosowania.

4. Rozstanie i offboarding

- Informuj o zakończeniu współpracy z wyprzedzeniem.
- Zapewnij możliwość przekazania opinii pisemnie.
- Przebieg rozstania powinien być przejrzysty, spokojny i z udziałem HR.
- Oferuj wsparcie przejściowe: referencje, pomoc w reorientacji zawodowej.


5. Eliminowanie ryzyka dyskryminacji

- Decyzje o rozwiązaniu umowy muszą być oparte na udokumentowanych faktach.
- Nie stosuj kryteriów typu „dopasowanie kulturowe” lub „trudności komunikacyjne”.
- Przed rozwiązaniem współpracy upewnij się, że wykorzystano możliwości wsparcia.


Zawsze najtrudniejsze jest zrobienie pierwszego kroku. A pomoc w jego wykonaniu może specjalista. Jeśli sami nie wiemy, jak zabrać się za tworzenie neuroinkluzywnego miejsca pracy, zaprosimy do współpracy ekspertów - pomogą nam w zdefiniowaniu celów, ułożeniu planu działania czy określeniu kogo, jak i z czego należy przeszkolić.



Dominika Czyżowska, Senior AVP, Model Risk Stewardship, D&I Lead, HSBC

Po pierwsze, znajdź osobę wysoko w hierarchii firmy, dla której ten temat będzie ważny, a która będzie go mogła wspierać zarówno autorytetem jak i pozycją. Po drugie, stwórz miejsce dla społeczności (networku pracowniczego). Po trzecie, inwestuj w edukację. A dalej to już realizuj plan, który wyniknie z tych kroków. 

Monika Chajdacka, Senior HR Business Partner, Capgemini Polska

Jeśli chcesz coś zmienić - nie próbuj działać w pojedynkę. Z mojego doświadczenia wiem, że bez wsparcia innych nie ruszyłbym z miejsca.  Wzajemne wsparcie i inspiracja ułatwia działanie. Bardzo przydatne jest również wsparcie osoby odpowiadającej w firmie za inkluzywność czy wellbeing. Dzięki temu łatwiej jest przekazywać pewne kwestie „wyżej”, do kierownictwa firmy. Uważam też, że bardzo ważne jest spokojne podejście do tematu, bez „napinki” i małymi krokami. Pozwala to na stopniowe realizowanie coraz ciekawszych i bardziej wartościowych pomysłów.

Tomasz Kraszewski, współzałożyciel sieci Neuronauci, Bank BNP Paribas



CASE STUDY: Sieć pracownicza „Neuronauci”



BNP PARIBAS

Etap cyklu życia pracownika: Zaangażowanie i utrzymanie

Firma: Bank BNP Paribas

Branża: Bankowość

Liczba pracowników: 7 512 osób

Oddziały: 360

Osoby zaangażowane: Małgorzata Petru - menedżerka ds. zarządzania różnorodnością i włączeniem, Monika Trojan-Stelmach - menedżerka Zespołu Komunikacji Wewnętrznej, Tomasz Kraszewski, Junior Software Developer, współzałożyciel sieci „Neuronauci”, Agnieszka Pavlovskij, IT Analyst, współliderka sieci „Neuronauci”, Michalina Słupska-Benesz - menedżerka Zespołu ds. PR, Tomasz Sepołowicz – IT Chapter Leader

Kontekst

Bank BNP Paribas od wielu lat prowadzi aktywne działania mające na celu stworzenie przyjaznego miejsca pracy dla każdej osoby. Działania te są częścią szerszej strategii Diversity, Equity & Inclusion (DEI) w Grupie BNP Paribas.

Na przestrzeni lat Bank BNP Paribas rozwijał swoje podejście do różnorodności w wielu obszarach, w tym również w obszarze neuro różnorodności. Po inicjatywach skoncentrowanych na budowaniu świadomości i wiedzy – takich jak webinary czy spotkania z osobami eksperckimi – wdrażano kolejne rozwiązania. Od samego początku działania te realizowano we współpracy z samorzecznikami, samorzeczniczkami i organizacjami pozarządowymi specjalizującymi się w tematyce neuro różnorodności.

W 2021 roku Bank BNP Paribas zrealizował audyt neuro różnorodności, a jego celem była ocena gotowości organizacji do wspierania osób neuroatypowych oraz zidentyfikowanie obszarów wymagających dostosowania. Działaniom tym towarzyszyła wewnętrzna kampania edukacyjna, będąca elementem działań na rzecz zwiększenia świadomości na temat neuro różnorodności oraz identyfikacja potrzeb i obaw związanych z tym obszarem. Dodatkowo, w wyniku audytu powstał poradnik „Neuroatypowość pracownika – wskazówki dla osób zarządzających zespołami”, który ma na celu wsparcie kadry menedżerskiej w tworzeniu przyjaznego i inkluzywnego środowiska pracy dla osób neuroatypowych.

Jednym z ważnych elementów kampanii było powstanie sieci pracowniczej „Neuronauci”, zrzeszającej osoby identyfikujące się jako neuroatypowe. Neuronauci dołączyli do grona już wcześniej działających w banku sieci pracowniczych, takich jak *Kobiety zmieniające BNP Paribas*, *BNP Paribas Pride Poland*, *OZNacza Mogę* czy *Wiek Agawy, Tato, masz to jak w banku*.

