

Każdy talent na wagę złota

Inkluzywni
w zatrudnianiu

KAMPANIA SPOŁECZNA
ZWIĄZKU PRZEDSIĘBIORCÓW
I PRACODAWCÓW

Warszawa, czerwiec 2025

Każdy talent
na wagę złota

Inkluzywni
w zatrudnianiu



ORGANIZATOR KAMPANII:



PARTNERZY:



Uber

PARTNER WSPIERAJĄCY:



Każdy talent na wagę złota

Projekt identyfikacji wizualnej kampanii — Marta Białostocka
Projekt graficzny raportu i plakatów — Joanna Kunert
Autorka sesji zdjęciowej — Olga Rainka

ORGANIZATOR KAMPANII:



PARTNERZY:



PARTNER WSPIERAJĄCY:



PARTNERZY MERYTORYCZNI:



Każdy talent na wagę złota

Warszawa, czerwiec 2025

8	Słowo wstępu
9	Jakub Bińkowski , Członek Zarządu ZPP, Dyrektor Departamentu Prawa i Legislacji Emilia Szczukowska , Analityczka ds. Regulacyjnych ZPP Paweł Fogt , Dyrektor ds. Strategii i Marketingu ZPP
10	Izabela Bodnar , Posłanka na Sejm RP, Przewodnicząca Podkomisji do spraw Przedsiębiorczości
11	Aleksandra Gajewska , Sekretarz Stanu, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
12	Katarzyna Nowakowska , Podsekretarz Stanu, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
13	Prof. dr hab. n. med. Urszula Demkow , Podsekretarz Stanu, Ministerstwo Zdrowia
14	Wprowadzenie
16	Aktualna sytuacja na rynku pracy
20	Grupy społeczne będące adresatem rozwiązań w ramach kampanii
20	● Osoby powracające do pracy po urloпах macierzyńskich i wychowawczych
21	● Osoby z chorobami przewlekłymi i z niepełnosprawnościami
22	● Osoby 50+ i seniorzy
23	● Osoby neuroróżnorodne
26	Rekomendowane rozwiązania — wnioski z posiedzeń w formie okrągłych stołów ZPP
28	Monika Kobierska , Dyrektorka HR, USP Zdrowie

32	Marta Woźniak , European HR Director, Provident Polska
34	Artur Kołpowski , Jobs Director w OLX
35	Kamila Sotomska , Public Policy Lead, Central & Eastern Europe, UBER
36	Marta Rojek-Czech , Head of Human Resources, Servier Polska Ewa Ciepałowicz , ESG & Internal Communication Manager, Servier Polska
38	Monika Smulewicz , Ekspertka prawa pracy i HR, CEO HR na Szpilkach®, Dyrektorka Zarządzająca Eduwersum® Collegium Rozwoju HR
40	Katarzyna Łodygowska , Matka Prawnik
41	Michał Chodkowski , Prezes Zarządu Polskiego Stowarzyszenia HR
46	Osoby powracające do pracy po urlopach macierzyńskich i wychowawczych
52	Karolina Bury , Wiceprezeska Zarządu Fundacji Rodzic w mieście
56	Joanna Gotfryd , Współzałożycielka i Prezeska Fundacji Mamo Pracuj
57	Renata Bugiel, Justyna Burska, Martyna Kałdonek , Kancelaria GKR Legal
62	Osoby z chorobami przewlekłymi i z niepełnosprawnościami
68	Agnieszka Wołczyńska , Prezeska Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Pacjentów ze Schorzeniami Serca i Układu Krążenia EcoSerce
70	Monika Kaczmarek , Prezeska Zarządu Głównego Polskiego Stowarzyszenia Diabetyków



80

98

114

116

72	Renata Bugiel, Justyna Burska, Martyna Kałdonek , Kancelaria GKR Legal
74	Dominika Czarnota-Szałkowska , Sekretarz Generalna Polskiego Towarzystwa Stwardnienia Rozsianego
76	Dagmara Samselska , Założycielka AMICUS, Fundacji Łuszczycy i ŁZS
	Osoby 50+ i seniorzy
90	Renata Bugiel, Justyna Burska, Martyna Kałdonek , Kancelaria GKR Legal
91	Dagmara Szymczak , Prezeska Fundacji Dignum
92	Agnieszka Jaworska-Martycz , Członkini Zarządu Instytutu Emerytalnego, Członkini Rady ds. Polityki Senioralnej w KPRM oraz Mentorka w Fundacji „Trampki na Giełdzie”
	Osoby neuro różnorodne
106	Renata Bugiel, Justyna Burska, Martyna Kałdonek , Kancelaria GKR Legal
108	Wojciech Tyłski , Założyciel i Prezes Fundacji ADHD wraz z zespołem
110	Anna Karcz-Czajkowska , Prezeska Mindset — Fundacji na rzecz Psychoedukacji i Neuro różnorodności
111	Anna Connor-Łakomy , Co-founder Brain Architects
112	Ela Bonda , Prezeska Stowarzyszenia Bliżej ADHD
113	Paweł Wojtyczka , CEO AsperIT
	Podsumowanie
	Partnerzy projektu

Każdy talent na wagę złota

W obliczu gwałtownych zmian demograficznych, postępującej transformacji rynku pracy i niedoboru wykwalifikowanych pracowników, przedsiębiorcy w Polsce stoją przed koniecznością redefinicji dotychczasowych modeli zatrudnienia. W Związku Przedsiębiorców i Pracodawców głęboko wierzymy, że przyszłość gospodarki opiera się na różnorodności i włączaniu – nie na wykluczeniu. Inkluzywność to dziś nie tylko etyczny wybór, ale realna odpowiedź na wyzwania, które definiują konkurencyjność firm i spójność społeczną.

Dlatego zainicjowaliśmy projekt „Każdy talent na wagę złota – inkluzywni w zatrudnianiu”, który skupia się na potrzebach czterech grup pracowników: osób powracających na rynek pracy po przerwach związanych z rodzicielstwem, osób z chorobami przewlekłymi i niepełnosprawnościami, pracowników 50+ oraz osób neuroróżnorodnych. W ramach projektu zorganizowaliśmy **pięć posiedzeń w formie okrągłych stołów**, poświęconych sytuacji każdej z tych grup. Do dyskusji zaprosiliśmy przedstawicieli wszystkich sektorów gospodarki. Łącznie w pracach uczestniczyło **9 firm, 18 organizacji pozarządowych, 4 ekspertów HR, 14 parlamentarzystów oraz 6 przedstawicieli rządu i władz lokalnych**. To szerokie partnerstwo umożliwiło realną wymianę doświadczeń oraz wypracowanie propozycji rozwiązań, które odpowiadają na rzeczywiste potrzeby rynku.

Efektem tego dialogu jest niniejszy raport – obszerny dokument, który łączy analizę barier z katalogiem dobrych praktyk i konkretnymi rekomendacjami legislacyjnymi. Naszym celem było pokazanie, że inkluzywność w zatrudnieniu nie jest chwilową „modą” – to konieczność, która przynosi mierzalne korzyści: mniejsze rotacje, wyższą lojalność pracowników, lepsze wyniki finansowe.

U podstaw tej pracy leży jednak coś znacznie głębszego: przekonanie, że w każdej osobie tkwi potencjał. Że za każdą historią powrotu na rynek pracy, przezwyciężonej choroby czy codziennej walki z barierami stoi człowiek, który ma coś do zaoferowania. I że nowoczesna gospodarka zaczyna się tam, gdzie potrafimy ten potencjał dostrzec – i stworzyć przestrzeń, by mógł się rozwinąć.

Dziękujemy wszystkim partnerom – firmom, organizacjom społecznym i przedstawicielom administracji. Państwa ogromne zaangażowanie, otwartość i gotowość do szczerzej rozmowy sprawiły, że powstał materiał, który nie jest zbiorem teorii, ale kompendium zakorzenionym w rzeczywistości – stworzonym z doświadczeń kilkunastu podmiotów i instytucji, które każdego dnia mierzą się z wyzwaniami rynku pracy i realnie go współtworzą.

Raport ma swoją premierę w Sejmie RP 24 czerwca 2025 roku, wraz z otwarciem towarzyszącej mu wystawy. Wierzymy, że staną się one impulsem do systemowych zmian – takich, które pozwolą w pełni wykorzystać potencjał polskiego rynku pracy, bez pomijania, wykluczania i pozostawiania kogokolwiek na uboczu.

Bo każdy talent naprawdę jest na wagę złota – a od tego, kogo dziś zaprosimy do wspólnego stołu, zależy, jaką Polskę zbudujemy jutro.

Z wyrazami szacunku,



Jakub Bińkowski,
Członek Zarządu ZPP,
Dyrektor Departamentu
Prawa i Legislacji



Emilia Szczukowska,
Analityczka
ds. Regulacyjnych ZPP



Paweł Fogt,
Dyrektor ds. Strategii
i Marketingu ZPP

Przedsiębiorczość to dziś nie tylko kwestia innowacyjności i konkurencyjności – to również odpowiedzialność społeczna. Współczesny rynek pracy wymaga od nas nowego spojrzenia: nie tylko na liczby i wskaźniki, ale przede wszystkim na ludzi – ich różnorodność, możliwości i potrzeby. Seniorzy, osoby z niepełnosprawnościami, osoby chorujące przewlekłe, młodzi rodzice wracający na rynek pracy, osoby neuroróżnorodne – każda z tych grup wnosi cenną wartość, jeśli tylko stworzymy im warunki do pełnego uczestnictwa.

Związek Przedsiębiorców i Pracodawców zainicjował projekt, który od samego początku zasługuje na szczególne uznanie. Z dumą i zaangażowaniem wspieram go jako Przewodnicząca Podkomisji Sejmowej ds. Przedsiębiorczości – od listopada 2024 roku towarzyszę jego rozwojowi, a w styczniu mieliśmy zaszczyt gościć przedstawicieli projektu na posiedzeniu podkomisji w Sejmie. 24 czerwca br., podczas uroczystej wystawy w gmachu Sejmu, raport ten będzie miał swoją oficjalną premierę – jako efekt wielu miesięcy pracy, rozmów i współpracy między środowiskiem pracodawców, organizacjami społecznymi oraz światem polityki.

Wierzę, że wspólnie możemy budować Polskę bardziej sprawiedliwą, otwartą i gotową na wyzwania przyszłości. Państwowa polityka gospodarcza i społeczna nie może się dziś obyć bez wsluchiwania się w głos rynku pracy – a głos ten coraz wyraźniej domaga się inkluzywności, elastyczności i szacunku dla różnorodności. Ten raport jest nie tylko diagnozą, ale przede wszystkim zbiorem inspirujących rozwiązań, które mogą i powinny stać się punktem wyjścia do realnych zmian.

Dziękuję Związkowi Przedsiębiorców i Pracodawców za odważne podjęcie tematu, który dotyczy przyszłości nas wszystkich. Mam nadzieję, że efekty tej inicjatywy będą inspiracją dla wielu środowisk – zarówno politycznych, jak i biznesowych.

Z wyrazami szacunku,



Izabela Bodnar,
Posłanka na Sejm RP,
Przewodnicząca Podkomisji
do spraw Przedsiębiorczości

Rynek pracy nie może być pełny i sprawiedliwy, jeśli nie jest inkluzywny. Z perspektywy Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej włączenie osób dotąd wykluczonych – ze względu na płeć, wiek, sprawność, pochodzenie czy sytuację życiową – to nie tylko kwestia równości, ale też konkretna odpowiedź na wyzwania demograficzne i gospodarcze, przed którymi stoi Polska.

Szczególnie ważne jest wsparcie kobiet wracających na rynek pracy po urodzeniu dziecka. To grupa, która bardzo często doświadcza barier: braku dostępu do opieki nad dziećmi, elastycznych form zatrudnienia czy zrozumienia ze strony pracodawców. Dlatego tak istotne są działania rządu wspierające godzenie życia zawodowego z rodzinnym. W październiku 2024 roku wprowadziliśmy program „Aktywny Rodzic” (tzw. „babciowe”), który wspiera rodziców w pokryciu kosztów opieki nad dzieckiem w wieku 1–3 lata oraz pomaga w powrocie do aktywności zawodowej. Równocześnie inwestujemy w rozwój infrastruktury opieki nad dziećmi – tworzymy nowe miejsca w żłobkach, klubach dziecięcych i u dziennego opiekuna, szczególnie tam, gdzie ich dotąd brakowało. W zaledwie 17 miesięcy utworzyliśmy ponad 27 tysięcy nowych miejsc opieki, w tym w 222 gminach, które do tej pory nie miały dostępu do instytucjonalnej opieki wczesnodziecięcej.

Włączenie wykluczonych to nie gest – to inwestycja. Inkluzywność buduje silne, odporne społeczeństwo i konkurencyjną gospodarkę. Firmy zróżnicowane i otwarte są bardziej innowacyjne, a społeczeństwa równe – bardziej spójne i bezpieczne. Raport „Każdy talent na wagę złota – Inkluzywni w zatrudnianiu” przygotowany przez Związek Przedsiębiorców i Pracodawców pokazuje, że inkluzywność nie dzieje się sama – potrzebuje decyzji, strategii i partnerstwa.

Tylko razem możemy stworzyć rynek pracy, na którym każdy i każda znajdzie swoje miejsce.

Z wyrazami szacunku,



Aleksandra Gajewska,
Sekretarz Stanu,
Ministerstwo Rodziny,
Pracy i Polityki Społecznej

Silny, nowoczesny i odporny rynek pracy to nie tylko fundament rozwoju gospodarczego, ale również wyraz społecznej odpowiedzialności państwa i pracodawców. W dobie szybkich przemian demograficznych i rosnących wyzwań społecznych, konieczne jest spojrzenie na zatrudnienie z nowej perspektywy — jako narzędzie włączania, a nie wykluczania. Musimy budować świat pracy, w którym każdy człowiek, niezależnie od wieku, zdrowia, historii zawodowej czy neuroróżnorodności, ma prawo do uczestnictwa, rozwoju i poczucia bezpieczeństwa.

Jako Wiceministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej z pełnym przekonaniem wspieram działania mające na celu zwiększenie inkluzyjności rynku pracy. Szczególnie bliskie są mi potrzeby tych grup, które najczęściej napotykają bariery: osób 50+, przewlekle chorych, z niepełnosprawnościami, osób neuroróżnorodnych oraz rodziców — zwłaszcza kobiet — wracających na rynek po przerwach związanych z opieką nad dziećmi. Wspierając te osoby, wspieramy również całe organizacje, które dzięki różnorodności stają się bardziej innowacyjne, elastyczne i odporne na zmiany.

Dlatego z dużym uznaniem przyjmuję raport przygotowany przez Związek Przedsiębiorców i Pracodawców — dokument, który nie tylko diagnozuje, ale również wskazuje konkretne rozwiązania. Dodatkową wartością raportu jest fakt, że powstał w oparciu o szeroki dialog: z udziałem ekspertów, organizacji społecznych, przedsiębiorców i przedstawicieli administracji publicznej. To dobry przykład współpracy międzysektorowej, która może przynieść realne zmiany.

Niniejszy raport zwraca uwagę na to jak ważny jest otwarty, dostępny, włączający rynek pracy i dla osób zagrożonych wykluczeniem, ale również dla pracodawców i gospodarki. Wierzę, że wspólnie — jako państwo, biznes i społeczeństwo obywatelskie — możemy stworzyć taki rynek pracy, który będzie dostępny, sprawiedliwy i odporny na wyzwania przyszłości. Taki, w którym każdy talent rzeczywiście ma szansę zabłysnąć.

Z wyrazami szacunku,



Katarzyna Nowakowska,
Podsekretarz Stanu,
Ministerstwo Rodziny,
Pracy i Polityki Społecznej

Zmiany demograficzne, społeczne i cywilizacyjne, jakich dziś doświadczamy, stawiają przed polskim rynkiem pracy ogromne wyzwania. W dobie starzejącego się społeczeństwa, wzrostu liczby chorób przewlekłych i rosnącej świadomości na temat neuroróżnorodności, konieczne jest wypracowanie nowego, bardziej inkluzywnego modelu zatrudnienia. Modelu, który nie tylko odpowiada na potrzeby pracodawców, ale przede wszystkim szanuje godność, potencjał i prawa wszystkich pracowników — niezależnie od ich wieku, stanu zdrowia, sytuacji życiowej czy odmiennych sposobów funkcjonowania poznawczego.

Ministerstwo Zdrowia z pełnym przekonaniem wspiera inicjatywy takie jak projekt „Każdy talent na wagę złota — inkluzywni w zatrudnianiu” Związku Przedsiębiorców i Pracodawców, który w sposób kompleksowy ukazuje potrzebę tworzenia miejsc pracy otwartych na różnorodność — także tę zdrowotną i neurologiczną. Osoby zmagające się z chorobami przewlekłymi, z niepełnosprawnościami, wracające do pracy po długich przerwach, jak również osoby neuroróżnorodne — z ADHD, w spektrum autyzmu, czy z innymi wyzwaniami poznawczymi — mogą, przy odpowiednim wsparciu, wnieść do organizacji unikalne kompetencje, kreatywność i nowe perspektywy działania.

Jako przedstawicielka resortu zdrowia, pragnę podkreślić, jak ważne jest tworzenie warunków, które pozwalają każdemu — niezależnie od stanu zdrowia czy indywidualnych ograniczeń — aktywnie uczestniczyć w życiu zawodowym. Każdy człowiek, który chce i może pracować, powinien mieć taką szansę. Inkluzywność w zatrudnieniu to nie tylko kwestia etyczna, ale również przemyślana inwestycja w kapitał społeczny i rozwój gospodarczy naszego kraju.