Praktyka

Z inicjatywy pracowników Banku BNP Paribas w 2024 roku powstała sieć pracownicza „Neuronauci” skupiająca osoby neuroatypowe. Inicjatorem powołania sieci był Tomasz Kraszewski, pracownik w spektrum ADHD, pracujący na co dzień w obszarze nowych technologii. Po obejrzeniu jednego z odcinków wewnętrznego cyklu „Ludzie z doświadczeniem”, gdzie pracownicy banku dzielą się swoimi historiami dotyczącymi niepełnosprawności, chorób przewlekłych lub innych wyzwań mających wpływ na ich sposób pracy, postanowił podzielić się swoją historią osoby neuroatypowej. W odcinku wystąpił razem ze swoim menadżerem, który przedstawił swoją perspektywę współpracy z osobą w spektrum ADHD.



Neuroróżnorodność w miejscu pracy jest coraz bardziej zauważalna i w związku z tym pracodawcy powinni uwzględnić ten aspekt. Problemy ze skupieniem uwagi, nadwrażliwość na różnego rodzaju bodźce, potrzeba odosobnienia w celu sprawnego wykonywania obowiązków – to tylko niektóre z wyzwań osób neuroatypowych, które wymagają uwzględnienia podczas organizacji pracy. Jesteśmy takimi samymi pracownikami jak inni i nie potrzebujemy „wyjątkowego” traktowania, a jedynie uwzględnienia naszych potrzeb w miejscu pracy, aby pracować sprawnie i wydajnie.

Tomasz Kraszewski, Junior Software Developer

„Neuronauci” to społeczność pracownicza w Banku BNP Paribas, która działa na rzecz lepszego zrozumienia neuroróżnorodności (np. ADHD, autyzmu, dysleksji). Grupa wspiera osoby neuroatypowe pracujące w banku i pomaga tworzyć środowisko pracy, w którym każdy czuje się akceptowany i doceniany, a neuroatypowość postrzegana jest jako wartość. Grupa ma charakter edukacyjny, rzeczniczy i samopomocowy – jej działania obejmują zarówno organizację wewnętrznych spotkań i webinarów dla wszystkich osób zatrudnionych w banku, jak i wymianę doświadczeń, i wzajemne wsparcie w gronie jej członków. W swoich działaniach poruszają wiele ważnych tematów, takich jak diagnoza neuroatypowości w dorosłym życiu, pomoc dla osób, które są rodzicami dzieci neuroatypowych czy też ogólne wsparcie w zakresie zdrowia psychicznego. W działania sieci zaangażowanych jest na stałe około 30 osób, grono obserwatorów czy sympatyków jest jednak znacznie większe, czego wyrazem jest liczny udział pracowników i pracownic firmy w organizowanych z inicjatywy sieci spotkaniach.





Firmy powinny wdrażać realne zmiany, takie jak dostosowanie procesów rekrutacyjnych, organizowanie szkoleń oraz tworzenie inkluzyjnego środowiska pracy. Kluczowe jest również aktywne wsłuchiwanie się w faktyczne potrzeby społeczności neuroatypowej i uwzględnianie ich w strategii organizacji. Warto pamiętać, że neuroróżnorodność nie powinna być traktowana jako chwilowy trend, lecz jako trwały i integralny element kultury organizacyjnej. Tylko wówczas działania firm będą miały realny wpływ na rzeczywistość i nie wzbudzą podejrzeń o neurowashing.

Michalina Słupska-Benez, menedżerka Zespołu ds. PR

Sieć posiada własną stronę w firmowym intranecie, gości na łamach magazynu pracowniczego „Bonjour” oraz aktywnie uczestniczy w życiu firmy np. w organizowanych cyklicznie Dniach Różnorodności czy Festiwalu Radości. Jest także aktywnie wspierana przez inne działy firmy, m.in. HR (Zespół Kultury Organizacyjnej, Diversity Officer) i Zespół Komunikacji Wewnętrznej czy Zespół PR, w sprawach komunikacyjnych, organizacyjnych czy budżetowych.

Myślę, że największym wyzwaniem przy zakładaniu sieci było dotarcie do osób zainteresowanych tym tematem. Początkowo nie miałem pojęcia, że poza mną, ktoś jeszcze otwarcie mówi o swojej „odmienności”. Małgosia (Małgorzata Petru) skontaktowała mnie z innymi osobami, które znała i o których wiedziała, że są neuroatypowe. Wraz z nimi spotkaliśmy się na luźnej wymianie doświadczeń i pomysłów. Szybko zrozumieliśmy, że wspólnie możemy zdziałać wiele dobrego. Jak w każdej inicjatywie początki były skromne. Pierwsze spotkania, zbieranie pomysłów, ustalenie spójnego planu działania w tak obszernym temacie. Pierwszy webinar i działania informacyjne sprawiły, że wieść o nowej inicjatywie zaczęła się rozchodzić i kolejne osoby dołączały do naszej społeczności.

Tomasz Kraszewski, Junior Software Developer

Efekty

Obecność „Neuronautów” w banku wpłynęła na szersze postrzeganie neuroróżnorodności jako zasobu – zmieniła język wewnętrznej komunikacji i zwiększyła otwartość pracowniczek i pracowników zespołów na różnice poznawcze.

Sieć „Neuronauci” jest angażowana przez bank do współpracy przy realizacji konkretnych projektów. Jednym z pierwszych przykładów takiego zaangażowania był projekt dostosowania oznakowania w centralach banku do potrzeb neuroatypowych pracowników. Neuronauci uczestniczyli również w projektowaniu przestrzeni w nowej centrali banku w Katowicach. Byli także zaangażowani w pilotażowy projekt dotyczący obsługi Klienta neuroatypowego w Contact Center banku. Projekt jest obecnie kontynuowany w centrach Klienta.



Dzięki sieci zyskujemy zwiększoną świadomość wśród pracowników i pracowniczek, co ułatwia współpracę i poprawia relacje w zespole. Ludzie są bardziej wyrozumiali i dostrzegają zalety osób neuro różnorodnych. Mogą dobrać zadania w codziennej pracy i plan rozwoju osobistego każdej z osób w sposób bardziej celowy, pracując nad rozwojem ich mocnych stron.

Tomasz Sepołowicz, IT Chapter Leader

Sieć pełni też funkcję swoistego „kanału komunikacyjnego” pomiędzy pracowniczkami, pracownikami a kadrą zarządzającą. Taka przestrzeń pozwala na bezpieczne wyrażenie opinii, a także poznanie argumentów strategicznych stojących za decyzjami firmy. Interesującym przykładem były tu spotkania „Neuronautów” z prezesem Banku BNP Paribas Przemkiem Gdańskim, podczas którego podkreślano konieczność dalszej edukacji na temat neuro różnorodności, w tym potrzebę dalszej edukacji kadry menedżerskiej. Omawiano także zasygnalizowaną przez sieć potrzebę wprowadzenia zadaniowego trybu pracy, jako rozwiązania ułatwiającego życie pracowniczkom i pracownikom będącym rodzicami dzieci neuroatypowych i samym osobom neuroatypowym. Dyskusja na ten temat umożliwiła zarówno wyartykułowanie potrzeb pracowników i pracowniczek, jak i przedstawienie stanowiska firmy w zakresie rozszerzenia możliwości korzystania z tego trybu pracy.



Działania na rzecz neuroatypowości mają łączyć, a nie dzielić. Przede wszystkim skupiamy się na potrzebach konkretnej osoby. Ma ona przecież wiele tożsamości. Neurotyp to tylko jedna z cech. Najbardziej budujące jest to, gdy sieci pracownicze wspierają się nawzajem, pokazują, że dużo więcej nas wszystkich łączy niż dzieli. Uczy wrażliwości, przyjęcia perspektywy i zrozumienia drugiego człowieka. I taka relacja powinna też być standardem pracy w zespołach.

Małgorzata Petru, menedżerka ds. zarządzania różnorodnością i włączeniem

Co można podpatrzeć?

Sieci pracownicze w większych firmach mogą być istotnym elementem budowania lojalności pracowników/czek wobec firmy i wzmacniania ich motywacji. Są także sposobem bezpośredniego wyrażenia przez pracodawcę zainteresowania dobrostanem pracowników/czek oraz wdrożeniem w praktyce hasła „work-life balance”.



Przede wszystkim należy wsluchać się w głos pracowniczek, pracowników, ich potrzeby i pomysły. Oczywiście mając ogłęd na wszystko co się dzieje w organizacji, warto wykorzystać tę wiedzę i na przykład zarekomendować połączenie sił z innymi sieciami czy grupami, by uzyskać efekt synergii. Czasem warto też naprowadzić sieć na jakiś temat, pokazać, że warto się czymś zająć, ale zostawić im przestrzeń do działania. Jako zespół odpowiedzialny za komunikację wewnątrz organizacji chętnie służymy naszymi kompetencjami w tym zakresie, przygotowując dla sieci materiały w różnych formatach, ale też bierzemy udział w animowaniu ich działań oraz w docieraniu z informacją o tym, co robią do menadżerów i Zarządu Banku.

Monika Trojan-Stelmach, menedżerka
Zespołu Komunikacji Wewnętrznej

Aktywnie działająca sieć może wzmacniać satysfakcję z wykonywanej pracy. W przypadku Banku BNP Paribas działanie w sieci pracowniczej to również emanacja jednej z wartości kultury organizacyjnej określanej jako empowerment (sprawczość, posiadanie wpływu). Umożliwiając osobom neuroatypowym wyrażenie swoich potrzeb oraz zasygnalizowanie wyzwań czy problemów (także tych niezwiązanych bezpośrednio z pracą zawodową), pracodawca może przeciwdziałać zarówno wypaleniu zawodowemu (na poziomie indywidualnym), jak i konfliktom (na poziomie międzyludzkim).

Co więcej, tworzenie przestrzeni do rozmów o doświadczeniach wykraczających poza sferę zawodową – takich jak rodzicielstwo, opieka nad bliskimi czy wychowywanie neuroatypowych dzieci – jest jasnym sygnałem: firma dostrzega, że pracownicy i pracownice mają także życie prywatne, i to życie jest równie ważne. Tego rodzaju otwartość nie tylko wzmacnia zaufanie do pracodawcy, ale również sprzyja budowaniu kultury empatii, elastyczności i wzajemnego wsparcia. Pracownicy i pracowniczki, którzy czują, że mogą być sobą – również w kontekście swoich obowiązków rodzinnych – są bardziej skłonni do zaangażowania i pozostania w organizacji na dłużej.