Wierzę, że niniejszy raport będzie nie tylko ważnym głosem w debacie publicznej, ale i impulsem do wdrażania konkretnych rozwiązań, które uczynią nasz rynek pracy bardziej otwartym, sprawiedliwym i odpornym na wyzwania przyszłości.

Z wyrazami szacunku,



Prof. dr hab. n. med. Urszula Demkow,
Podsekretarz Stanu,
Ministerstwo Zdrowia

W Polsce do 2035 r. liczba pracowników zmniejszy się o 2,1 mln (12,6% obecnie pracujących). Edukacja — 29% mniej, ochrona zdrowia — 23% mniej, przemysł — 11% mniej.

Jak wynika z licznych badań, rynek pracy ulegnie istotnej transformacji, związanej zarówno z rozwojem automatyzacji i robotyzacji, ale także z nadchodzącymi dużymi zmianami demograficznymi. Według danych Eurobarometru, problem braku rąk do pracy dotyka obecnie w Polsce 82% małych i średnich przedsiębiorstw. To więcej, niż średnia w Unii Europejskiej, która wynosi 54%. Według obliczeń Eurostatu, tylko w latach 2020–2029 zmiana struktury społecznej doprowadzi do skurczenia się rynku pracy aż o milion pracowników. Dekadę później zmniejszy się on prawie o kolejne 700 tysięcy pracowników, natomiast w latach 2040–2049 — niemal o 2,2 mln osób.

Starzenie się społeczeństwa wymusi na pracodawcach konieczność podejmowania konkretnych działań zmierzających do aktywizacji nowych grup społecznych. Ogromny potencjał w tym zakresie upatrywany jest w aktywizacji zawodowej osób przewlekle chorych, z niepeł-

nosprawnościami, matek oraz ojców powracających do pracy po urlopach związanych z rodzicielstwem, a także osób, które ukończyły 50 rok życia.

Podjęcie odpowiednich, konsekwentnych oraz skutecznych działań w tym kierunku przez pracodawców i przedsiębiorców, przy zrozumieniu i realnym wsparciu państwa polskiego, może złagodzić skutki negatywnych trendów na rynku pracy, jakie rysują się w niedalekiej przyszłości, w związku z widocznym brakiem wyspecjalizowanych pracowników w różnych branżach. Tym samym, wprowadzenie polityki różnorodności jako standardu w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, powinno stanowić obligatoryjny element rozwoju każdej organizacji, która ma być inkluzywna nie tylko z nazwy, ale przede wszystkim, ma być inkluzywna na skutek zaimplementowanych konkretnych działań i dobrych praktyk.

Aktywizacja grup pomijanych i wykluczanych i inkluzywne polityki zatrudniania stają się koniecznością w obliczu wyzwań obecnego rynku pracy

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego, w okresie 2024–2035, ludność w wieku produkcyjnym zmaleje w Polsce o ok. 4 mln osób, przy czym największy spadek będzie przypadał na najbliższe lata. Prognozuje się, że zasób pracy w grupie osób w wieku 24–26 lat, będzie mniejszy niemal o 1/3, natomiast w wieku 25–34 lata – niemal o 1/5.

Dane GUS wskazują, że w I kwartale 2024 r. osoby aktywne zawodowo stanowiły blisko 58,5% ludności w wieku 15–89 lat. Wskaźnik ten był niższy zarówno w porównaniu z IV kwartałem 2023 r. (o 0,4 p. proc.), jak i I kwartałem 2023 r. (o 0,3 p. proc.). Wśród mężczyzn współczynnik aktywności zawodowej wyniósł 65,8%, a wśród kobiet 51,7%.

Obecny rynek pracy kształtują cztery pokolenia pracowników, przy czym każde z nich wnosi do organizacji inną wartość, przyczyniając się do dynamicznego rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Najmłodsze pokolenie aktywne zawodowo, to osoby urodzone po 1995 r., tzw. pokolenie Z. Pracownicy tej generacji to osoby kreatywne, świetnie radzące sobie z nowymi technologiami, jednocześnie ceniące work life balance i otwarte na elastyczne formy pracy. Pokolenie X z kolei, to pracownicy wielozadaniowi, oczekujący przede wszystkim przejrzystej i dynamicz-

nej ścieżki kariery, mobilne i otwarte na zmiany. Pokolenie Y (osoby urodzone w latach 1981–1995) to tzw. mileniałsi. Uznaje się ich za osoby z najlepszym wykształceniem, znające języki obce. Jednak dominującą obecnie na rynku pracy generacją, jest pokolenie X, czyli osoby urodzone w latach 1965–1979. Tę grupę cechuje lojalność wobec pracodawcy, stawiania na własny rozwój i tradycyjne kontakty międzyludzkie, nie odnajdujące się najlepiej w wielozadaniowości. I w końcu – pokolenie „baby boomers”, czyli najstarsza generacja na rynku pracy (osoby urodzone w latach 1946–1964). Mimo, że część tych osób już przeszła na emeryturę, to nadal duża grupa jest aktywna zawodowo. Przedstawiciele tego pokolenia wyróżniają się dużą lojalnością wobec pracodawcy, najczęściej pracując całe swoje zawodowe życie u jednego pracodawcy, wykazując się niezwykłym zaangażowaniem w wykonywanie swoich obowiązków.

Wiele eksperckich badań, w tym badanie przeprowadzone przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wskazuje, że rośnie świadomość wśród przedsiębiorców w zakresie konieczności skutecznego wykorzystania potencjału pracowników z pokolenia X i „baby boomers”. Pracodawcy, przygotowują dla tych grup szereg rozwiązań (m. in. elastyczne godziny pracy, stosowne programy szkoleniowe i mentoringowe, planowanie rozwoju kariery), co prowadzi do wzrostu zaangażowania tych osób w pracę oraz chęci pozostania w firmie.

Niebagatelne znaczenie dla „uzdrowienia” obecnego rynku pracy, ma niwelacja nierówności pozycji kobiet i mężczyzn. W tym względzie Polska nadal zachowuje dystans od krajów Unii Europejskiej. W ciągu ostatnich 5 lat utrwaliła się gorsza sytuacja kobiet w porównaniu z mężczyznami na rynku pracy. Cechuje ją niższa aktywność zawodowa, dezaktywacja i niższe płace,

co wynika głównie z pełnienia ról społecznych, w tym obowiązków rodzinnych. Wynosi ona ok. 32% wszystkich przyczyn bierności zawodowej kobiet, które dla mężczyzn wynoszą jedynie 3% wszystkich przyczyn. Co gorsze, aż blisko 80% pracujących nie spotkało się z pojęciem luki płacowej i aż w ok. 70% firmach nigdy nie było mowy nt. nierówności płac. Dla porównania, jak wynika z raportu Global Gender Gap, opublikowanego w ubiegłym roku przez Światowe Forum Ekonomiczne, w Europie udało się zlikwidować 76% barier w zakresie równouprawnienia kobiet i mężczyzn. Najlepsza sytuacja jest w Islandii oraz kolejno w Norwegii, Finlandii i Szwecji. Polska w tym rankingu uplasowała się na 24, spośród 36 pozycji. Najgorsze wyniki uzyskały z kolei Węgry, Czechy i Cypr.

Każdy
talent
na wagę
złota

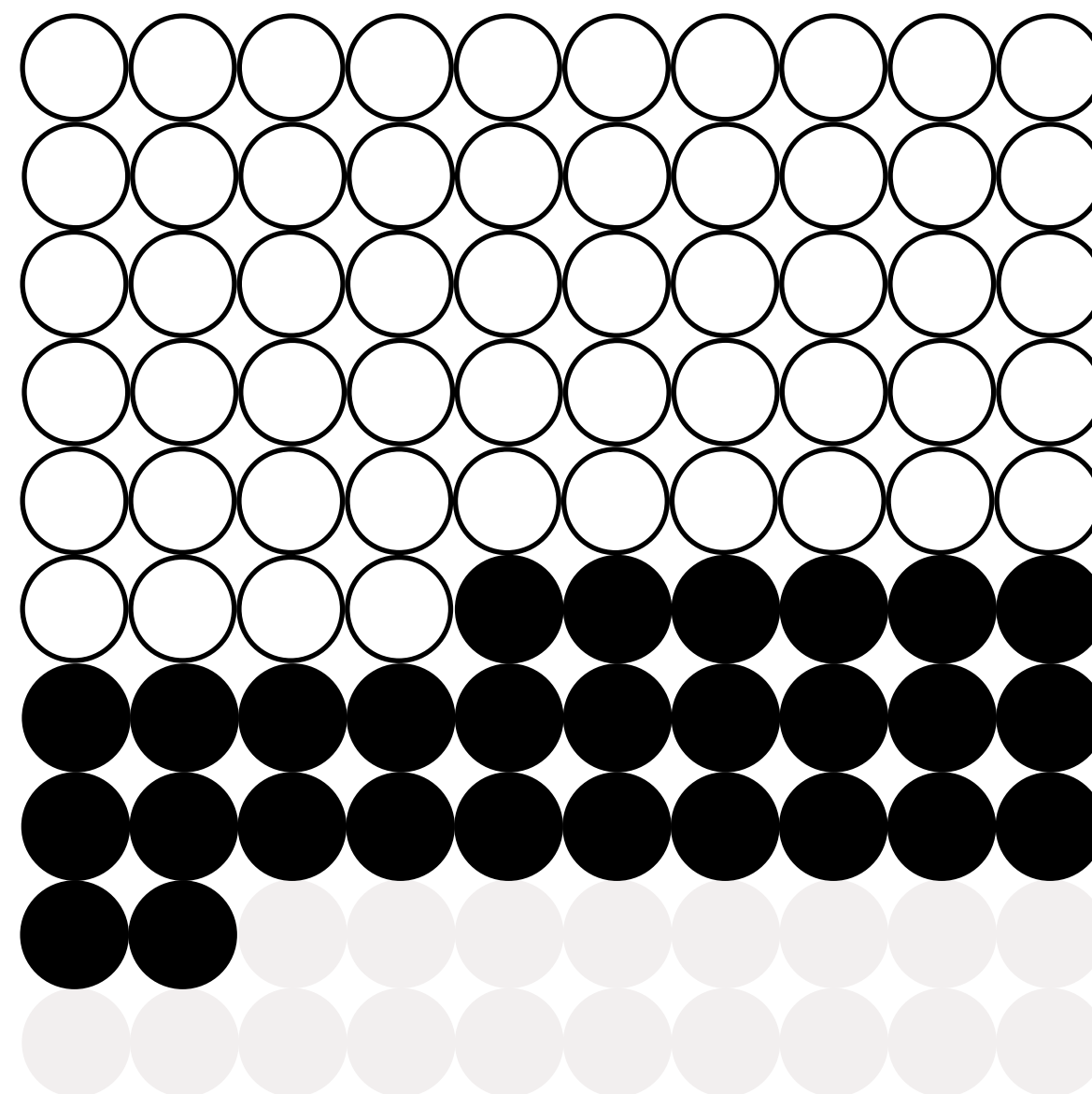
Inkluzywni
w zatrudnianiu



**Brak pracowników — kluczowy problem
polskich małych i średnich przedsiębiorstw**

**Brak rąk do pracy dotyka
82% firm MSP w Polsce.
To więcej niż średnia
w UE — 54%.**

Źródło: EUROBAROMETR





Osoby powracające do pracy po urlopach macierzyńskich i wychowawczych

Obecność lub brak kobiet na rynku pracy, ma duży wpływ na rozwój gospodarki. Według McKinsey&Company, zwiększenie aktywności zawodowej kobiet, może zwiększyć PKB Polski o ok. 270 miliardów złotych w 2025 r., czyli o ok. 11%. Ten sam raport wskazuje również, że po pandemii aż ok. 40% kobiet, podejmuje decyzję o ograniczeniu aktywności zawodowej, poprzez m. in. zmniejszenie wymiaru czasu pracy, zmianę stanowiska pracy na mniej wymagające, bądź całkowitą rezygnację z pracy. Odsetek matek dzieci poniżej 10 roku życia, koncentrujących się na innych niż zawodowe sferach życia, to aż 54%.

Bardzo często przyczyna takich decyzji tkwi w trudnościach w zapewnieniu opieki nad dzieckiem, ale także, w niechęci pracodawców do akceptacji elastycznych form wykonywania pracy, pracy zdalnej czy też zapewnienia kobiecie – pracownicy warunków do pełnienia roli matki również w miejscu pracy.

Niestety, do rzadkości nie należą także działania pracodawców polegające na negatywnej ingerencji w treść stosunku pracy, poprzez m.in. likwidację stanowiska pracy, jego zmianę lub obniżenie wynagrodzenia. Dlatego też tak ważne jest, aby w przestrzeni publicznej, takie działania pracodawców były piętnowane, a respektowanie uprzywilejowanej pozycji tej grupy społecznej, było gwarantem przestrzegania prawa w tym zakresie.

Warto podkreślić, że coraz częściej mężczyźni decydują się na pełnienie ról związanych z wychowywaniem dzieci, korzystając z przysługujących im uprawnień ustawowych. Ważne jest, by odpowiednią ochroną i aktywizacją objąć również ich w momencie, kiedy podejmują decyzję o powrocie na rynek pracy.



Osoby z chorobami przewlekłymi i z niepełnosprawnościami

Choroby przewlekłe to dziś powszechnie występujące zjawisko. Do najczęściej występujących chorób przewlekłych zalicza się m. in. cukrzycę, chorobę wieńcową, choroby układu oddechowego, neurologiczne, czy też nowotwory. Wszystkie sklasyfikowane zostały w opracowanej przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych ICD-10.

Dla osób chorych przewlekłe bycie aktywnym zawodowo ma fundamentalne znaczenie. Po pierwsze, praca daje im źródło dochodu, które pomaga zaspokoić wzmożone potrzeby związane z kosztami leczenia. Po drugie, poprawia samopoczucie psychiczne, poprzez funkcjonowanie w gronie współpracowników i zaspokojenie potrzeby bycia przydatnym oraz docenionym.

Niestety, obecnie tylko część pracowników informuje pracodawcę o swojej chorobie (wg Krajowego Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy, tylko 9%). Część osób ubiegających się o pracę ukrywa ten fakt przed pracodawcą, z uwagi na obawę wykluczenia. Powyższe niepokojące zjawiska znajdują odzwierciedlenia w badaniach. Wyniki kampanii „Choroba? Pracuję z nią!”, wskazują, że ponad 70% menedżerów przyznało, że choroba może być powodem odrzucenia kandydata do pracy. Ok. 11% stwierdziło, że takie sytuacje często występują na rynku pracy. Niemal 40% respondentów wskazało, że dla pracodawców absencje chorobowe pracownika są problemem. Natomiast ponad 48% ankietowanych stwierdziło, że widzi wyzwania związane z zatrudnieniem osoby przewlekłe chorej.

Z badań GUS wynika, że w Polsce aż 54% społeczeństwa zmaga się z chorobami przewlekłymi. Ponad 23% z nich to osoby w wieku produkcyjnym, które są eliminowane z życia zawodowego, mimo że ich stan zdrowia pozwala na podjęcie przez nich zatrudnienia. Wśród osób w wieku produkcyjnym blisko jedna na cztery zmaga się przynajmniej z dwoma chorobami przewlekłymi, przy czym problem ten narasta z wiekiem.

Potencjał, jaki drzemie w tej grupie społecznej, jest możliwy do uwolnienia, a jednym ze sposobów jest podjęcie debaty publicznej w tym zakresie, która ma przyczynić się do zmiany postawy pracodawców wobec istniejącego problemu wykluczania tej grupy z aktywności zawodowej. Wśród osób chorych przewlekłe, jest duża grupa osób mających orzeczenia o stopniu niepełnosprawności, co daje pracodawcom szereg korzyści płynących z zatrudniania takich osób, a takim pracownikom, wiele uprawnień, z których mogą korzystać.



Osoby 50+ i seniorzy

W związku ze starzeniem się społeczeństwa, na rynku pracy przybywa osób, które ukończyły 50 lat. Ten trend będzie się nasilać, bowiem już niedługo, osoby te będą stanowić ponad połowę siły roboczej.

Według danych GUS, opublikowanych w 2023 r., w 2021 r. w Polsce, liczba aktywnych zawodowo osób powyżej 50 roku życia wyniosła 4811 tys. Biernych zawodowo w tym wieku było 8723 tys. osób. Wskaźnik zatrudnienia oraz współczynnik aktywności zawodowej były wyższe wśród mężczyzn.

Świadomi pracodawcy już dostrzegają znaczącą rolę tej grupy społecznej dla rozwoju gospodarki i rynku pracy, z uwagi na doświadczenie, pracowitość i lojalność wobec pracodawcy.



Osoby neuro różnorodne

Neuroróżnorodność to pojęcie opisujące naturalne zróżnicowanie funkcjonowania ludzkich mózgów i układów nerwowych. Obejmuje m.in. osoby w spektrum autyzmu, z ADHD, z zaburzeniami przetwarzania informacji (dysleksja, dyskalkulia, dysgrafia) czy zespołem Tourette'a. Szacuje się, że osoby neuroatypowe stanowią 15–20% populacji.

Zatrudnianie osób neuro różnorodnych przynosi organizacjom wymierne korzyści. Osoby te często wyróżniają się ponadprzeciętnymi zdolnościami analitycznymi, logicznym myśleniem, kreatywnością, wysokim poziomem koncentracji na detalach i innowacyjnym podejściem do rozwiązywania problemów. W środowisku pracy opartym na inkluzywności, potencjał ten może zostać w pełni wykorzystany, wspierając efektywność i rozwój zespołów.