Rekomendacje

I. Standaryzacja i uproszczenie komunikacji rekrutacyjnej

Zdecydowana większość respondentów wskazała, że ogłoszenia o pracę są niejasne i zbyt ogólnikowe. Nieprecyzyjny język, nieadekwatne wymagania i brak przejrzystej struktury ogłoszeń stanowią istotną barierę na etapie aplikowania.

Zalecenie:

Wprowadzenie standardów redakcyjnych dla treści ogłoszeń o pracę, uwzględniających potrzeby poznawcze osób neuroatypowych (np. jasność języka, precyzyjne opisy zadań i kryteriów oceny, % pracy zespołowej vs % pracy indywidualnej).

II. Transparentność i przewidywalność procesów rekrutacyjnych

Procesy rekrutacyjne – w szczególności rozmowy kwalifikacyjne – są wskazywane jako silne źródło stresu i wykluczenia. Kluczowymi problemami są: brak jasnej informacji o przebiegu procesu, nieprzyjazne środowisko sensoryczne oraz format rozmów wymagający szybkiego przetwarzania informacji.

Zalecenie:

Wdrożenie dobrych praktyk rekrutacyjnych, takich jak:

- udostępnianie kandydatom informacji o przebiegu procesu,
- możliwość zapoznania się z pytaniami przed rozmową rekrutacyjną,
- zapewnienie alternatywnych form prezentacji umiejętności (np. próbki pracy),
- uwzględnianie indywidualnych potrzeb sensorycznych.

III. Ustanowienie przejrzystych procedur w zakresie dostosowań

Zaledwie 12,3% respondentów zadeklarowało dostęp do jakichkolwiek dostosowań w miejscu pracy. W wielu organizacjach brak jest sformalizowanych ścieżek ubiegania się o tego typu wsparcie.

Zalecenie:

Opracowanie i wdrożenie procedury oceny oraz wdrażania dostosowań środowiska pracy dla osób neuroatypowych, która będzie:

- dostępna dla wszystkich pracowników (np. w intranecie, dokumentacji onboardingowej i materiałach HR),
- poufna – cały proces powinien odbywać się w sposób chroniący prywatność pracownika, z wyznaczoną osobą kontaktową odpowiedzialną za obsługę wniosków,
- elastyczna – mechanizm powinien umożliwiać dostosowanie zakresu i formy wsparcia do aktualnych potrzeb danej osoby (np. możliwość okresowej modyfikacji dostosowań, testowanie rozwiązań czasowych),
- oparta na dialogu i współpracy – decyzje dotyczące dostosowań powinny być uzgadniane z pracownikiem, a nie narzucane jednostronnie przez pracodawcę.

Przykładowe elementy do uwzględnienia w procedurze to: możliwość pracy w trybie asynchronicznym, odpowiedni dobór kanałów komunikacji, adaptacje stanowiska pracy (fizyczne i cyfrowe) czy ograniczenie udziału w spotkaniach.

IV. Systemowe działania w zakresie edukacji i podnoszenia świadomości

W ponad 65% przypadków respondenci ocenili poziom świadomości w obszarze neuro różnorodności jako niski lub nieistniejący. Dotyczy to wszystkich szczebli organizacji, w tym działów HR i kadry menedżerskiej.

Zalecenie:

Regularne, obowiązkowe szkolenia dla kadry kierowniczej oraz działów personalnych, obejmujące zagadnienia różnorodności poznawczej, stylów komunikacji oraz możliwych form wsparcia pracowników neuroatypowych.

V. Budowanie warunków pracy sprzyjających ujawnieniu neuroatypowości

Zaledwie 40,9% respondentów zadeklarowało, że ich pracodawca posiada wiedzę o ich neuroatypowości. Jednocześnie ponad połowa badanych wskazała, że powstrzymuje ich przed tym brak mechanizmów, które po ujawnieniu diagnozy mogłyby realnie poprawić ich sytuację zawodową. Często wskazywano również na obawy przed stygmatyzacją oraz niewystarczający poziom wiedzy w organizacji na temat neuro różnorodności.

Zalecenie:

Organizacje powinny podejmować świadome działania na rzecz tworzenia środowiska pracy, w którym ujawnienie neuroatypowości jest decyzją bezpieczną i potencjalnie wspierającą rozwój pracownika. Wymaga to:

- budowania kultury opartej na zaufaniu i poszanowaniu różnorodności poznawczej,
- wyznaczenia dedykowanych osób kontaktowych w działach HR,
- opracowania wewnętrznych standardów postępowania w przypadku podzielenia się diagnozą,
- sygnalizowania przez pracodawcę gotowości do elastycznego podejścia i adaptacji środowiska pracy — jeszcze zanim pracownik zdecyduje się na ujawnienie.

VI. Zróżnicowane ścieżki rozwoju zawodowego

Wyniki badania wskazują na istotne braki systemowe w zakresie planowania rozwoju zawodowego osób neuroatypowych. 55,7% pytanym uważa, że mają mniejsze szanse na awans i rozwój niż ich neurotypowi współpracownicy.

Zalecenie:

Wprowadzenie polityk wspierających rozwój zawodowy osób neuroatypowych, w tym:

- wprowadzenie zróżnicowanych ścieżek kariery, które umożliwiają rozwój specjalistyczny (ekspertki) bez konieczności obejmowania stanowisk kierowniczych,
- systemowe uwzględnianie neuroatypowości w procesach przeglądów talentów i sukcesji, poprzez włączenie wiedzy o różnorodności poznawczej do kryteriów oceny potencjału. Ocena „kompetencji liderek” nie powinna być oparta wyłącznie na umiejętnościach autoprezentacji czy komunikacji werbalnej,

- zapewnienie dostępu do specjalistycznego wsparcia w zakresie rozwoju kompetencji osobistych, takich jak pewność siebie, zarządzanie stresem, komunikacja,
- minimalizacja barier strukturalnych, poprzez umożliwienie pracy w środowisku wspierającym skupienie i przewidywalność (np. ograniczenie liczby zadań ad hoc, zapewnienie spokojnego miejsca pracy, stosowanie jednoznacznych KPI).

VII. Włączenie wsparcia psychologicznego do podstawowego pakietu świadczeń zdrowotnych

Jedynie 15% respondentów zadeklarowało, że nie ma i nie podejrzewa u siebie zaburzeń psychicznych. Wysoka częstotliwość współwystępowania zaburzeń lękowych, depresji oraz innych trudności natury psychicznej wśród osób neuroatypowych, potwierdzona zarówno w niniejszym badaniu (85% pytanych), jak i w badaniach naukowych, wskazuje na konieczność ujęcia wsparcia psychicznego nie jako komponentu opcjonalnego, lecz jako elementu podstawowego pakietu zdrowotnego oferowanego przez pracodawcę.

Zalecenie:

- pracodawcy powinni zapewniać lub aktywnie ułatwiać pracownikom dostęp do specjalistów z zakresu zdrowia psychicznego, w tym psychoterapii, coachingu oraz interwencji kryzysowej,
- wsparcie to powinno być dostępne niezależnie od poziomu stanowiska,
- równolegle należy podejmować działania na rzecz redukcji stygmatyzacji związanej z korzystaniem z pomocy psychologicznej i psychiatrycznej – m.in. poprzez komunikację wewnętrzną, szkolenia menedżerów oraz kampanie edukacyjne,
- z punktu widzenia rynku pracy, takie wsparcie powinno również zostać zintegrowane z systemami publicznego wsparcia zatrudnienia (np. urzędy pracy, programy aktywizacyjne), jako niezbędny element zwiększania szans osób neuroatypowych na znalezienie i utrzymanie pracy.

VIII. Koordynacja działań na poziomie krajowym i systemowym

Skuteczna inkluzja osób neuroatypowych w środowisku pracy wymaga nie tylko zaangażowania pracodawców, lecz także systemowego wsparcia instytucjonalnego. Obecnie brakuje w Polsce jednolitej strategii krajowej dotyczącej neuroróżnorodności w zatrudnieniu, a istniejące regulacje i instrumenty wsparcia mają charakter fragmentaryczny.

Zalecenie:

Państwo i jego instytucje powinny aktywnie wspierać pracodawców poprzez:

- system zachęt ekonomicznych (np. ulgi podatkowe, dotacje, programy dofinansowań),
- dostosowanie przepisów prawa pracy tak, aby uwzględniały specyfikę różnorodności poznawczej (np. definicja dostosowań, elastyczność proceduralna),
- finansowanie usług diagnostycznych i wsparcia po diagnozie (np. coaching poznawczy, doradztwo zawodowe),
- inwestowanie w edukację i szkolenia dla pracowników publicznych,
- systematyczne zbieranie danych statystycznych dotyczących zatrudnienia, potrzeb oraz doświadczeń osób neuroatypowych.

Zakończenie

Jak wspomniano we wstępie, obecnie jesteśmy świadkami zmiany paradygmatu w postrzeganiu, wartościowaniu i badaniu różnic neurologicznych i poznawczych. Zmiana ta skłania do odejścia od traktowania tych różnic jako deficytów lub zaburzeń na rzecz uznania ich za mocne strony i szanse (Kersten i in., 2025, Fung, 2024). Niemniej jednak osoby neuroatypowe, pomimo swoich atutów wynikających z indywidualnych stylów poznawczych, nadal mierzą się z licznymi barierami na rynku pracy, które w negatywny sposób wpływają na ich kariery.

Niniejszy raport realizuje założone cele, przyczyniając się do pogłębienia zrozumienia sytuacji osób neuroatypowych na polskim rynku pracy. Zgromadzone dane dostarczają szerokiego obrazu tej sytuacji, uwzględniając różnorodne perspektywy – zarówno osób aktywnych zawodowo, jak i tych poszukujących pracy. Poprzez systematyczną identyfikację barier środowiskowych, społecznych, organizacyjnych i komunikacyjnych, dokument ujawnia rzeczywiste przeszkody napotymane przez osoby neuroatypowe w środowisku zawodowym w Polsce.