Jednocześnie osoby neuro różnorodne mogą napotykać trudności w środowisku zawodowym. Do najczęściej występujących barier należą:

- brak elastyczności organizacyjnej,
- nieczytelna komunikacja,
- hałaśliwe lub złożone środowisko pracy,
- stereotypy i brak wiedzy wśród kadry menedżerskiej,
- niedostosowane procesy rekrutacyjne.

W odpowiedzi na te wyzwania, coraz więcej organizacji wdraża polityki różnorodności neurologicznej, oferując np. ciche strefy pracy, mentoring, możliwość pracy zdalnej, uproszczone procesy komunikacji czy szkolenia dla menedżerów.

Inkluzywne środowisko pracy sprzyjające osobom neuro różnorodnym nie tylko zwiększa ich szanse zawodowe, ale też korzystnie wpływa na wszystkich pracowników – poprawiając jakość komunikacji, komfort pracy i efektywność zespołów.

W obliczu zmian demograficznych i rosnącej konkurencji o talenty, neuro różnorodność staje się ważnym elementem strategii HR w nowoczesnych organizacjach – nie jako element wizerunkowy, lecz jako realne źródło przewagi.



Tętno nieregularne. Zaangażowanie w pracę stałe.

Agnieszka Wołczyńska, Prezeska Fundacji Ecoserce

Zatrudnienie osób z chorobami serca to szansa na pozyskanie lojalnych, zaangażowanych i świadomych pracowników. Aby odnieśli sukces, potrzebne są zrozumienie ze strony pracodawcy oraz elastyczne warunki pracy.



KAMPANIA SPOŁECZNA ZPP

Każdy talent
na wagę złota



O praktykach inkluzywnego
zatrudniania piszemy
w raporcie ZPP.



Rekomendowane rozwiązania — wnioski z posiedzeń w formie okrągłych stołów ZPP

W ramach projektu odbyły się cztery posiedzenia w formie okrągłych stołów, dotyczące sytuacji na rynku pracy poszczególnych grup uwzględnionych w projekcie — kobiet wracających na rynek pracy po przerwie związanej z macierzyństwem, osób z chorobami przewlekłymi, silversów i seniorów, a także osób neuroróżnorodnych.

Celem spotkań było wypracowanie konkretnych dobrych praktych, a także rekomendacji zmian regulacyjnych. W każdym z posiedzeń brali udział pracodawcy, organizacje pozarządowe, eksperci HR, a także parlamentarzyści oraz przedstawiciele rządu.

Na podstawie dyskusji, a także przesłanych przez partnerów materiałów, wypracowaliśmy szereg rekomendacji dotyczących każdej z grup łączących perspektywy wszystkich interesariuszy.

W niniejszym rozdziale znajdą Państwo także wypowiedzi naszych partnerów, którzy podzielili się swoimi doświadczeniami i stosowanymi już praktykami.





Monika Kobierska,
Dyrektorka HR,
USP Zdrowie

Od początku naszej działalności stawiamy człowieka i jego zdrowie w centrum wszystkich naszych działań. Znajduje to odzwierciedlenie nie tylko w naszych inicjatywach biznesowych, ale także społecznych, dzięki którym zwracamy uwagę na istotne tematy.

W naszej kulturze, którą w USP Zdrowie tworzymy i rozwijamy od wielu lat, każdy pracownik jest talentem, który wnosi wyjątkową, indywidualną wartość do naszej organizacji.

To właśnie w naszej różnorodności widzimy ogromny potencjał, pozwalający nam stale się rozwijać i rosnąć.

Wspieramy ideę inkluzywności w zatrudnieniu, poprzez dedykowane rozwiązania dla różnych grup pracowników. Mając na względzie wyzwania zdrowotne, demograficzne i społeczne, koncentrujemy się w szczególności na wsparciu kobiet powracających po urlopiach macierzyńskich, osób po 50 roku życia, neuroróżnorodnych oraz osób zmagających się z chorobami przewlekłymi.

Od wielu lat mamy dobrze opracowaną strategię w dziecinie tych rozwiązań, często wyprzedzających trendy rynkowe i zmiany legislacyjne, a konkretnym przykładem jest choćby elastyczny czas pracy, który wprowadziliśmy u nas już w 2012 roku.

Podam przykłady rozwiązań jak również propozycje obszarów, które naszym zdaniem wymagają zmiany regulacji dla trzech grup: kobiet decydujących się na macierzyństwo, osób 50+ a także neuroróżnorodnych.

Grupą, która w szczególny sposób potrzebuje indywidualnego podejścia, wsluchania się w ich potrzeby, wsparcia i rozwiązań szytych na miarę, są z pewnością kobiety decydujące się na macierzyństwo.

Wypracowaliśmy wiele rozwiązań, które wychodzą naprzeciw potrzebom rodziców, w tym właśnie kobiet decydujących się na macierzyństwo. Jako pracodawca budujemy poczucie bezpieczeństwa pracownika w tym okresie na dwóch filarach: kontaktu z nim w trakcie urlopu macierzyńskiego i gwarancję powrotu do pracy.

Przykładem tzw. dobrych praktyk jest m.in. elastyczne podejście do organizacji czasu i miejsca pracy w trakcie ciąży, ale także po powrocie z urlopu macierzyńskiego. W trakcie urlopu macierzyńskiego, jeśli jest taka chęć po stronie mam, jesteśmy z nimi w kontakcie. Kobiety w trakcie urlopu macierzyńskiego mogą korzystać z benefitów i narzędzi pracy do użytku prywatnego, brać udział w szkoleniach i w wydarzeniach firmowych. Informujemy je także o zmianach w organizacji, to wszystko po to, by czuły się częścią firmy i mogły być na bieżąco z tematami, które dzieją się w firmie.

Kobiety wracające po urlopie macierzyńskim mają zagwarantowane swoje lub podobne stanowisko pracy. Naturalnie pewne gwarancje daje kodeks pracy, ale jak wiemy, nie zawsze w organizacjach jest to w pełni przestrzegane. My zwracamy szczególną uwagę, by ten powrót był komfortowy i zgody z kompetencjami, dawał możliwość dalszego rozwoju, spełnienia zawodowego. Oferujemy także szkolenia i wdrożenia dla mam wracających po urlopie macierzyńskim. Kobiety wracające po urlopie macierzyńskim są uwzględniane także w procesach podwyżkowych. Rodzice mają również możliwość okazjonalnego przychodzenia do pracy z dzieckiem. Mniej więcej raz na 2 lata organizujemy Dzień Dziecka w firmie, podczas którego dzieci mogą cały dzień spędzić w miejscu pracy rodziców, poznać czym się zajmują.

Wygospodarowaliśmy w naszym biurze również przestrzeń z dodatkowym przeznaczeniem dla kobiet w ciąży oraz matek karmiących. Poprzez platformę Mindgram wszyscy nasi pracownicy mają zapewniony dostęp do edukacji i wsparcia psychologicznego.

Mamy przekonanie, że nasze rozwiązania się sprawdzają, ponieważ pokazują to nasze statystyki. 70% zatrudnionych u nas kobiet jest w takim momencie swojego życia, kiedy planuje założenie lub powiększenie rodziny i połowa z nich w trakcie zatrudnienia u nas urodziła jedno lub kilkoro dzieci. Tak wysokie statystyki pokazują, że kobiety w naszej firmie czują się bezpieczne w kontekście ich powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim i dalszego rozwoju w naszej organizacji. Dotyczy to u nas kobiet na bardzo różnych stanowiskach, zarówno na poziomie dyrektorskim jak i specjalistycznym czy terenowym. To jest możliwe dzięki stworzeniu tak przyjaznego kobietom środowiska pracy, dzięki wprowadzeniu wielu elastycznych rozwiązań, wymienionych powyżej.

Zakres wymienionych powyżej naszych rozwiązań, które mamy w USP Zdrowie jest bardzo szeroki. Patrząc na sytuację prawną, regulacje, jakie obecnie funkcjonują na rynku, dostrzegamy obszary, które wymagają dalszego rozwoju, aby wspomóc pracodawców w tworzeniu przyjaznego środowiska pracy dla rodziców. Na kilka z nich chcemy zwrócić uwagę. Co prawda przepisy prawne w ostatnich latach zmieniły się na korzyść rodziców i możliwości opieki nad dzieckiem. Niemniej jednak potrzebna jest prawidłowe realizowanie tych przepisów i zagwarantowanie poczucia bezpieczeństwa.

Warto zwrócić uwagę na następujące rozwiązania:

1. **Ochrona przed zwolnieniem:** Choć kobiety na urlopie macierzyńskim są chronione przed zwolnieniem, ochrona ta kończy się z chwilą powrotu do pracy. Pracodawca może wypowiedzieć umowę

o pracę w dniu powrotu, co może budzić niepewność. Aby obecnie mieć ochronę kobiety muszą obniżyć swój wymiar czasu pracy. Kluczowe jest zapewnienie poczucia bezpieczeństwa. Kobieta na urlopie macierzyńskim nie powinna się stresować tym, czy będzie miała zapewnione miejsce, mogła nadal łączyć macierzyństwo z własnym rozwojem. To jest niezwykle ważne. Wiele kobiet chce łączyć te role i robi to doskonale, wystarczy im tylko stworzyć dogodne warunki do tego.

2. **Umożliwienie zmiany stanowiska:** Pracodawca ma obowiązek przywrócić pracownicę na to samo stanowisko lub równorzędne, jednak w praktyce może to oznaczać zmiany w zakresie obowiązków lub warunków pracy, co może być niekorzystne.
3. **Umożliwienie elastycznych godzin pracy:** Pracownice mogą mieć trudności z uzyskaniem elastycznych godzin pracy, co jest istotne dla pogodzenia obowiązków zawodowych z opieką nad dzieckiem. To samo dotyczy miejsca świadczenia pracy i dostępu do pracy zdalnej. Wystarczy tutaj większa elastyczność ze strony pracodawcy. Warto być może także rozważyć dla matek karmiących zwiększenie ilości dni urlopu na żądanie.
4. **Zapobieganie dyskryminacji:** Kobiety mogą doświadczać dyskryminacji ze względu na przerwę w pracy spowodowaną urlopem macierzyńskim, co może wpływać na ich awanse i rozwój zawodowy i powiązane z tym nierówności w wynagrodzeniach.

Kolejną grupą, niezwykle ważną w kontekście zmian demograficznych i społecznych są osoby po pięćdziesiątym roku życia. Warto podkreślić, że wiele z naszych rozwiązań, dedykowanych wszystkim pracownikom, bardzo dobrze adresuje potrzeby także tej grupy. Są

to m.in.: elastyczny i zadaniowy czas pracy, jak również możliwość zawnioskowania o skrócony czas pracy. Wsparcie psychologiczne i rozwojowe np. poprzez platformę Mindgram, dostosowanie miejsca pracy do stanu zdrowotnego i do kondycji fizycznej pracownika, a także indywidualnych potrzeb, preferencji. W naszej zróżnicowanej przestrzeni biurowej mamy do dyspozycji zarówno piłki do siedzenia, kłęczniki, jak i ergonomiczne krzesła, a także pojedyncze stanowiska do pracy na stojąco. Dodatkowo do dyspozycji pracowników stworzyliśmy Pokój Zdrowia, w którym trzy dni w tygodniu można skorzystać z masażu/konsultacji fizjoterapeuty, a dwa razy w tygodniu uczestniczyć w zajęciach jogi. Warto podkreślić również, że aranżacja biura, przestrzenie do pracy wspólnej i indywidualnej, czy różne ustawienie biurek na open space, wychodzą naprzeciw indywidualnym preferencjom pracowników i dają możliwość dostosowania warunków pracy do ich potrzeb.

Widzimy ogromną potrzebę wspierania tych osób w ich dalszym rozwoju zawodowym. W naszej ocenie niezbędne są rozwiązania systemowe, które wspartyby pracodawców, takie jak np.:

1. Wsparcie w okresie przedemerytalnym w zakresie **przekwalifikowania się** w miejscu pracy.
2. Umożliwienie **elastycznych godzin pracy**, w tym również **skróconego etatu**.
3. Wprowadzenie **zachęt finansowych dla pracodawców**, np. niższe obciążenia podatkowe czy częściowa refundacja kosztów zatrudnienia.
4. Wprowadzenie **programów zdrowotnych dla pracowników starszych** i możliwość ich współfinansowania przez budżet państwowy.
5. Wprowadzenie **programów coachingowych i rozwojowych** wspierające budowę nowych ścieżek zawodowych.

Warto w pierwszej kolejności skierować pytania ankietowe do pracodawców, jakie mają wskaźniki zatrudnienia w tym zakresie, aby przygotować adekwatne rozwiązania.

Trzecią grupą, o której chcielibyśmy wspomnieć są osoby neuro różnorodne. W USP Zdrowie tworzymy takie środowisko pracy, by każdy czuł się w nim bezpiecznie i dostrzegał w naszej różnorodności korzyści oraz możliwości rozwoju. Edukujemy menedżerów i pracowników, jak mogą korzystać ze swoich zdolności i różnorodności, dbamy o przestrzeń, która wspiera ich w znalezieniu swojego indywidualnego komfortu do działania.

Budowa przyjaznego środowiska pracy sprzyjającego różnorodności zaczyna się już od etapu rekrutacji a następnie przebiega przez cały okres współpracy, i tak są to np.: dostosowanie procesów rekrutacji i oceny pracy poprzez uwzględnianie różnych sposobów myślenia i pracy. Ogłoszenia o pracę napisane prostym językiem, rozmowy kompetencyjne, możliwość rozmów online, następnie odpowiednio zaplanowany onboarding, wcześniejsze podpisanie umowy, cztery tygodnie spotkań wprowadzających – nawigujących pracowników po systemach i strukturach. Pracownik przed zatrudnieniem jest poinformowany o planie spotkań i szkoleń, nie jest niczym zaskoczony, ma dobrze skoordynowany plan działań. W trakcie współpracy stawiamy na otwartość w rozmowach, na częste przekazywanie informacji zwrotnej. Dajemy oczywiście możliwość skorzystania z konsultacji terapeutycznych na platformie Mindgram. Mamy różne systemy wspierające różne style pracy – aplikacje do zarządzania zadaniami, komunikatory, użycie sztucznej inteligencji do nagrywania i robienia notatek, egzekucji zdań i ich automatyzacji. Mamy również szeroki zakres szkoleń dostępnych live i w formie nagrań. Ważne jest też indywidualne podejście do pracownika – elastyczne formy i miejsce pracy.

Z tymi działaniami jest powiązany kolejny punkt, edukacja. Planujemy szereg szkoleń dla menedżerów i pracowników z zakresu właśnie neuro różnorodności.

Adaptacja przestrzeni, to kolejny element, który też wpływa na poczucie bezpieczeństwa i jest bardzo ważny dla stworzenia przyjaznego środowiska pracy dla osób neuro różnorodnych. W USP Zdrowie mamy przestrzeń dostosowaną pod względem różnic w przetwarzaniu bodźców: biurka siedzące oraz nakładki do pracy na stojąco, ekrany, krzesła różnego rodzaju, piłki, budki akustyczne, różnie ustawione biurka w celu uniknięcia bodźców z korytarzy komunikacyjnych, przestrzeń do pracy zespołowej i indywidualnej; minimalizację rozpraszaczy: stonowane kolory, roślinność w biurze, brak grafik, przedziałki na biurkach, czy wspomniany już wcześniej Pokój Zdrowia.

Jeśli chodzi o wsparcie systemowe dla pracodawców w tym obszarze, to chcielibyśmy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

1. **Dofinansowanie i wymóg zapewnienia przez pracodawcę trenerów pracy**, zatrudnionych przez pracodawcę albo współpracujących z nim np. z ramienia organizacji pozarządowych. Trenerzy to osoby, które z jednej strony wspierają pracownika w komunikacji, organizacji pracy i adaptacji do środowiska, z drugiej strony wspierają pracodawcę, edukują na temat neuro różnorodności i pomagają w budowaniu inkluzywnej współpracy.
2. **Dostosowanie przepisów BHP w zakresie organizacji przestrzeni biurowej** poprzez wymóg dopasowania jej do potrzeb osób neuro różnorodnych np. obowiązek stworzenia cichych przestrzeni do pracy, co mogłoby być również dofinansowywane.
3. **Umożliwienie elastycznych godzin pracy.**

4. **Współfinansowanie adaptacji stanowisk pracy dla pracowników neuro różnorodnych.**
5. **Współfinansowanie aplikacji wspierających organizację pracy** (np. dla osób z ADHD).

Widzimy, że budowanie tak różnorodnego i inkluzywnego środowiska pracy przekłada się na zaangażowanie naszych pracowników i ich odpowiedzialność za realizację zadań, które wprost przekładają się na nasz sukces rynkowy.



Marta Woźniak,
European
HR Director,
Provident Polska

Inkluzywność buduje zaangażowanie i innowacyjność. Provident Polska stawia na równość szans i różnorodność

Inkluzywne miejsce pracy to nie tylko przejaw społecznej odpowiedzialności firmy – to realna przewaga konkurencyjna. Zespoły, które są różnorodne pod względem wieku, płci, doświadczenia czy sytuacji życiowej, są bardziej kreatywne, elastyczne i szybciej dostosowują się do zmian. Decyzje podejmowane przez taki zespół są bardziej przemyślane, bo opierają się na wielu punktach widzenia i różnorodnych kompetencjach. Inkluzywność przyciąga talenty i buduje zaangażowanie – przekładając się na innowacyjność, a w konsekwencji także na wyniki biznesowe.