Osoby neuroatypowe w Polsce napotykają bariery w niemal każdym etapie cyklu życia zawodowego – od rekrutacji, przez wdrożenie, aż po rozwój i utrzymanie pracy

Szczególną wartością raportu jest zestaw konkretnych rekomendacji dla pracodawców i specjalistów HR, które tworzą praktyczną mapę drogową do budowania neuroinkluzywnych i bardziej dostępnych miejsc pracy. Co więcej, przedstawione studia przypadków pokazują, że dostosowanie środowiska pracy do potrzeb osób neuroatypowych jest nie tylko możliwe, ale przynosi wymierne korzyści całej organizacji. Opisane dobre praktyki stanowią mogą inspirację i dowód, że neuroinkluzywność może iść w parze z efektywnością biznesową.

Główne bariery mają charakter środowiskowy/systemowy, a nie indywidualny – wynikają z braku dostosowań, niewiedzy i stereotypów.

W raporcie staramy się przekształcić narrację dotyczącą neuroróżnorodności z perspektywy deficytów na perspektywę wartości i mocnych stron. Ukazujemy, jak różnorodne style poznawcze i podejścia do rozwiązywania problemów mogą stać się źródłem innowacji i przewagi konkurencyjnej. Tym samym, dokument nie tylko pokazuje jak wspierać osoby neuroatypowe, ale również postuluje zmianę w sposobie myślenia o neuroróżnorodności w miejscu pracy jako strategicznym zasobie organizacji.

Istnieją stosunkowo proste i niskokosztowe rozwiązania, które mogą znacząco poprawić dobrostan i efektywność osób neuroatypowych w pracy.

Pomimo że raport koncentruje się głównie na doświadczeniach osób neuroatypowych, dalsze badania powinny objąć również perspektywę pracodawców – ich potrzeby, ograniczenia oraz poziom przygotowania do wdrażania zmian wspierających neuroinkluzyję. Wyniki badań uwypukliły także konieczność szczegółowego zmapowania systemowych luk w zakresie wsparcia zatrudnienia osób neuroatypowych – takich jak między innymi brak narzędzi polityki publicznej, niewystarczająca dostępność usług doradczych czy brak instytucjonalnych zachęt dla neuroinkluzywnych organizacji.

Brak wsparcia prowadzi do niskiej retencji, wypalenia zawodowego i marnowania potencjału osób neuroatypowych, co ma negatywne konsekwencje także dla gospodarki i rynku pracy.

Dzięki kompleksowemu podejściu, opracowanie tworzy solidne podstawy do dalszych badań, a także praktycznych działań zmierzających do zmian w świadomości i kulturze organizacyjnej polskich przedsiębiorstw, promując środowiska pracy, w których każdy może wykorzystać swój potencjał niezależnie indywidualnego neurotypu.

Potrzebna jest współpraca pomiędzy pracodawcami, sektorem publicznym i środowiskami eksperckimi na rzecz systemowych zmian w kierunku inkluzywności.



Autorzy



Dominika Pikul

Ekspertka w obszarze neuronauki stosowanej, specjalizuje się w wykorzystaniu wiedzy o mózgu w zarządzaniu, wspieraniu funkcji poznawczych (koncentracja, pamięć, planowanie) oraz projektowaniu procesów organizacyjnych. Współzałożycielka Brain Architects – firmy doradczej wspierającej organizacje w budowaniu neuroinkluzywnych miejsc pracy oraz wdrażaniu rozwiązań zwiększających efektywność, dobrostan i wykorzystanie mocnych stron pracowników. Absolwentka King's College London (MSc Neuroscience), doktorantka UJ (neurobiologia ADHD), wykładowczyni SWPS w Warszawie („Neuroróżnorodność w miejscu pracy”).



Dr hab. Michał Tomczak

Profesor na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Prodziekan ds. Współpracy i Rozwoju. Pracował jako naukowiec wizytujący w University of North Texas, University of Western Australia oraz Curtin University. Pierwszy polski naukowiec w obrębie dyscypliny nauk o zarządzaniu, który zajął się badaniami nad neuroróżnorodnością i pracą zawodową. Autor i współautor ponad 50 publikacji w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi, w tym przede wszystkim z zakresu praktyk zarządczych i modyfikacji środowiska pracy na rzecz inkluzji osób neuroatypowych. Kierownik i wykonawca w kilku projektach finansowanych m.in. przez Narodowe Centrum Nauki oraz Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. Współtwórca pierwszego w kraju kierunku studiów „Neuroróżnorodność w miejscu pracy” na SWPS w Warszawie.



Adam Zieliński

Doświadczony menedżer z kilkunastoletnim stażem pracy w organizacjach pozarządowych o profilu naukowym oraz instytucjach sektora badawczo-rozwojowego. Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego i Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego. Pracuje w Fundacji Jim jako Kierownik ds. Badań i Rozwoju. Entuzjasta zaangażowany w promowanie neuroróżnorodności oraz pogłębianie wiedzy na temat autyzmu, ADHD i innych neuroróżnorodnych stanów.



Maksymilian Pyrkowski

Psycholog i badacz specjalizujący się w procesach decyzyjnych. Doświadczenie zdobywał m.in. w ramach programów stażowych na Uniwersytecie w Cambridge, a także jako członek DecisionLab na Uniwersytecie SWPS. Zawodowo związany z Polskim Instytutem Ekonomicznym i Fundacją Jim, w której realizuje projekty badawcze dotyczące sytuacji osób neuroatypowych w różnorodnych kontekstach społecznych.

Bibliografia

1. **Ali, M., Grabarski, M. K., Baker, M. (2024).** An exploratory study of benefits and challenges of neurodivergent employees: Roles of knowing neurodivergents and neurodiversity practices. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 43(2), 243–267. <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2023-0092>
2. **Attoe, D. E., & Climie, E. A. (2023).** Miss. Diagnosis: A systematic review of ADHD in adult women. *Journal of Attention Disorders*, 27(7), 645–657. <https://doi.org/10.1177/10870547231161533>
3. **Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017).** Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96–103.
4. **Axbey, H., Beckmann, N., Fletcher-Watson, S., Tullo, A., & Crompton, C. J. (2023).** Innovation through neurodiversity: Diversity is beneficial. *Autism*, 27(7), 2193–2198.
5. **Baker, A.C., Larcker, D.F., McClure, C.G., Saraph, D. and Watts, E.M. (2024).** Diversity Washing. *Journal of Accounting Research*, 62: 1661-1709.
6. **Botha, M., & Gillespie-Lynch, K. (2022).** Redefining neurodiversity: A critical analysis. *Autism*, 26(2), 345–357.
7. **Bottema-Beutel, K., Kapp, S. K., Lester, J. N., Sasson, N. J., & Hand, B. N. (2021).** Avoiding ableist language: Suggestions for autism researchers. *Autism in adulthood*, 3(1), 18–29.
8. **Branicki, L. J., Brammer, S., Brosnan, M., Lazaro, A. G., Lattanzio, S., & Newnes, L. (2024).** Factors shaping the employment outcomes of neurodivergent & neurotypical people: Exploring the role of flexible & homeworking practices. *Human Resource Management*, 63(6), 1001–1023.
9. **Brown M.I., Fisher H.R., (2023).** Promoting neurodiversity without perpetuating stereotypes or overlooking the complexity of neurodevelopmental disorders. *Industrial & Organizational Psychology*, 16(1):36–40. doi:10.1017/iop.2022.97
10. **Brown, N., & Leigh, J. S. (2018).** Ableism in academia: Where are the disabled and ill academics? *Disability & Society*, 33(6), 985–989. <https://doi.org/10.1080/09687599.2018.1455627>
11. **Bruyère, S.M., Colella, A. (2024).** Workplace Accommodations & Neurodiversity. In: Patton, E., Santuzzi, A.M. (eds). *Neurodiversity & Work. Palgrave Studies in Equity, Diversity, Inclusion, and Indigenization in Business*. Palgrave Macmillan, Cham.
12. **Buckley, L. A., Bird, G., Suckling, J., & Allison, C. (2022).** Barriers to employment for autistic adults: A systematic review. *Autism*, 26(4), 1018–1031.
13. **Bury, S. M., Hedley, D., Uljarević, M., et al. (2021).** Developing a workplace strengths-based framework for autistic employees. *Autism in Adulthood*, 3(2), 122–131.
14. **Cassidy, S. A., Nicolaidis, C., & Davies, B. (2022).** Mental health in autism: New insights & promising interventions. *The Lancet Psychiatry*, 9(3), 211–223.
15. **Centers for Disease Control and Prevention (CDC).** (n.d.). *Data and statistics on Tourette syndrome*. <https://www.cdc.gov/tourette-syndrome/data/index.html>
16. Department for Work and Pensions. (2024). *The Buckland Review of Autism Employment: Report and Recommendations*. <https://www.gov.uk/government/publications/the-buckland-review-of-autism-employment-report-and-recommendations>
17. **Diener M.L., Wright C.A., Taylor C., D’Astous V., Lasrich L. (2020).** Dual perspectives in autism spectrum disorders and employment: Toward a better fit in the workplace. *Work*. 67(1):223–237. doi: 10.3233/WOR-203268
18. **Doyle N. (2020).** Neurodiversity at work: a biopsychosocial model & the impact on working adults. *Br Med Bull.*, 135(1), 108–125. doi: 10.1093/bmb/ldaa021.
19. **Fung, L. (2024).** Strengths-Based Models & Neurodiversity. In: Patton, E., Santuzzi, A.M. (eds). *Neurodiversity & Work. Palgrave Studies in Equity, Diversity, Inclusion, and Indigenization in Business*. Palgrave Macmillan, Cham.
20. **Harrop, C., Benevides, T. W., Lewis, C. (2024).** Gendered pathways to autism diagnosis: Clinical & cultural dynamics. *Autism Research*, 17(2), 201–215.
21. **Hartman, L. M., Hartman, B. L. (2024).** Neurodiversity in the workplace: An agenda for research & action, *Diversity & Inclusion Research*, 1, e70000.
22. **Hedley D., Bury C.M., Spoor J.R. (2020).** The Relationship Between Quality of Life & Job Satisfaction in Autistic Workers. *Autism & Developmental Disorders*, 18(3), 12–21.
23. **Hedley, D., Uljarević, M., Wilmot, M., et al. (2018).** Predictors of mental health & wellbeing in employed adults with autism spectrum disorder. *Research in Autism Spectrum Disorders*, 49, 1–12.
24. **Hendrickx, S. (2010).** *The adolescent & adult neuro-diversity handbook: Asperger’s syndrome, ADHD, dyslexia, dyspraxia & related conditions*. Jessica Kingsley Publishers.
25. **Job Accommodation Network. (2020).** Workplace accommodations: Low cost, high impact. Office of Disability Employment Policy, U.S. Department of Labor.