Provident Polska od lat buduje swoją kulturę organizacyjną w oparciu o równość szans i poszanowanie różnorodności. Już na etapie rekrutacji obowiązuje zasada selekcji ukierunkowanej, na podstawie której ocenia się kompetencje i zaangażowanie, a nie wiek, płeć, czy kolor skóry. Każdy kandydat/ka i pracownik/czka jest traktowany równo od momentu rekrutacji, przez zatrudnienie, wdrożenie, rozwój, ocenę pracowniczą czy awans.

W firmie z sukcesem realizowany jest autorski projekt „Siła Kobiet Providenta”, którego celem jest wzmacnianie pozycji kobiet w strukturach firmy. Program wspiera rozwój zawodowy, buduje pewność siebie i promuje świadome łączenie ról. Początkowo skierowany wyłącznie do

kobiet, dziś angażuje również mężczyzn, tworząc platformę wymiany doświadczeń i wspólnego rozwoju. W 2025 roku w ramach programu realizowany jest cykl spotkań pod hasłem „Mała czarna z Siłą Kobiet Providenta”, w czasie których poruszane są takie tematy jak bezpieczeństwo osobiste, cyberbezpieczeństwo, edukacja finansowa czy sztuczna inteligencja. Jesienią firma tradycyjnie organizuje Kongres Kobiet z udziałem zewnętrznych ekspertów. W poprzednich edycjach w wydarzeniu brał udział m.in. prof. Tomasz Rostkowski z Szkoły Głównej Handlowej i dr Agnieszka Żak z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Jednym z ważnych elementów budowania kultury włączającej w Provident Polska jest dbałość o formalne fundamenty. Firma wdrożyła m.in. Procedurę Personalną Różnorodność, Równość Szans, Procedurę Elastyczne Warunki Pracy oraz Regulamin Pracy, które stanowią realne wsparcie dla pracowników, szczególnie tych z grup potencjalnie narażonych na wykluczenie. Zespoły HR i menedżerowie są szkoleni z zakresu przeciwdziałania dyskryminacji i wzmacniania równości szans w miejscu pracy. Duży nacisk kładzie się na elastyczne formy zatrudnienia – umożliwiające godzenie pracy z obowiązkami rodzinnymi lub innymi zobowiązaniami żywymi.

Provident jako pierwsza firma wśród 14 przedsiębiorstw już w 2012 r. podpisała Kartę Różnorodności. To dla nas również bardzo ważny element budowania naszej kultury organizacyjnej. Regularnie sprawdzamy i rozwijamy nasze praktyki w zakresie inkluzywności, czego dowodem jest czterokrotne wyróżnienie Diversity IN Check, czy trzykrotnie uzyskany certyfikat Fair To Women. Tym samym potwierdzamy, że nasze rozwiązania działają i są na najwyższym poziomie – podkreśla Marta Woźniak, European Home Credit Director, Provident Polska.

W Providencie obowiązuje Procedura Zgłaszania Nieprawidłowości oraz system Speak Up Serwis, który pozwala anonimowo zgłaszać nieprawidłowości. Firma przystąpiła także do Kodeksu

Dobrych Praktyk Równa Firma, którego organizatorem jest miesięcznik Forbes. Organizacje będące sygnatariuszami Kodeksu zobowiązując się m.in. do prowadzenia procesów rekrutacyjnych bez uprzedzeń, stwarzania rodzicom niezależnie od płci warunków do łatwiejszego i dopasowanego do indywidualnych potrzeb powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim, ojcowskim/rodzicielskim i wychowawczym zgodnie z zasadą, że rodzicielstwo nie wyklucza. Zapisy Kodeksu zachęca pracodawców do oferowania elastycznych form pracy np. praca hybrydowa, home office, czy ruchome godziny pracy oraz do budowania świadomości i prowadzenie działań edukacyjnych na rzecz kobiet i mężczyzn w organizacji. Wytyczne Kodeksu Równa Firma kładą także nacisk na dbanie o różnorodność na stanowiskach menedżerskich oraz przeciwdziałanie nadużyciom, w tym zapewnienie pracownikom/czkom możliwości anonimowego zgłaszania skarg.



Artur Kołpowski,
Jobs Director
w OLX

Jak rozumiemy inkluzywność na rynku pracy? Inkluzywność to podejmowanie realnych działań, których celem jest włączanie przedstawicieli wszystkich grup społecznych w proces tworzenia tego rynku. To realne, a nie deklaratywne wyrównywanie szans obecnych i potencjalnych pracowników, poprzez uwzględnianie ich indywidualnych potrzeb, wynikających z wieku, stopnia sprawności czy miejsca zamieszkania. Poza tym budowanie inkluzywnego rynku pracy wpisuje się w cele zrównoważonego rozwoju. Żyjemy w czasach niskiego bezrobocia, ale też niskiego przyrostu naturalnego. Stajemy się społeczeństwem mniej licznym i zdecydowanie starszym. Rynek zaczyna cierpieć na deficyt rąk do pracy. Tym samym utrzymywanie dotychczasowego stanu zatrudnienia staje się największym wyzwaniem, przed którym stają pracodawcy. Żeby zdobyć uwagę pracowników i przyciągać talenty, należy budować i rozwijać włączającą kulturę pracy.

W OLX Praca mamy unikalną możliwość holistycznego spojrzenia na zjawiska, które definiują współczesny rynek pracy. Często dostrzegamy problemy, które dopiero kielkują. A ponieważ naszą misją jest łączenie ludzi, by każdy zyskiwał, to zwracamy na nie uwagę szerokiej opinii publicznej, realizując kampanie społeczne. W kampanii „Zawód po 50. to już tylko uczucie” zwróciliśmy uwagę na problem narastającego wykluczenia zawodowego przedstawicieli pokolenia Silver. W kampanii poświęconej Generacji Zet zmierzaliśmy się ze stereotypami dotyczącymi młodych ludzi wchodzących na rynek pracy. W kampanii poświęconej urlopom rodzicielskim zachęcaliśmy do budowania partnerskich relacji, w których każde z rodziców

ma równe szanse na realizowanie swoich zawodowych potrzeb. Wreszcie w kampanii „Nie wykluczaj nikogo. A zwłaszcza siebie” zwróciliśmy uwagę na potrzeby grup nieuprzywilejowanych. Obecnie trwa kampania poświęcona najmłodszej grupie osób wchodzących na rynek pracy – pokoleniu tegorocznych maturzystów. Ponownie naszym celem jest skonfrontowanie wyobrażeń o tej grupie z rzeczywistością. A ta nie pozostawia złudzeń. Młodzi są ambitni i pragmatyczni – chcą zdobywać wiedzę teoretyczną i praktyczną łącząc naukę z pracą. Plany takie ma prawie 84% badanych maturzystów.

Wszystkie nasze kampanie łączy pogłębiona analiza wyzwań – społecznych i rynkowych, a tym samym poruszane problemy stają się tematem gorącej dyskusji publicznej. My jednak zawsze idziemy o krok dalej i proponujemy konkretne rozwiązania tych problemów. Nasze propozycje gromadzimy też na zawodowo.olx.pl – portalu, który jest nieocenioną bazą wiedzy, inspiracji i konkretnych działań. Chcemy w ten sposób wspierać pracodawców i pracowników w tworzeniu realnie inkluzywnych środowisk pracy. W naszym przekonaniu filarem inkluzywności jest zrozumienie, że niezależnie od tego, jaką grupę, czy pokolenie reprezentujemy, łączy nas potrzeba bycia zauważonym, wysłuchanym, konstruktywnie ocenianym oraz traktowanym jak człowiek, a nie jak „zasób ludzki”. Dlatego też OLX Praca, jako największy serwis z ogłoszeniami o pracę, realizując liczne kampanie i angażując się w edukację rynku, przyjmuje na siebie rolę rzecznika reprezentującego wszystkich uczestników rynku pracy.



Kamila Sotomska,
Public Policy Lead,
Central & Eastern
Europe, UBER

Od dłuższego czasu w Uberze konsekwentnie budujemy zróżnicowaną i inkluzywną platformę w Polsce. To długofalowe zaangażowanie zaczyna teraz wyraźnie przynosić efekty – liczba aktywnych kobiet prowadzących na naszej platformie wzrosła rok do roku o ponad 70%.

Nasze podejście opiera się na kilku kluczowych filarach. Po pierwsze – **dostosowane wsparcie i zasoby**. Regularnie rozmawiamy z kobietami prowadzącymi na naszej platformie, aby lepiej zrozumieć ich doświadczenia i zidentyfikować potencjalne bariery wejścia lub kontynuacji współpracy. Ten stały dialog pozwala nam tworzyć konkretne programy i zasoby, które wspierają ich rozwój i aktywność na platformie.

Po drugie – **większa elastyczność i kontrola**. Zapewniamy narzędzia i funkcje, które dają kobietom prowadzącym większą swobodę i komfort w korzystaniu z aplikacji Uber. Dobrym przykładem jest funkcja preferencji dotycząca pasażerek, która pozwala kierującym w całym kraju wybierać kursy z kobietami.

Po trzecie – **rozszerzanie możliwości zarobkowych**. Aktywnie tworzymy różnorodne formy zarobku, dostosowane do potrzeb i preferencji kobiet, zapewniając im dostęp do zapotrzebowania i poczucie bezpieczeństwa. Dlatego uruchomiliśmy i rozwijamy usługę Uber By Women – jako rozwiązanie odpowiadające na konkretne potrzeby tej grupy.

Kolejny ważny element to **budowanie społeczności i wzajemnego wsparcia**. Wierzymy w siłę relacji. Wspieramy i organizujemy inicjatywy, które umożliwiają kobietom wzajemne kontakty

i wymianę doświadczeń, porad oraz wsparcia. Regularnie organizujemy tego typu wydarzenia w Polsce, aby jeszcze bardziej integrować i aktywizować naszą społeczność.

Na koniec – **inkluzywna komunikacja i działania promocyjne**. Zależy nam, aby nasze kampanie były inkluzywne i reprezentatywne. Prezentujemy różnorodne historie i pokazujemy, jak kobiety mogą korzystać i odnosić sukcesy dzięki platformie Uber.

Dzięki temu tworzymy przestrzeń pracy, która jest nie tylko elastyczna, ale też realnie wspierająca. Wierzymy, że inkluzywność w zatrudnianiu zaczyna się od słuchania i odpowiadania na konkretne potrzeby – i to właśnie staramy się robić każdego dnia.



Marta Rojek-Czech, Head of Human Resources, Servier Polska



Ewa Ciepałowicz, ESG & Internal Communication Manager, Servier Polska

Servier Polska, jako odpowiedzialny pracodawca, kładzie duży nacisk na inkluzywność w zatrudnianiu. Dobre praktyki stosowane przez firmę obejmują szeroki zakres działań mających na celu zapewnienie równości szans i tworzenie przyjaznego środowiska pracy dla wszystkich pracowników, niezależnie od ich wieku, płci, pochodzenia etnicznego, orientacji seksualnej czy niepełnosprawności.

Jedną z kluczowych praktyk jest promowanie kultury różnorodności i włączenia poprzez organizowanie regularnych szkoleń i warsztatów dla pracowników. Szkolenia te mają na celu zwiększenie świadomości na temat różnorodności oraz rozwijanie umiejętności komunikacyjnych i interpersonalnych, które są niezbędne w pracy w różnicowanym zespole. Servier Polska stawia również na transparentność procesów rekrutacyjnych, eliminując wszelkie formy dyskryminacji i uprzedzeń.

Ważnym krokiem w kierunku promocji różnorodności było przystąpienie Servier Polska do Karty Różnorodności koordynowanej przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Sygnowanie tego dokumentu jest wyrazem zobowiązania firmy do tworzenia i utrzymywania środowiska pracy, które szanuje i promuje różnorodność.

Karta Różnorodności jest międzynarodową inicjatywą, która ma na celu wspieranie równości, przeciwdziałanie dyskryminacji oraz promowanie inkluzywności w miejscu pracy. Przystąpienie do niej podkreśla zaangażowanie Servier Polska w te wartości i stanowi ważny element strategii firmy w zakresie zarządzania różnorodnością.

Dodatkowo, firma Servier Polska wdrożyła **program oparty na talentach Gallupa**, który obejmuje wszystkich pracowników. Talenty Gallupa to wrodzone predyspozycje, które można wykorzystać do osiągnięcia sukcesu zawodowego i osobistego.

Program ten ma na celu identyfikację i rozwijanie indywidualnych talentów pracowników, co pozwala na lepsze dopasowanie ich umiejętności do odpowiednich ról i zadań w firmie. Dzięki temu, każdy pracownik ma możliwość rozwijania swojego potencjału, co z kolei przyczynia się do większej satysfakcji z pracy, motywacji i zaangażowania oraz efektywności zespołów. Identyfikacja talentów Gallupa pozwala także lepiej zarządzać zespołami, delegując zadania zgodnie z predyspozycjami pracowników, uwrażliwia jednocześnie na docenienie różnorodności w zespole.

Firma Servier dąży również do zwiększania reprezentacji kobiet na stanowiskach kierowniczych, promując politykę równych szans w awansach i rozwoju zawodowym.

W kontekście potrzebnych zmian legislacyjnych, Servier Polska apeluje o wprowadzenie bardziej elastycznych regulacji dotyczących zatrudniania osób z niepełnosprawnościami. Obecne przepisy często okazują się zbyt restrykcyjne i nie uwzględniają specyficznych potrzeb pracodawców i pracowników. Firma postuluje również za wprowadzeniem bardziej kompleksowych programów wsparcia dla pracodawców zatrudniających osoby z niepełnosprawnościami, w tym ulg podatkowych i dotacji na dostosowanie stanowisk pracy.

Kolejną istotną kwestią jest **potrzeba wzmocnienia legislacji dotyczącej równości płci w miejscu pracy.** Servier Polska wspiera inicjatywy mające na celu zmniejszenie luki płacowej między kobietami a mężczyznami oraz promowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Firma sugeruje wprowadzenie regulacji, które zachęcają pracodawców do tworzenia elastycznych form zatrudnienia, takich jak praca zdalna czy elastyczne godziny pracy, co może znacząco zwiększyć udział kobiet w rynku pracy.

Firma Servier Polska konsekwentnie wdraża dobre praktyki w zakresie inkluzywności w zatrudnianiu i aktywnie wspiera zmiany legislacyjne, które mogą przyczynić się do stworzenia bardziej przyjaznego i równego rynku pracy. Firma wierzy, że różnorodność jest kluczem do innowacyjności i sukcesu, dlatego dąży do tworzenia środowiska pracy, w którym każdy pracownik może rozwijać swój potencjał i czuć się wartościowym członkiem zespołu.



Monika Smulewicz,
Ekspertka prawa
pracy i HR, CEO
HR na Szpilkach®,
Dyrektorka
Zarządzająca
Eduwersum®
Collegium
Rozwoju HR

Portfel możliwości, na który nas stać, czyli talenty na wagę złota!

Inkluzywność nie jest kwestią etyki czy dobrego PR. To czynnik sukcesu biznesowego i ekonomicznego, ale dostrzegą to tylko odważni liderzy, którzy mają unikalną zdolność do podważania wygodnego status quo i inwestowania w rozwój i retencję talentów.

Jako przedsiębiorczyni z ponad 25-letnim portfelem doświadczeń (również korporacyjnych) i właścicielka grupy firm wiem, że zespoły o wysokim poziomie inkluzywności osiągają lepsze wyniki finansowe, są bardziej innowacyjne i mają bardziej zaangażowanych pracowników. To tam tworzy się unikalna wartość, której tak bardzo pożądamy jako szefowie. Ale... to my, liderzy odpowiadamy za kształtowanie otwartego środowiska pracy, eliminowanie uprzedzeń i tworzenie przestrzeni, w której każdy – niezależnie od wieku, stanu zdrowia czy stylu pracy – czuje się doceniony. Wdrażanie inkluzywności wymaga systemowych działań – świadomej komunikacji, szkoleń, przeciwdziałania mikroagresjom i dostosowania warunków pracy do indywidualnych potrzeb. Każdy, kto próbował wie, jak wiele wymaga to wysiłku, uważności, empatii, a czasem nawet schowania ego lidera do kieszeni... To jest świadome przywództwo, które promuje i do którego szczerze zachęcam.

W ujęciu biznesowym inkluzywność, rozumiana jako poczucie akceptacji i paradygmat do wykorzystywania potencjału, ma przynieść konkretny efekt – więcej pomysłów, innowacji, współpracy. Bez spotkań, na których nikt się nie odzywa. Bez ciszy, która powinna wzbudzić czujność lidera, bo może zwiastować cichą rezygnację. Za to z intensywnymi dyskusjami, czasem burzliwymi, ale zawsze konstruktywnymi. Kultura wsparcia i docenienia odwdzięcza nam się lepszym transferem wiedzy wewnątrz firmy i zwinnością względem zmian rynkowych. Jak wdrażać inkluzywność i kumulować talenty?

1. **Programy wzmacniania kompetencji lub przekwalifikowania (upskilling i reskilling)** – mają zapobiegać alienacji często bardzo wartościowych pracowników o ogromnym doświadczeniu.
2. **Analiza uprzedzeń, np. poprzez test typu unconscious bias** – pomoże unaocznić stereotypy, które mamy np. w stosunku do pewnych grup ludzi, a których istnienia nie jesteśmy świadomi.
3. **Możliwość anonimowego zgłaszania dyskryminacji** – nie chodzi o przesadną „polityczną poprawność”, ale o aktywne przeciwdziałanie wykluczaniu. Lider musi mieć orientację czy ktoś jest pomijany w dyskusjach i aktywnie temu przeciwdziałać, np. zachęcając mniej aktywne osoby do wyrażenia opinii.
4. **Umiejętność dawania konstruktywnej informacji zwrotnej** – szczególnie trudna, jeśli wymagane są działania korygujące. Wraz z emocjami pojawia się skłonność do krytyki ad personam. Lider musi tego unikać i skutecznie radzić sobie w trudnych okolicznościach.
5. **Eliminacja mikroagresji** – to subtelne komentarze, gesty lub zachowania, które mogą być nieświadomie raniące. Wynikają z nieświadomych uprzedzeń, a nie

złej woli. Ich nagromadzenie prowadzi do spadku motywacji, stresu, poczucia izolacji i stygmatyzowania. Liderzy powinni być czujni na dynamikę zespołów.

Przejście od deklaracji do realnych działań to często wyzwanie. Tymczasem inkluzywność to odważna strategia, nie moda. Działa wtedy, gdy jest połączona ze szczerym zobowiązaniem, a nie chęcią zdobycia poklasku.



**Katarzyna
Łodygowska,
Matka Prawnik**

Inkluzywność w kodeksie pracy należy rozumieć jako podejście, które zapewnia równe traktowanie wszystkich pracowników – niezależnie od ich płci, wieku, pochodzenia, niepełnosprawności, orientacji seksualnej, wyznania czy innych cech różnicujących.

Oznacza to m.in.:

1. **Równość szans** – każdy ma dostęp do rekrutacji, awansu, szkoleń i rozwoju bez dyskryminacji.
2. **Przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi** – pracodawca ma obowiązek przeciwdziałać takim zjawiskom i tworzyć środowisko pracy wolne od uprzedzeń.
3. **Dostosowanie środowiska pracy** – np. dla osób z niepełnosprawnościami lub rodziców (elastyczny czas pracy, dostępność przestrzeni).
4. **Kultura szacunku i różnorodności** – wspieranie pozytywnych relacji między pracownikami o różnych doświadczeniach i cechach.

W praktyce inkluzywność to nie tylko przestrzeganie przepisów, ale też budowanie otwartego, wspierającego miejsca pracy.

Inkluzywność będzie tylko sloganem jeśli pracodawca nie zbuduje z pracownikami relacji opartej na zrozumieniu, szacunku i zaufaniu. Jako strona silniejsza w relacji powinien wychodzić z inicjatywą starając się tworzyć środowisko pracy, w którym każda osoba czuje się

włączana w środowisko pracy. Warto popatrzeć na to zagadnienie szerzej. Szacuje się, iż nawet 1/5 osób mieści się w spektrum neuroróżnorodności. Obecność osób neurodywergentnych w zespołach może przynieść liczne korzyści np. kreatywność i innowacyjność. Kultura włączająca wymaga zaangażowania. W przypadku pracowników zmagających się z np. niepłodnością pracodawca bez większego wysiłku może zapewnić pracownikowi ułatwienia, które pozwolą go wesprzeć w tym czasie bez uszczerbku na pracy zawodowej. Narzędzie te są dostępne w Kodeksie Pracy. Podobnie jest w przypadku rodziców powracających po urlopiach związanych z rodzicielstwem do pracy. Podstawą „odzyskania” pracownika jest zbudowanie na czas dobrej relacji. Pracownicy chcieliby mieć pewność, że miejsce pracy na nich czeka a pracodawca chciałby mieć orientacyjną wiedzę, kiedy to nastąpi. Przepisy w Polsce odnośnie powrotu do pracy po urlopie rodzicielskim są przyjazne pracownikowi jednak to od pracodawcy w dużej mierze zależy, czy ten powrót będzie obciążony dodatkowym stresem. Z mojego doświadczenia wynika, iż tam gdzie firmy wprowadzają programy dla takich osób wynika, iż poziom zaangażowania bardzo wzrasta.

Inkluzywność jest koniecznością.



**Michał
Chodkowski,
Prezes Zarządu
Polskiego
Stowarzyszenia HR**

Polskie Stowarzyszenie HR zauważa potrzebę dyskusji o inkluzywności zarówno w ujęciu ogólnym, jak i z uwzględnieniem specyfiki branż oraz lokalnych rynków pracy, które mogą istotnie się różnić. W tym zakresie pokładamy duże nadzieje w projekcie ZPP „Każdy talent na wagę złota – Inkluzywni w zatrudnianiu”. W ramach projektu PSHR zauważa zwłaszcza szansę, aby nagłaśniać i promować przykłady dobrych praktyk z obszaru inkluzywności w zatrudnianiu. Powinno to sprzyjać krzewieniu pozytywnych wzorców w kolejnych organizacjach.

Zwracamy uwagę, że dziś w Polsce inkluzywność w miejscu pracy to nie tylko kwestia etyczna, ale także ekonomiczna i społeczna w ujęciu wielopodmiotowym i wielowymiarowym. Jest ona bowiem istotna dla określonych grup pracowników i kandydatów, dla pracodawców borykających się z brakiem kandydatów do pracy, jak i dla gospodarki krajowej. Eliminowanie zidentyfikowanych barier staje się w konsekwencji nie tylko wyrazem empatii czy elementem budowania wizerunku pracodawców, ale wręcz pilną koniecznością zapewnienia ciągłości procesów operacyjnych. Potrzeby promowania dobrych praktyk, czy zmian legislacyjnych są różne w zależności od grup mających określone cechy szczególne. W dyskusji publicznej podejmuje się często temat aktywizacji zawodowej niepełnosprawnych czy rodziców małych dzieci, zwłaszcza matek. O ile dla każdej z tych grup można promować określone dobre praktyki, czy kierunki zmian legislacyjnych sprzyjających podejmowaniu zatrudnienia, to warto zacząć od całościowego spojrzenia na sytuację na rynku pracy i zachodzących na nim zmian, w tym zmian otoczenia gospodarczego.

Jako jedno z istotnych ograniczeń dla upowszechniania inkluzywności w zatrudnianiu, widzimy brak dostatecznej elastyczności w mechanizmach zatrudniania i wykonywania pracy, w tym czasu pracy. Pewnego wyłomu w tym ograniczeniu dokonała praca zdalna, ale jej zakres jest ograniczony tylko do prac, które mogą być w tej formie realizowane. Może to być też istotne ułatwienie co do miejsca świadczenia pracy, ale niekoniecznie już co do czasu jej wykonania. Dlatego na szczególną uwagę zasługują wszelkie inicjatywy, które będą zmierzały do zwiększenia elastyczności w systemach czasu pracy. Jako przykład można tu podać podnoszoną ostatnio możliwość stosowania krótszego tygodnia pracy. Jest też niewątpliwie potrzeba szerszej dyskusji o sposobach i przypadkach przeplatania aktywności zawodowych i prywatnych. Takie możliwości bez większych ograniczeń dają obecnie cywilnoprawne modele zatrudnienia, które nie stwarzają w tym zakresie ograniczeń dla przedsiębiorców i wykonawców czynności. Dlatego niezmiernie ważne jest, aby nadmiernie i niepotrzebnie go nie ograniczać.



Dwoje dzieci. Jeden deadline. Wszystko na czas!

Maria, mama dwójki dzieci, pracowniczka USP Zdrowie

**Elastyczne godziny pracy, wsparcie
pracodawcy i zrozumienie, że moje małe dzieci
potrzebują mnie teraz bardziej, pozwoliły
mi płynnie wrócić do pracy po urlopie
macierzyńskim. Mogę być aktywna zawodowo
nie rezygnując z pełni macierzyństwa.**



KAMPANIA SPOŁECZNA ZPP

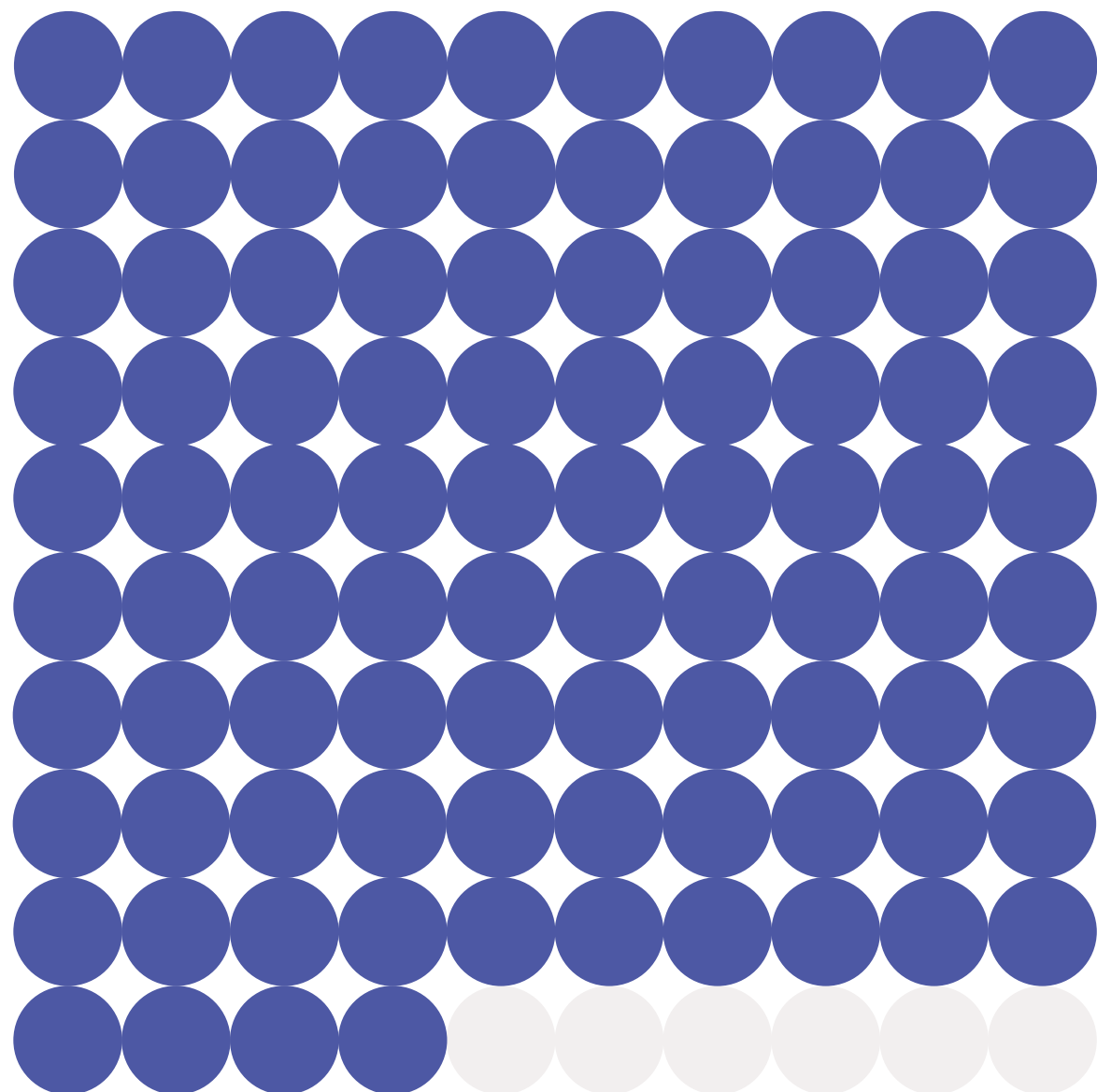
Każdy talent
na wagę złota



Więcej dobrych praktyk
inkluzywnego zatrudniania
w raporcie ZPP.



Osoby powracające do pracy po urlopach macierzyńskich i wychowawczych



Potrzebne są mechanizmy ułatwiające
powrót mam do pracy

**94,4% niepracujących
zawodowo matek planuje
powrót na rynek pracy**

**30% matek dzieci do 9 lat
nie jest aktywna zawodowo**

**69,4% matek boi się, że po
powrocie do pracy będą miały
problemy z łączeniem pracy
z wychowywaniem dzieci**

Źródła: PIE, „Sytuacja kobiet w Polsce z perspektywy społeczno-ekonomicznej”,
Fundacja Rodzic w Mieście, badanie „Macierzyństwo a aktywność zawodowa”

Osoby powracające do pracy po urlopach macierzyńskich i wychowawczych

„Tworzenie inkluzywnego, wspierającego środowiska pracy, w którym pracodawcy będą podkreślać wsparcie dla rodziców małych dzieci, to długotrwałe działanie, z którego pracodawca będzie czerpał latami. Przyczyni się to także do zwiększenia równości płci i większej współpracy rodzicielskiej.”

Karolina Bury, Wiceprezeska Zarządu Fundacji Rodzic w mieście

„Podstawą kultury organizacyjnej, która sprzyja rodzicom jest zaufanie pracodawcy do pracowników i na odwrót. Rodzice, których potrzeby i obowiązki związane z ich prywatną rolą są przez pracodawcę traktowane ze zrozumieniem, będą oddanymi pracownikami.”

Joanna Gotfryd, Współzałożycielka i Prezeska Fundacji Mamo Pracuj

W ramach niniejszego projektu staraliśmy się znaleźć odpowiedzi na pytania jak ułatwić kobietom powrót do pracy po przerwie związanej z macierzyństwem. Jakie działania mogą podjąć pracodawcy i ustawodawcy, by wspierać matki na rynku pracy? Rozmawialiśmy o tym jak przekuć hasło „polska gospodarka potrzebuje kobiet” w rzeczywistość. Dyskutowaliśmy o największych wyzwaniach związanych z aktywizacją zawodową kobiet oraz o tym, jakie działania mogą przyczynić się do ich skutecznego powrotu na rynek pracy.

Podkreślmy, że stworzenie dobrego środowiska pracy dla rodziców przekłada się bezpośrednio na zmniejszenie rotacji pracowników, a także na większą produktywność i zaangażowanie. To wszystko wpływa pozytywnie na wizerunek firmy oraz przyczynia się do zwiększenia różnorodności w miejscu pracy i integracji różnych grup społecznych, co finalnie prowadzi do lepszego zrozumienia potrzeb różnych klientów i bardziej innowacyjnych rozwiązań.

Poniżej wyróżniliśmy kluczowe działania, które wydają się najważniejsze dla pracowników i pracowniczek decydujących się na założenie rodziny.

DOBRE PRAKTYKI

1. Utrzymywanie relacji z pracownikiem przebywającym na urlopie związanym z rodzicielstwem

Utrzymywanie relacji z pracownicą przebywającą na urlopie macierzyńskim czy wychowawczym wpływa pozytywnie na jej poczucie więzi z zespołem, nie czuje się „obca” we własnej firmie, a w ramach możliwości może uczestniczyć w eventach firmowych, szkoleniach prowadzonych na platformach mentoringowych, nie czuje się odrzucona z powodu przerwy związanej z rodzicielstwem. Będąc częścią zespołu szybciej i chętniej zdecyduje się na powrót do pracy, ponieważ nie będzie miała uczucia „wypadnięcia z obiegu”.

Aby kobieta czuła się częścią zespołu można jej umożliwić korzystanie z benefitów i narzędzi pracy do użytku prywatnego, branie udziału w szkoleniach i w wydarzeniach firmowych. Można ją informować także o zmianach w organizacji, to wszystko po to, by czuła się częścią firmy i mogła być na bieżąco z tematami, które dzieją się w firmie.

2. Ochrona przed zwolnieniem

W dzisiejszych realiach matki żyją w strachu czy uda im się wrócić do pracy, czy będzie dla nich miejsce w pracy, czy nie spotka ich likwidacja stanowiska pracy.

Pracodawca może wypowiedzieć umowę o pracę w dniu powrotu, co może budzić niepewność. Aby obecnie mieć ochronę kobiety muszą obniżyć swój wymiar czasu pracy. Kluczowe jest zapewnienie poczucia bezpieczeństwa. Kobieta na urlopie macierzyńskim nie powinna się stresować tym, czy będzie miała zapewnione miejsce, czy będzie mogła nadal łączyć macierzyństwo z własnym rozwojem.

3. Ponowne wdrożenie pracowników w strukturę firmy

Jedną z dobrych praktyk wdrożonych w niektórych firmach jest program re-onbordingu i zadbanie o wdrożenie powracających pracowników – być może w taki sam sposób, w jaki dbamy o nowo przyjętych. Będzie to szczególnie ważne, jeśli w czasie ich nieobecności, firma wdrożyła nowe procedury, aplikacje czy sprzęt. Przyda się też osoba, do której powracający pracownicy będą mogli się zgłosić z różnymi pytaniami. Podobnym rozwiązaniem jest program wsparcia pracowników w procesie ponownego wdrożenia w środowisko pracy z udziałem przeszkolonych osób.

Ponadto, warto zadbać o to, aby po powrocie do pracy, dać osobom powracającym czas na szkolenia realizowane w godzinach pracy, dzięki czemu łatwiej się odnajdą po dłuższej przerwie

i będą mogły wdrożyć się ponownie w swoje obowiązki. Przez czas ich dłuższej nieobecności mogło zajść sporo zmian, a szkolenie zapewni „miękkie lądowanie”.

4. Wsparcie w zapewnieniu opieki nad dzieckiem

Ogromnym wsparciem dla rodziców jest też pomoc w opiece nad ich małymi dziećmi. Przedszkole czy żłobek w biurowcu, dopłaty do czesnego w zewnętrznych placówkach czy dostęp do niani, to rozwiązania, które zyskują na popularności i są bardzo doceniane przez rodziców, co niewątpliwie przekłada się na pozytywny wizerunek pracodawcy, a pracownikom pomaga w uniknięciu stresu związanego z czasem dojazdu do i z pracy do placówki opiekuńczej, skraca znacząco czas rozłąki, rodzice czują się bezpieczniej i spokojniej mając świadomość, że ich dziecko jest zaopiekowane i mogą się skupić na pracy.