26. **Johnson, T.D. and Joshi, A. (2016)**, “Dark clouds or silver linings? A stigma threat perspective on the implications of an autism diagnosis for workplace well-being”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 101 No. 3, pp. 430-449.
27. **Jones, R. S. P., Huws, J. C., Beck, G. (2021)**. ‘I don’t feel safe disclosing’: Workplace disclosure & autistic adults. *Journal of Occupational Psychology*, 94(2), 155–173.
28. **Kersten, A., Scholz, F., van Woerkom, M., Krabbenborg, M., & Smeets, L. (2024)**. A strengths-based human resource management approach to neurodiversity: A multi-actor qualitative study. *Human Resource Management*, 64(1), 229–245.
29. **Krzeminska A., Austin R.D., Bruyère S.M., Hedley D. (2019)**. The advantages & challenges of neurodiversity employment in organizations. *Journal of Management & Organization*, 25(4):453-463.
30. **Lever, A. G., & Geurts, H. M. (2016)**. Psychiatric co-occurring symptoms & disorders in young, middle-aged, and older adults with autism spectrum disorder. *Journal of Autism & Developmental Disorders*, 46(6), 1916–1930.
31. **Miller, D., Rees, J., & Pearson, A. (2021)**. “Masking is life”: Experiences of masking in autistic & nonautistic adults. *Autism in Adulthood*, 3(4), 330-338.
32. **Oliver, M. (1990)**. *The politics of disablement*. Macmillan Education UK. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-20895-1>
33. **Priscott, T., Allen, R. (2021)**. Human capital neurodiversity: an examination of stereotype threat anticipation. *Employee Relations*, 43(5), 1067-1082.
<http://dx.doi.org/10.1108/ER-06-2020-0304>
34. **Salari, N., Ghasemi, H., Abdoli, N., Rahmani, A., Shiri, M. H., Hashemian, A. H., Akbari, H., & Mohammadi, M. (2023)**. The global prevalence of ADHD in children and adolescents: a systematic review and meta-analysis. *Italian Journal of Pediatrics*, 49(1), 48. <https://doi.org/10.1186/s13052-023-01456-1>
35. **Scott, M., Milbourn, B., Falkmer, M., Black, M., Bölte, S., Halladay, A., Lerner, M., Taylor, J. L., & Girdler, S. (2019)**. Factors impacting employment for people with autism spectrum disorder: A scoping review. *Autism*, 23(4), 869–901. <https://doi.org/10.1177/1362361318787789>
36. **Singer, J., (1999)**. ‘Why can’t you be normal for once in your life? From a ‘problem with no name’ to a new category of disability’. In Corker M., French S. (Eds.), *Disability discourse* (59–67). Open University Press.
37. **Taylor, H., Fernandes, B., & Wraight, S. (2021)**. The evolution of complementary cognition: Humans cooperatively adapt and evolve through a system of collective cognitive search. *Cambridge Archaeological Journal*, 32(1), 61–77. <https://doi.org/10.1017/S0959774321000329>
38. **Tomczak, M. T. (2021)**. Employees with autism spectrum disorders in the digitized work environment: Perspectives for the future. *Journal of disability policy studies*, 31(4), 195-205.
39. **Tomczak, M., Sienkiewicz, Ł., & Stankiewicz, K. (2024, August 9–13)**. Neurodiversity Organizational Maturity Model (NOMM). – components, determinants & assessment [Conference presentation]. AoM Annual Meeting 2024 – Innovating for the Future. Policy, Purpose & Organizations, Chicago, IL, United States.
40. **Tomczak, M.T. (2022)**, „How can the work environment be redesigned to enhance the well-being of individuals with autism?”, *Employee Relations*, 44(6), 1467-1484.
41. **Tomczak, M.T., Kulikowski, K. (2024)**. Toward an understanding of occupational burnout among employees with autism – the Job Demands-Resources theory perspective. *Curr Psychol* 43, 1582–1594.
42. **Tomczak, M. T., Szulc, J. M., & Szczerska, M. (2021)**. Inclusive communication model supporting the employment cycle of individuals with autism spectrum disorders. *Work*, 69(2), 671–683. <https://doi.org/10.3233/WOR-213515>
43. **van Rijswijk, J., Curseu, P. L., & van Oortmerssen, L. A. (2025)**. Unlocking neurodiversity: the role of horizontal differentiation & social cognitive integration as antecedents of team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 31(34), 116-132, <https://doi.org/10.1108/TPM-09-2024-0097>
44. **Weber, C., Krieger, B., Häne, E., Yarker, J., & McDowall, A. (2024)**. Physical workplace adjustments to support neurodivergent workers: A systematic review. *Applied Psychology*, 73(3), 910–962. <https://doi.org/10.1111/apps.12431>
45. **Whelpley, C. E., & May, C. P. (2023)**. Seeing is disliking: Evidence of bias against individuals with autism spectrum disorder in traditional job interviews. *Journal of Autism & Developmental Disorders*, 53(4), 1363-1374.