Inne dobre praktyki, zapewniane przez niektórych pracodawców, które możemy zaliczyć do tej kategorii to:

- Niania na telefon – rozwiązanie do wykorzystania określoną ilość razy w roku – lub dofinansowanie do opieki nad dzieckiem.
- Kids zone – strefy dla dzieci, w których mogą bezpiecznie bawić się i odpoczywać.
- Supporting Caregiver Leave – dodatkowe 2 tygodnie płatnego urlopu dla opiekuna dziecka czy Grandparent time off – dodatkowe 3 dni pełnopłatnego urlopu dla dziadków.
- Dodatkowe płatne dni opieki na dziecko /urlop.

5. Pokoje dla matek

Dużym ułatwieniem dla powracających kobiet są pokoje dla matek, w których mają możliwość nakarmienia dziecka, odciągnięcia pokarmu

i schowania go do lodówki, a także przestrzeń do regeneracji w ciągu dnia, która umożliwi powracającym rodzicom chwilę na skupienie myśli i wyciszenie się.

6. Wsparcie psychologiczne i zrozumienie

Pod tym hasłem kryje się nie tylko możliwość skorzystania z finansowanych przez pracodawcę konsultacji z psychologami lub psychoterapeutami, ale też szkolenia, webinary, platformy e-learningowe. Dbanie o dobrostan pracowników, przekuje się na ich spokój i efektywność, a także zapewni lepsze środowisko pracy.

Kultura organizacyjna, która wspiera rodziców w łączeniu ról, znacząco wpływa na poczucie bezpieczeństwa i komfort pracy. Udziela się ona wszystkim, nie tylko rodzicom, ponieważ buduje się atmosferę, w której wszystkim dobrze się pracuje. To z kolei wpływa na efektywność pracy, a także buduje lojalność i zmniejsza rotację pracowników.

7. Elastyczna organizacja czasu pracy

Największym wyzwaniem dla rodziców jest pogodzenie godzin pracy z dojazdami z godzinami otwarcia placówek edukacyjno-opiekuńczych. Dlatego też bardzo istotna jest dla nich kwestia elastyczności, zarówno pod kątem godzin oraz miejsca pracy, jak i form zatrudnienia. Elastyczność w znacznym stopniu wpływa na obniżenie poziomu stresu rodziców wynikającego z godzenia obowiązków służbowych i opiekuńczych, co z kolei przekłada się na mniejsze ryzyko wypalenia zawodowego.

- Elastyczny czas pracy lub indywidualny plan ustalany z przełożonym.
- Praca w zmniejszonym wymiarze godzin, przez pierwsze dni lub tygodnie po powrocie, z zachowaniem pełnego wynagrodzenia i zadaniowy czas pracy.
- Możliwość pracy zdalnej/hybrydowej.

- Możliwość pracy w formie skumulowanego tygodnia pracy.
- Możliwość pracy w obniżonym wymiarze godzin.
- Praca w trybie zadaniowym.
- Możliwość okazjonalnego wcześniejszego wyjścia z pracy/późniejszego rozpoczęcia pracy bez konieczności brania wolnego (przy założeniu odpracowania godzin w ustalonym terminie).

8. Szkolenia dla menedżerów

Szkolenia dla menedżerów dotyczące funkcjonujących w organizacji rozwiązań wspierających rodziców, sposobów ich komunikowania, a także wskazujące na obowiązki pracodawcy, prawa pracowników, ale też problemy z jakimi mierzą się rodzice powracający do pracy, uczące empatii, zrozumienia i elastyczniejszego podejścia do godzin i form zatrudniania. Wskazujące jakie korzyści płyną z zatrudniania rodziców i jak reagować na zgłaszane przez nich wątpliwości i problemy.

9. Opieka medyczna, ubezpieczenia, programy finansowe

Opieka medyczna dla członków rodziny czy Expert Medical Opinion – dodatkowe konsultacje medyczne z zewnętrznym dostawcą, dostępne dla całej rodziny.

Dodatkowe ubezpieczenie na życie dla członków rodziny oraz ubezpieczenie NNW.

10. Wydarzenia firmowe, zajęcia sportowe

Inicjatywy, z których mogą korzystać zarówno osoby powracające do pracy po przerwie związane z rodzicielstwem, a także pracownicy posiadający już dzieci czy wnuki:

- Karty basenowe lub sportowe dla dzieci.

- Imprezy i prezenty z różnych okazji dla dzieci.
- Dofinansowanie do wypoczynku dla dzieci, półkolonii.
- Kafeteria benefitów z możliwością finansowania atrakcji dla dzieci.
- Family Day, pikniki rodzinne oraz eventy dla rodziców dzieci z niepełnosprawnościami
- Warsztaty dla rodziców i dzieci organizowane przez pracowników – wolontariuszy, warsztaty z programowania.
- Bring your kids to work – inicjatywa zapoznania się dzieci z pracą rodziców, dni otwarte dla rodzin.

11. Programy wsparcia

Inicjatywy dostępne dla wszystkich pracowników, czyli np.:

- Możliwość otrzymania zapomogi w sytuacjach trudnych i kryzysowych.
- Program pomocy pracownikom – Employee Assistance Program (EAP) – porady psychologiczne, finansowe i prawne.
- Wsparcie psychologa dla rodziców i dzieci.
- Możliwość skorzystania z pożyczki pracowniczej czy zapomogi losowej – możliwość uzyskania bezzwrotnej pomocy dla pracowników w ciężkiej sytuacji.
- ReThink benefit – strona z materiałami i lekcjami dla rodziców dzieci z niepełnosprawnościami wraz z możliwością kontaktu ze specjalistami.
- Critical Time Off – dodatkowe 100% płatne dni, które pracownik – rodzic może wziąć w sytuacjach kryzysowych.

POTRZEBA WSPARCIA SYSTEMOWEGO

Jednym z kluczowych problemów pozostaje luka płacowa, która często powoduje, że kobiety rezygnują z aktywności zawodowej, ponieważ „nie opłaca się” wracać do pracy. Eksperci zwracali uwagę na konieczność działań mających na celu wyrównanie wynagrodzeń kobiet i mężczyzn, co pozwoliłoby rodzinom podejmować decyzje o pozostaniu w domu na podstawie przesłanek innych niż ekonomiczne.

Drugim najważniejszym elementem tej układanki jest **zapewnienie dzieciom opieki** – w mniejszych miejscowościach stanowi to nie lada wyzwanie. Nie mieszkamy już w domach wielopokoleniowych, nie ma przysłowiowej wioski do wychowania dziecka, matki czasem nie mają wyboru – muszą zostać w domu, żeby dziecko miało zapewnioną opiekę. Dlatego też konieczne są zmiany systemowe w tym zakresie, znalezienie rozwiązań jak zorganizować kluby malucha, przyzakładowe punkty opieki, aby były realnym i dostępnym wsparciem dla każdego.

Kolejnym realnym wsparciem byłaby **weryfikacja ochrony powracających matek przed zwolnieniem**. Owszem, mamy odpowiednie zapisy kodeksowe, jednakże stanowisko, na które kobieta wraca po przerwie związanej z macierzyństwem może zostać zlikwidowane. Zdarzają się naganne sytuacje gdzie stanowiska są likwidowane, albo zmieniany jest zakres obowiązków i obniżana pensja – tu pojawia się miejsce na działania zabezpieczające powracające matki, aby nie żyły przez cały urlop związany z rodzicielstwem w strachu przed zwolnieniem.

Kolejnym krokiem ku aktywizacji zawodowej matek byłyby **kampanie społeczne promujące rolę ojców**, gdzie podkreślono by rolę ojców w procesie wychowania i ich aktywne uczestnictwo w opiece nad dziećmi, edukacja mężczyzn aby byli wsparciem dla kobiet, żeby brali czynny udział w obowiązkach domowych i opiece nad dzieckiem, żeby kobiety mogły na nich liczyć. Zachęcanie mężczyzn do korzystania z urlopów ojcowskich i rodzicielskich może realnie zmniejszyć obciążenie kobiet i ułatwić im powrót do pracy. Rozłożenie obowiązków opiekuńczych nie może wynikać tylko z czystego rachunku zysków i strat. Powinno brać pod uwagę także możliwości kobiet, aby ich nie wykluczać z życia społecznego i pracowniczego.

Osoby powracające do pracy po urlopach macierzyńskich i wychowawczych

Fotografie: Olga Rainka





Karolina Bury,
Wiceprezesa
Zarządu Fundacji
Rodzic w mieście

Rola pracodawców w budowaniu równościowego ryнку pracy

Aż 94% mam chce pracować. Jednak łączenie opieki nad dzieckiem z pracą to wyzwanie. W efekcie mamy znikają z rynku pracy na długie lata. Z drugiej strony mamy ojców, którzy rzadko korzystają z urlopów rodzicielskich (w 2024 r. było ich 17%), choć deklarują taką chęć. 53% pracujących ojców mówi, że wzięcie przez nich urlopu rodzicielskiego byłoby źle widziane przez pracodawcę. Jaką rolę może odegrać pracodawca w zmianie tej sytuacji? Kluczową!

30% mam dzieci w wieku 1-9 lat nie pracuje. Długie dojazdy do i z pracy, zbyt mało żłobków, brak elastycznych form zatrudnienia czy poczucie niezrozumienia ze strony pracodawcy to największe trudności w powrocie do aktywności zawodowej, na jakie wskazują matki. Jednocześnie kobiety deklarują chęć powrotu do pracy, ponieważ daje im ona poczucie niezależności finansowej oraz rozwoju.

Z drugiej strony są mężczyźni, którzy coraz bardziej angażują się w opiekę nad dzieckiem. Chcą korzystać z praw związanych z jego urodzeniem się. Jednak nie robią tego. Decyzja o rezygnacji ojców z dłuższej formy opieki nad dziećmi w pierwszym roku jego życia, często wynika z obawy przed negatywną reakcją pracodawcy. Aż 33% wskazuje, że widzi niechęć pracodawców do korzystania przez nich z takich urlopów.

Mamy więc sytuację, w której od kobiet oczekuje się rezygnacji z szybkiego powrotu na rynek pracy, a od mężczyzny rezygnacji z pełnienia roli opiekuńczej nad własnym dzieckiem. Jak to zmienić? Kluczowa jest polityka pracodawców zmierzająca do większej inkluzywności i równo-rzędnego wsparcia młodych rodziców.

Co zrobić, aby stworzyć rodzicom wspierające miejsce pracy?

Po pierwsze zrozumienie. Kultura organizacyjna, która wspiera rodziców w łączeniu ról, znacząco wpływa na poczucie bezpieczeństwa i komfort pracy. Udziela się ona wszystkim, nie tylko rodzicom, ponieważ buduje się atmosferę, w której wszystkim dobrze się pracuje. To z kolei wpływa na efektywność pracy, a także buduje lojalność i zmniejsza rotację pracowników.

Po drugie elastyczność. Rodzice wskazują, że to jest jedno z najważniejszych rozwiązań wspierających łączenie pracy z opieką nad dzieckiem. Dotyczy to zarówno elastyczności co do godzin oraz miejsca pracy, a także form zatrudnienia (np. praca na część etatu). Elastyczność w znacznym stopniu wpływa na obniżenie poziomu stresu rodziców wynikającego z godzenia obowiązków służbowych i opiekuńczych. Niższy poziom stresu to z kolei mniejsze ryzyko wypalenia zawodowego.

Po trzecie programy wspierające. Pracodawcy mają do wyboru całe spektrum różnego rodzaju programów, które pomagają rodzicom w łączeniu ról. Od programów onboardingowych dla powracających do pracy po przerwie, przez porady psychologiczne i coachingowe, aż po wsparcie w opiece nad dzieckiem (dofinansowanie do opieki lub przyzakładowy żłobek/przedszkole). Takie programy jasno pokazują obecnym i potencjalnym pracownikom, że w danym miejscu warto pracować.

Tworzenie inkluzywnego, wspierającego środowiska pracy, w którym pracodawcy będą podkreślać wsparcie dla rodziców małych dzieci, to długotrwałe działanie, z którego pracodawca będzie czerpał latami. Przyczyni się to także do zwiększenia równości płci i większej współpracy rodzicielskiej.



Do 14-stej doradzam klientom. Później mam czas dla synka.

Renata, mama, Doradczyni klienta w Provident Polska

Mój czas pracy mogę planować w zależności od potrzeb. Dzień zaczynam od opieki nad synkiem. Później mam czas na pracę z klientami. Po południu przychodzi znowu czas dla rodziny. Bycie młodą mamą nie wyklucza mnie z pracy.



KAMPANIA SPOŁECZNA ZPP



Więcej o praktykach
inkluzywnego zatrudniania
przeczytasz w raporcie ZPP.





Joanna Gotfryd,
Współzałożycielka
i Prezeska Fundacji
Mamo Pracuj

Inkluzywność w zatrudnianiu, szczególnie w odniesieniu do pracujących rodziców, jest od lat jednym z kluczowych obszarów działalności Fundacji Mamo Pracuj. 7 maja 2025 r. zaprezentowaliśmy drugą edycję raportu „Najlepsze praktyki wspierania pracujących rodziców” – kompendium konkretnych działań, benefitów i rozwiązań, które pomagają firmom tworzyć bardziej włączające środowiska pracy. Wskazujemy w nim jasno:

**dobry pracodawca traktuje
rodzicielstwo jako naturalny
etap życia pracownika, a nie
przeszkodę w karierze.**

Raport powstał w odpowiedzi na realne wyzwania – nie tylko demograficzne czy ekonomiczne, ale również kulturowe. Wciąż zbyt wiele kobiet doświadcza tzw. „kary za macierzyństwo”, podczas gdy ojcostwo bywa pomijane w strategiach wsparcia pracowników. Dane są jednoznaczne: jedynie 62% matek dzieci w wieku 1-3 lat pozostaje aktywnych zawodowo, w porównaniu do 98% ojców. Choć wprowadzenie dyrektywy work-life balance przyczyniło się do większego zaangażowania ojców w opiekę nad dziećmi, skala nierówności nadal jest znaczna. W 2022 roku z urlopu rodzicielskiego skorzystało 377 tys. kobiet i zaledwie 4 tys. mężczyzn. Dwa lata po wejściu w życie dyrektywy liczba ojców korzystających z tego uprawnienia wzrosła do 41 tys., co pokazuje pozytywny trend, ale również wyraźnie wskazuje, jak wiele jeszcze jest do zrobienia.

Jednym z kluczowych wniosków raportu jest **potrzeba elastyczności** – zarówno w zakresie czasu pracy, jak i podejścia do indywidualnych potrzeb pracowników. Elastyczne godziny, praca zdalna czy hybrydowa, a także programy re-onboardingowe dla osób wracających po dłuższej nieobecności, to rozwiązania, które realnie pomagają godzić życie rodzinne z zawodowym. W tym miejscu warto podkreślić, że inkluzywność wymaga przede wszystkim zmiany kultury organizacyjnej – zaufania, otwartości i autentycznego wsparcia ze strony liderów.

Z perspektywy Fundacji rekomendujemy:

- systematyczną edukację kadry zarządzającej i zespołów z zakresu przeciwdziałania stereotypom i uprzedzeniom,
- rozwój elastycznych form pracy i spersonalizowanych ścieżek wsparcia dla rodziców,
- tworzenie sieci wsparcia dla pracowników – rodziców, promowanie historii sukcesu i otwartej komunikacji o potrzebach rodzinnych,
- wdrażanie programów wellbeingowych i wsparcia psychologicznego,
- regularne badania potrzeb pracowników i ewaluację skuteczności wdrożonych działań.

Inkluzywność w zatrudnianiu to nie tylko kwestia polityki HR, ale strategiczny wybór, który przekłada się na rozwój organizacji i jej przewagę konkurencyjną. Firmy wspierając swoich pracowników w codziennych wyzwaniach, tworzą środowisko pracy, w którym każdy, niezależnie od swojej sytuacji rodzinnej, może czuć się doceniany i wspierany.

Zachęcam do zapoznania się z pełną treścią raportu i wdrażania rekomendowanych rozwiązań – to inwestycja w kapitał ludzki, która przynosi wymierne efekty dla wszystkich uczestników rynku pracy.



Renata Bugiel,
Kancelaria
GKR Legal



Justyna Burska,
Kancelaria
GKR Legal



Martyna Kałdonek,
Kancelaria
GKR Legal

Przepisy ustawy z 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy („KP”) (art. 175 [1] – art. 189 [1] Dział ósmy – uprawnienia pracowników związane z rodzicielstwem) gwarantują szereg rodzajów urlopów związanych z rodzicielstwem, takich jak urlop: rodzicielski (w wymiarze do 32 tygodni w przypadku urodzenia jednego dziecka lub 34 tygodni w przypadku urodzenia większej ilości dzieci), macierzyński (w wymiarze od 20 do 37 tygodni), ojcowski (w wymiarze do 2 tygodni), wychowawczy (w wymiarze do 36 miesięcy).

Obecne uregulowania przewidują także ochronę kobiet w ciąży tj. zakaz pracy w godzinach nadliczbowych oraz w porze nocnej, przedłużenie do dnia porodu umowy o pracę na czas określony albo na okres próbny przekraczający miesiąc, która uległaby rozwiązaniu po upływie trzeciego miesiąca ciąży oraz zakaz wypowiedzenia lub rozwiązania bez wypowiedzenia stosunku pracy z kobietą w ciąży, chyba że istnieją przyczyny uzasadniające rozwiązanie umowy bez wypowiedzenia z winy pracownicy.

Pracownica karmiąca dziecko ma prawo do dwóch półgodzinnych przerw w pracy wliczanych do czasu pracy, a w przypadku więcej niż jednego dziecka – dwóch przerw po 45 minut każda. Pracownikom wychowującym dziecko do 14. r.ż. przysługuje zwolnienie od pracy w wymiarze 16 godzin lub 2 dni. KP przewiduje także elastyczną organizację pracy, w szczególności pracę zdalną a także możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy dla pracowników uprawnionych do urlopu wychowawczego. Od 19 marca 2025 r. rodzice hospitalizowanych dzieci urodzonych przedwcześnie oraz hospitalizowanych noworodków mogą skorzystać z uzupełniającego urlopu macierzyńskiego.

W praktyce wiele organizacji nie posiada dodatkowych narzędzi wspierających powrót matek do pracy, zważywszy na konieczność poniesienia związanych z tym dodatkowych kosztów, na które szczególnie nie stać mniejszych pracodawców.

Powyższe potwierdzają wyniki przeprowadzonej przez GKR Legal wśród przedsiębiorców ankiety, z których wynika że, większość z respondentów nie wdraża żadnych dedykowanych rozwiązań w tym zakresie, a wyższe dofinansowania z budżetu państwa wpłynęłyby na gotowość do zatrudniania kobiet w okresie prokreacyjnym.

Wśród rekomendowanych dobrych praktyk warto rozważyć: elastyczne urlopy w sytuacjach nagłych związanych z koniecznością zapewnienia opieki nad dzieckiem, możliwość pracy zdalnej poza ustalonym wcześniej harmonogramem czy przyprowadzenia dziecka do miejsca pracy, w sytuacji podbramkowej, w której pracownik nie ma możliwości zapewnienia opieki dla dziecka. Dobrą praktyką jest także utrzymywanie kontaktu z pracownicą w czasie jej nieobecności związanej z macierzyństwem. Tego typu działania sprzyjają tzw. reboardingowi (czyli ponownemu wdrożeniu pracownika po dłuższej przerwie), zwiększają zaangażowanie i lojalność pracowników, a także wspierają budowanie nowoczesnych i inkluzywnych miejsc pracy.



Z cukrzycą żyję.

Z pasją pracuję.

Monika Kaczmarek, Prezeska Polskiego Stowarzyszenia Diabetyków

Cukrzyca to choroba cywilizacyjna, która dotknęła około 10% polskiego społeczeństwa. Bardzo wielu pacjentów z cukrzycą typu 1 lub 2 z sukcesem łączy pracę zawodową z dbaniem o zdrowie i prawidłowym leczeniem.



KAMPANIA SPOŁECZNA ZPP

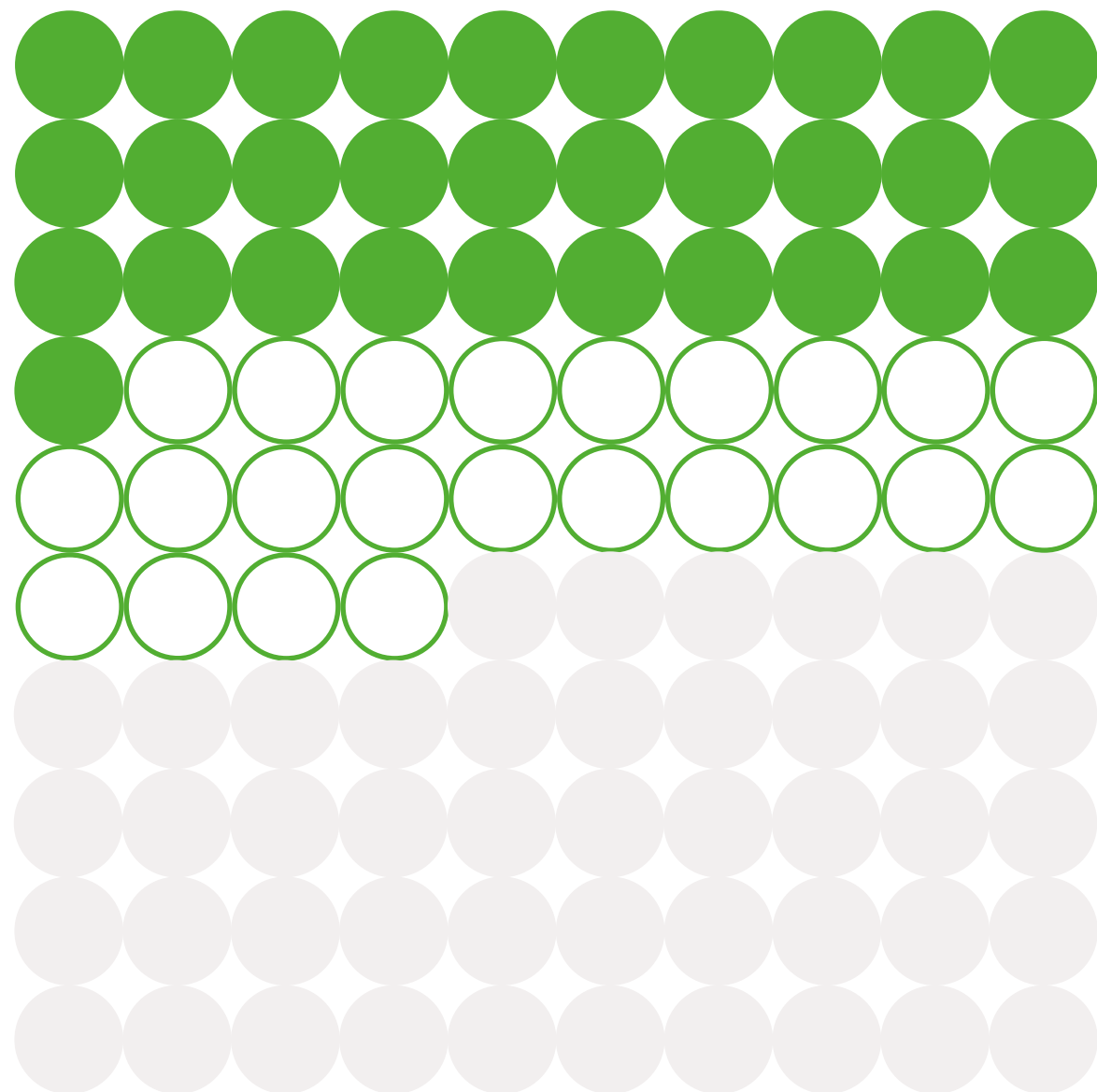
Każdy talent
na wagę złota



Jak to robić i o praktykach
inkluzywnego zatrudniania
piszemy w raporcie ZPP.



Osoby z chorobami przewlekłymi i z niepełno- sprawnościami



Choroby przewlekłe stają się codziennością

54% **Polaków
zмага się
chorobami
przewlekłymi**

23% **to osoby
w wieku
produkcyjnym**

Źródło: GUS, Raport kampanii „Choroba pracuję z nią”

**Tylko 9% pracowników
informuje pracodawcę
o swojej chorobie
przewlekłej**

Źródło: Krajowe Centrum Promocji Zdrowia w Miejscu Pracy

Osoby z chorobami przewlekłymi i z niepełnosprawnościami

„Nie możemy wykluczać tych, którzy chcą pracować i napędzać gospodarkę. Choroby przewlekłe to część życia, a nie wyrok. Potrzebujemy więcej empatii i mniej strachu — zarówno ze strony pracowników, jak i pracodawców.”

Agnieszka Gorgoń-Komor — Wiceprzewodnicząca Senackiej Komisji Zdrowia, Senatorka XI Kadencji

„Obecna młodzież i dzieci z problemami w edukacji czy wymagająca kształcenia specjalnego otrzyma szeroko rozumiane wsparcie od systemu edukacji, ale nie zmienia to faktu że z pewnymi problemami wejdzie na rynek pracy, gdzie żadnego wsparcia nie otrzyma.”

Ewa Kaliszuk — Senatorka XI Kadencji

W obliczu starzejącego się społeczeństwa i rosnącego deficytu pracowników, temat aktywizacji zawodowej osób z chorobami przewlekłymi i niepełnosprawnościami nabiera nowego, nie tylko etycznego, ale też gospodarczego wymiaru. Duża część pracowników będących osobami chorymi boi się ujawniania swojej sytuacji zdrowotnej i związanej z tym stygmatyzacji, która może prowadzić do rezygnacji z aktywności zawodowej lub do pracy w warunkach nieodpowiadających potrzebom zdrowotnym. Natomiast, pracodawcy boją się absencji pracowników, czy też tego że są oni nieefektywni. Dlatego też warto się zastanowić jakie działania wszyscy możemy podjąć aby przeciwdziałać stereotypom, a także co zrobić, aby zarówno pracodawcy jak i pracownicy mogli tworzyć przyjazne i inkluzywne środowisko pracy. Jakie stoją przed nami wszystkimi wyzwania, z jakimi przeszkodami się mierzymy, a także jakie dobre praktyki pomogą nam w aktywizacji zawodowej i uzupełnieniu braków kadrowych.

BARIERY

Przedsiębiorcy w ramach projektu zgłaszali także bariery, powodujące że zatrudnianie osób przewlekłe chorych staje się problematyczne i stanowi wyzwanie finansowe i logistyczne (zwłaszcza dla mniejszych pracodawców), dlatego też wskazali, na:

1. przeregulowane wymogi w zakresie zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, które stanowią największą przeszkodę w zatrudnianiu,
2. obowiązek dostosowania pomieszczeń dla osób z niepełnosprawnością ruchową — ogromne koszty po stronie pracodawcy, nie zawsze pracownik wymaga takich działań od pracodawcy, albo potrzebuje mniejszej adaptacji stanowiska pracy czy toalet niż wynika to z przepisów,

3. ilość dni wolnych, które przysługują osobom z niepełnosprawnościami — urlop wypoczynkowy + urlop sanatoryjny,
4. podnoszono, że w miejsce karania pracodawców za niewywiązywanie się z wymogów ustawowych, trzeba wprowadzić system nagradzania, wtedy przedsiębiorcy będą chętniej zatrudniali osoby przewlekłe chore czy z niepełnosprawnościami ruchowymi,
5. pułapka rentowa — jest to problem zgłaszany przez same osoby przewlekłe chore, apel o kampanię społeczną w tym zakresie i szkolenia dla pracodawców,
6. związki zawodowe — należy podjąć rozmowy ze związkami zawodowymi, aby uelastyczyć przepisy zwłaszcza w kwestii zatrudniania osób z niepełnosprawnościami,
7. brak regulacji dotyczącej NGO w zakresie zatrudniania pracowników. Otrzymują dofinansowania na konkretne projekty, ale nie na działalność statutową. Nie mają środków finansowych na aktywizację zawodową osób, na rzecz których działają;
8. brak możliwości skierowania pracownika na badania kontrolne, gdy pracodawca zauważy że coś się dzieje,
9. normy odpoczynku uniemożliwiają elastyczne podejście do pracowników,
10. jeśli nie będzie dofinansowania ze strony państwa pracodawcy nie będą zmotywowani do zatrudniania osób z chorobami przewlekłymi,
11. 33 dni wynagrodzenia chorobowego nie pomaga w zatrudnianiu, podobnie postawa związków zawodowych.

DOBRE PRAKTYKI

1. Szkolenia dla menedżerów

Pracodawcy boją się pracowników z chorobami przewlekłymi ze względu na ich absencję, mniejszą kreatywność, tego, że pracują tylko dla samego faktu zatrudnienia. Dlatego tak ważne są szkolenia dla menedżerów przeciwdziałające stereotypom, dotyczące funkcjonujących w organizacji rozwiązań wspierających osób przewlekle chorych, sposobów ich komunikowania, a także wskazujące na obowiązki pracodawcy, prawa pracowników, uświadamiające z jakimi problemami mierzą się pracownicy, uczące empatii, zrozumienia i elastyczniejszego podejścia do godzin i form zatrudniania. Wskazujące jakie korzyści płyną z zatrudniania osób przewlekle chorych i jak reagować na zgłaszane przez nich wątpliwości i problemy.

Pomocne może okazać się prowadzenie cyklu szkoleń dla kadry menedżerskiej i dla pracowników, uświadamiającej czym są choroby przewlekłe i niepełnosprawność oraz łamiących negatywne stereotypy w postrzeganiu takich osób oraz ich zatrudnianiu w swoich zespołach.

Edukacja kadry zarządzającej powinna obejmować także szkolenia z zakresu chorób przewlekłych w miejscu pracy oraz promowania otwartego dialogu między pracownikiem a pracodawcą.

2. Badania profilaktyczne

Jedną z dobrych praktyk wdrożonych w niektórych przedsiębiorstwach są badania profilaktyczne czy to w ramach medycyny pracy, czy w ramach pakietu profilaktycznego obejmującego pracowników. Wczesne wykrywanie chorób to szybsze podjęcie leczenia, krótsza absencja, większe szanse na szybki powrót do zdrowia.

3. Programy wsparcia i ZFŚS

Część firm wprowadziła u siebie wsparcie psychologiczne dla pracowników, nie tylko w kryzysie zdrowotnym, ale także z powodu straty czy też wypalenia zawodowego. Dbanie o dobrostan psychiczny pracowników jest słuszną inicjatywą umożliwiającą pracownikom poradzenie sobie z problemem, pozwala uniknąć wypalenia zawodowego, czy wspiera powrót do zdrowia nie tylko psychicznego.

Dodatkowym elementem wsparcia jest możliwość wykorzystania Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, poprzez wprowadzenie w regulaminach wewnętrznych pracodawców jasno określonych kryteriów wsparcia dla pracowników zmagających się z przewlekłą chorobą.

4. Empatia

Wdrożenie polityki kształtującej odpowiednie warunki pracy osób przewlekle chorych, w tym z niepełnosprawnością, która będzie wspierać zapewnienie równych szans w miejscu pracy, uwzględniającą także stopień niepełnosprawności i jej rodzaj; przyjęte zasady postępowania powinny być obligatoryjnym elementem kultury organizacyjnej, która stawia również na poszanowanie praw takich osób, usuwanie barier w zakresie integracji z zespołem oraz barier w zakresie właściwej adaptacji miejsca pracy dla takiego pracownika.

Stworzenie samodzielnego stanowiska pracy lub komórki organizacyjnej, dedykowanej wdrażaniu w organizacji rozwiązań na rzecz osób przewlekle chorych i umożliwienie im bezpośredniego kontaktu z wyspecjalizowanym w tym zakresie pracownikiem.

Ważne jest również tworzenie kultury organizacyjnej szanującej osoby chore.

5. Elastyczność

Wprowadzenie elastycznej organizacji pracy oraz pracy zdalnej pozwoli na pogodzenie życia zawodowego z leczeniem. Osoby z chorobami przewlekłymi, w zależności od schorzenia, nie mają pewności czy i kiedy pojawią się w pracy, ponieważ wieczorem mogą się czuć dobrze, a rano nie mają siły wstać z łóżka (np. przy problemach kardiologicznych). Wtedy istotnym aspektem jest umożliwienie pracy zdalnej, w godzinach w jakich pracownik czułby się na siłach, albo tryb zadaniowy. Podobnie sytuacja wygląda przy pacjentach onkologicznych. Gdy mają zaplanowane podawanie chemii mogą zaplanować absencję i dostosować jej czas do zadań i powrócić do świadczenia pracy, gdy tylko poczują się na siłach.

Wśród rozwiązań dotyczących elastyczności pojawiały się następujące hasła:

- Elastyczny czas pracy,
- Możliwość pracy zdalnej/hybrydowej,
- Możliwość pracy w formie skumulowanego tygodnia pracy,
- Możliwość pracy w obniżonym wymiarze godzin,
- Praca w trybie zadaniowym – włączenie takich pracowników do prac zespołów projektowych,
- Możliwość okazjonalnego wcześniejszego wyjścia z pracy/późniejszego rozpoczęcia pracy bez konieczności brania wolnego (przy założeniu odpracowania godzin w ustalonym terminie).

Elastyczność w podejściu do godzin pracy pozwala pracownikowi na zmniejszenie stresu związanego z utrzymaniem zatrudnienia, a dla osoby doświadczającej silnego stresu związanego z chorobą świadomość posiadania stabilnego zatrudnienia uwzględniającego ich

potrzeby pozytywnie wpływa na plan leczenia i powrót do zdrowia.

POTRZEBA WSPARCIA SYSTEMOWEGO

Bez współpracy ustawodawcy, biznesu, NGO i samych pracowników nie uda się wypracować realnych zmian. Potrzebna jest nie tylko elastyczność prawa, ale i otwartość społeczna, która zmienia sposób myślenia o zatrudnieniu.

Choroby przewlekłe mogą skutkować niepełnosprawnością, a zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami często wiąże się z barierami systemowymi, które zniechęcają do podejmowania pracy. Dlatego też potrzebny jest wspólny front zmian.

- Potrzebna jest lepsza koordynacja opieki zdrowotnej, przeciwdziałanie wykluczeniu zawodowemu oraz promocja inkluzywności w środowisku pracy.
- Korzystny byłby powrót do procesu legislacyjnego zainicjowanego w 2019 r. projektem ustawy o zatrudnieniu wspomaganym. Zatrudnienie wspomagane to forma aktywizacji zawodowej skierowana do konkretnych grup osób, zazwyczaj osób z niepełnosprawnością, mającymi niskie kwalifikacje lub ich brak oraz małe doświadczenie zawodowe. Ta forma aktywizacji zakłada, że osoby z niepełnosprawnością powinny podejmować pracę zarobkową w oparciu o swoje kompetencje, a nie jedynie orzeczenie o niepełnosprawności, za wynagrodzeniem takim, jak inni pracownicy na tym samym stanowisku. Zatrudnienie wspomagane obejmuje indywidualne doradztwo trenera pracy, wsparcie psychologiczne, coaching zawodowy i pomoc w adaptacji do środowiska pracy. Rozwiązanie to ukierunkowane jest na indywidualne podejście oraz długofalową strategię, tak aby osoby objęte tym wsparciem pozostały na rynku pracy.

- Ministerstwo Zdrowia, w porozumieniu z Prezesem UODO mogłoby wydać przewodnik dla pracodawców, o tym, jak w bezpieczny sposób rozmawiać z pracownikami o ich zdrowiu (również mentalnym). Kampania promująca programy powrotu do pracy osób chorych przewlekle również byłaby dobrym krokiem w stronę budowania przyjaznych miejsc pracy i pozyskiwania dzięki temu lojalnych talentów.
- Likwidacja „pułapki rentowej” — osoby posiadające orzeczenie o niepełnosprawności i przyznane z tego tytułu rentę nie podejmują zatrudnienia z obawy przed utratą świadczenia, mają obawy że w przypadku utraty pracy zostaną bez środków do życia — mimo że mają kompetencje, możliwości nie podejmują pracy, albo nie walczą o podwyżki czy awanse.

Okrągły stół — osoby z chorobami przewlekłymi i z niepełnosprawnościami

Fotografie: Olga Rainka





Agnieszka Wołczyńska,
Prezeska
Ogólnopolskiego
Stowarzyszenia
Pacjentów
ze Schorzeniami
Serca i Układu
Krążenia EcoSerce

W stronę zdrowszego i bardziej inkluzywnego społeczeństwa — głos pacjentów kardiologicznych

Pacjenci kardiologiczni, będący często osobami z długoterminowymi wyzwaniami zdrowotnymi, doskonale rozumieją nie tylko medyczne, ale i społeczne aspekty życia z chorobą. Ich rekomendacje dotyczące dobrych praktyk systemowych oraz potrzebnych zmian legislacyjnych mogą być cennym kompasem dla decydentów, pracodawców oraz organizacji społecznych.

Z perspektywy Stowarzyszenia EcoSerce, które działa na rzecz poprawy jakości życia osób z chorobami układu krążenia, szczególnie wybrzmiewają trzy obszary: potrzeba lepszej koordynacji opieki zdrowotnej, przeciwdziałanie wykluczeniu zawodowemu oraz promocja inkluzywności w środowisku pracy.

Koordinacja opieki i profilaktyka — fundamenty skutecznego wsparcia

Pacjenci wielokrotnie podkreślają, że kluczowe znaczenie ma zapewnienie ciągłości i przejrzystości w procesie leczenia — od diagnozy po rehabilitację. Rekomendują rozwój systemów opieki koordynowanej oraz rozszerzenie dostępu do programów rehabilitacji kardiologicznej — także w formule zdalnej. Wskazują na potrzebę uproszczenia ścieżek dostępu do specjalistów oraz większego wsparcia psycho-

logicznego, które wciąż pozostaje niedoszacowane w leczeniu chorób przewlekłych, a często po prostu nie istnieje w praktyce.

Inkluzywność w zatrudnianiu — niewykorzystany potencjał tysięcy osób

Z perspektywy zawodowej, osoby z chorobami serca często spotykają się z uprzedzeniami dotyczącymi ich zdolności do pracy. Tymczasem wielu z nich, po odpowiedniej rekonwalescencji i przy zachowaniu elastycznych warunków pracy, może z powodzeniem wracać na rynek zatrudnienia. Konieczne są zmiany legislacyjne wspierające elastyczne formy zatrudnienia — jak praca zdalna, częściowy etat, czy dostosowanie stanowisk — szczególnie w sektorze publicznym i w małych przedsiębiorstwach, które często nie posiadają dostatecznego zaplecza organizacyjnego.

Zatrudnianie z wrażliwością — społeczna odpowiedzialność pracodawców

Rekomendowane dobre praktyki obejmują m.in. wprowadzanie polityk wspierających różnorodność zdrowotną, edukację kadry zarządzającej w zakresie zarządzania chorobą przewlekłą w miejscu pracy oraz promowanie otwartego dialogu między pracownikiem a pracodawcą. Stowarzyszenie EcoSerce zachęca do traktowania zatrudnienia osób z doświadczeniem choroby nie jako obowiązku, lecz jako szansy na pozyskanie lojalnych, zaangażowanych i często wyjątkowo świadomych pracowników.

Potrzebna zmiana narracji — od „obciążenia” do „zasobu”

Ważnym postulatem środowisk pacjenckich jest zmiana społecznej narracji — osoby przewlekle chore nie powinny być postrzegane jako bierni beneficjenci systemu, ale jako pełnoprawni uczestnicy życia społecznego i zawodowego. To przesunięcie optyki może stanowić istotny impuls dla działań legislacyjnych, edukacyjnych i pracowniczych, które wspólnie tworzą zdrowsze, bardziej sprawiedliwe społeczeństwo.



Monika Kaczmarek,
Prezeska Zarządu
Głównego
Polskiego
Stowarzyszenia
Diabetyków

Cukrzyca to choroba cywilizacyjna, którą dotkniętych jest około 10 proc. polskiego społeczeństwa. Bardzo wielu pacjentów z cukrzycą typu 1 i cukrzycą typu 2 to osoby aktywne zawodowo, które z sukcesem łączą różnego rodzaju zawody i zajęcia z prawidłowym leczeniem choroby przewlekłej.

Polskie Stowarzyszenie Diabetyków stoi na stanowisku, że osoby z cukrzycą powinny mieć pełne prawo do tego, by pracować na takich samych zasadach, jak osoby zdrowe, ale jednocześnie powinny mieć pełne prawo, by w miejscu pracy móc zarządzać swoją chorobą, w takim zakresie, w jakim jest to potrzebne.

Cukrzyca jest specyficzną chorobą, bo wymaga pewnej dozy uwagi ze pacjenta praktycznie 24 godziny na dobę, w tym także w czasie pracy. Ta uwaga odnosi się do monitorowania stężenia glukozy we krwi, przyjmowania leków/podawania insuliny, regularnego spożywania posiłków. Generalnie wypełnianie cukrzycowych obowiązków nie powinno kolidować z obowiązkami zawodowymi; każdy w czasie pracy ma możliwość spożycia posiłku, zrobienia sobie chwili przerwy na odpoczynek, czy po to, by skontrolować cukier.

Diabetykom mogą w czasie pracy zdarzyć się sytuacje „awaryjne”, do których zalicza się hipoglikemia, czyli nadmierne obniżenia się stężenia glukozy we krwi. Nie wydaje się jednak, by była to duża przeszkoda w zawodowych aktywnościach, cukier we krwi można szybko podnieść spożywając lub pijąc coś słodkiego.

Biorąc to wszystko pod uwagę warto podkreślić, że osoby chorujące na cukrzycę powinny transparentnie informować o swojej chorobie. Wówczas niedocukrzenie w trakcie pracy nie będzie dla nikogo zaskoczeniem. Oczywiście zdajemy sobie sprawę z tego, że diabetycy obawiają się niekiedy, że ich stan zdrowia może powodować, że ich szanse na rynku pracy są mniejsze. Aby tak nie było konieczna jest szeroka edukacja społeczeństwa, w tym pracodawców w zakresie cukrzycy.

Już teraz badanie stężenia cukru we krwi jest elementem badań wstępnych do pracy. Nie dlatego, że podwyższony cukier dyskwalifikuje kandydata do pracy, a dlatego, że jest to szansa na wykrycie stanu przedcukrzycowego lub cukrzycy typu 2, czyli jest to element profilaktyki zdrowotnej. Jak w trakcie takich badań okaże się, że kandydat do pracy faktycznie choruje na cukrzycę, pracodawca nie ma prawa go nie zatrudnić, czy zwolnić. Osoby z cukrzycą, które ubiegają się o pracę nie mają obowiązku w czasie procesu rekrutacyjnego mówić o swoim stanie zdrowia. Ale kiedy zapadła już decyzja o ich zatrudnieniu, powinny o tym poinformować.

Odrębną kwestią są wizyty lekarskie czy hospitalizacje, które pacjentom z cukrzycą mogą zdarzać się częściej niż osobom zdrowym. Ciężko tutaj generalizować, jak pracodawca powinien na to patrzeć. Każdy z nas ma prawo do zwolnienia z obowiązku pracy z powodu choroby. Jeśli na badania kontrolne bierzemy przysługujący nam dzień wolnego, nie widzę tutaj większego zagrożenia. Ani pacjent nie powinien rezygnować z badań i wizyt u lekarza z powodu obaw o pracę, ani pracodawca nie powinien robić z tego problemu. Odrębną kwestią jest „urywania się” w ramach godzin pracy. Jedni pracodawcy to akceptują, inni nie i ciężko mieć do nich o to pretensje. Wydaje się jednak, że w ramach przysługującego pracownikom urlopu wypoczynkowego oraz dni na żądanie, można bez problemu połączyć aktywność zawodową z dbaniem o własne zdrowie.

Oczywiście można zadawać sobie pytanie, dlaczego mam tracić swój urlop wypoczynkowy na leczenia, ale to już inny temat związany z akceptowaniem pewnych niedogodności, jakie stawia przed nami choroba przewlekła.

Część osób z cukrzycą ma orzeczenia o niepełnosprawności w stopniu lekkim lub umiarkowanym. Takie orzeczenie daje im pewne dodatkowe ułatwienia w pracy, jak dodatkowe wolne dni czy też skrócony do 7 godzin dziennie czas pracy. W tym przypadku, jeśli chcemy korzystać z uprawnień, które daje nam orzeczenie, konieczne jest ustalenie tego z pracodawcą przed zatrudnieniem, a jeśli orzeczenie pojawiło się w trakcie zatrudnienia, trzeba porozumieć się co do zmiany warunków zatrudnienia.

Z tytułu zatrudnienia pracownika z orzeczeniem o niepełnosprawności pracodawca może odnieść pewne korzyści, w tym ulgi finansowe. I to jest obszar, który naszym zdaniem wymaga usprawnienia. Po pierwsze pracodawcy często nie mają wiedzy, z czym wiąże się zatrudnianie osób z orzeczeniem, po drugie formalności związane z takim zatrudnieniem są czasochłonne i skomplikowane. Polskie Stowarzyszenia Diabetyków zwraca uwagę na konieczność uproszczenia tych procedur, tak aby pracodawcy nie obawiali się zawiłych przepisów i wizji kontroli, po których przyjdzie im zwracać uzyskane środki. Obecny stan bardziej zniechęca do zatrudniania osób z orzeczeniem o niepełnosprawności niż do tego zachęca. Chcielibyśmy to zmienić, co zapewne przełoży się na lepszą sytuację osób z cukrzycą, które mają orzeczenia o niepełnosprawności na rynku pracy.



Renata Bugiel,
Kancelaria
GKR Legal



Justyna Burska,
Kancelaria
GKR Legal



**Martyna
Kałdonek,**
Kancelaria
GKR Legal

Osoby przewlekle chore wciąż pozostają grupą marginalizowaną na rynku pracy, zwłaszcza gdy nie posiadają formalnego orzeczenia o niepełnosprawności. Brak dostępu do ustawowych form wsparcia oraz ograniczenia wynikające z przepisów RODO znacząco utrudniają proces rekrutacji i adaptacji w miejscu pracy.

Obecnie, wsparcie systemowe przysługuje głównie osobom z orzeczoną niepełnosprawnością w stopniu umiarkowanym lub znacznym na podstawie ustawy z 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (art. 11 i nast.). Przepisy przewidują m.in. skrócony czas pracy bez obniżenia wynagrodzenia w wymiarze nieprzekraczającym 7 godzin dziennie, zakaz pracy w porze nocnej oraz godzinach nadliczbowych bez zgody lekarza, dodatkową przerwę na gimnastykę usprawniającą lub wypoczynek w wymiarze 15 minut wliczaną do czasu pracy, dodatkowe 10 dni roboczych urlopu w roku kalendarzowym oraz dofinansowanie pracodawcy w zakresie stanowisk pracy w ramach programów PFRON.

Osoby przewlekle chore, nieposiadające orzeczenia o niepełnosprawności, mogą korzystać jedynie z ogólnych uprawnień wynikających z KP, czyli elastycznego czasu pracy, pracy zdalnej, czy też indywidualnego rozkładu czasu pracy. Dodatkowym elementem wsparcia jest możliwość wykorzystania Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, poprzez wprowadzenie w regulaminach wewnętrznych pracodawców jasno określonych kryteriów wsparcia dla pracowników zmagających się z przewlekłą chorobą.

Z perspektywy legislacyjnej konieczne jest stworzenie rozwiązań dla osób, które z uwagi na stan zdrowia mają obniżoną zdolność do pracy, ale nie spełniają formalnych kryteriów do uzyskania orzeczenia o niepełnosprawności. Proponowane zmiany zakładają możliwość orzekania o częściowej niezdolności do pracy oraz elastyczne rozliczanie czasu pracy, w tym wykonywanie obowiązków zawodowych w niepełnym wymiarze godzin. Takie rozwiązania mogą być skutecznie wdrożone jedynie przy odpowiednim wsparciu ze strony systemu ubezpieczeń społecznych.

Warto podkreślić pozytywny sygnał od ankietowanych pracodawców – ponad 30% deklaruje otwartość na zatrudnianie osób z chorobami przewlekłymi. Niestety, nadbyt rygorystyczne procedury oraz niewystarczające wsparcie finansowe pracodawców znacząco utrudniają realizację tych postulatów. Obecnie miesięczne dofinansowanie do wynagrodzenia pełnoetatowego pracownika z niepełnosprawnością wynosi: 2 760 zł w przypadku znacznego, 1 550 zł – umiarkowanego oraz 575 zł – lekkiego stopnia niepełnosprawności. W zestawieniu z dodatkowymi kosztami wynikającymi m.in. z 33 dni absencji chorobowej, dodatkowego urlopu przysługującego osobom z orzeczeniem o niepełnosprawności czy potrzeby organizacji pracy w trybie indywidualnym, wsparcie to okazuje się niewystarczające. Rzeczywista inkluzja osób przewlekle chorych wymaga aktywnej roli państwa w niwelowaniu barier systemowych

i ekonomicznych, a także edukacji społeczeństwa. Pracodawcy są otwarci na współpracę, potrzebują jednak stabilnych i adekwatnych rozwiązań, które pozwolą im realnie wspierać zatrudnienie tej grupy pracowników, bez ponoszenia znacznych kosztów.

Dobrymi praktykami, które nie obciążą znacznie budżetu pracodawcy może być przygotowanie stanowiska pracy, uwzględniającego potrzeby danego pracownika, np. poprzez zakup łupy powiększającej dla osoby słabowidzącej, obniżenie biurka dla osoby poruszającej się na wózku inwalidzkim, ustalenie zasad komunikacji z osobą niedosłyszącą.

Korzystny byłby powrót do procesu legislacyjnego zainicjowanego w 2019 r. projektem ustawy o zatrudnieniu wspomagany. Zatrudnienie wspomagane to forma aktywizacji zawodowej skierowana do konkretnych grup osób, zazwyczaj osób z niepełnosprawnością, mającymi niskie kwalifikacje lub ich brak oraz małe doświadczenie zawodowe. Ta forma aktywizacji zakłada, że osoby z niepełnosprawnością powinny podejmować pracę zarobkową w oparciu o swoje kompetencje, a nie jedynie orzeczenie o niepełnosprawności, za wynagrodzeniem takim, jak inni pracownicy na tym samym stanowisku. Zatrudnienie wspomagane obejmuje indywidualne doradztwo trenera pracy, wsparcie psychologiczne, coaching zawodowy i pomoc w adaptacji do środowiska pracy. Rozwiązanie to ukierunkowane jest na indywidualne podejście oraz długofalową strategię, tak aby osoby objęte tym wsparciem pozostały na rynku pracy.



Dominika Czarnota-Szałkowska,
Sekretarz
Generalna
Polskiego
Towarzystwa
Stwardnienia
Rozsianego

Blisko 60 tysięcy osób w Polsce i 700 tysięcy osób w Europie choruje na stwardnienie rozsiane (SM), z czego 70% jest diagnozowanych w wieku najwyższej aktywności zawodowej (pomiędzy 20. a 40. rokiem życia). Wielu chorych mówi, że ich stan zdrowia wpływa na zatrudnienie i szanse zawodowe, często stają oni przed koniecznością zmiany lub rezygnacji z pracy.

Jako Polskie Towarzystwo Stwardnienia Rozsianego od lat zajmujemy się tym tematem, podkreślając jak ważnym elementem w życiu każdego człowieka jest praca, szczególnie taka która daje satysfakcję i jest odpowiednio wynagradzana. Praca ma pozytywny wpływ na zdrowie i samopoczucie, szczególnie w obszarze zdrowia psychicznego.

Stwardnienie rozsiane to przewlekła choroba neurologiczna o zróżnicowanych objawach i bardzo zindywidualizowanym przebiegu. Wiele z tych objawów może być wyzwaniem dla aktywności zawodowej. Przewlekłe zmęczenie jest wskazywane jako objaw mający największy wpływ na poszukiwanie i utrzymanie pracy. Oprócz tego wymieniane są również: problemy związane z poruszaniem się i motoryką małą, ból i nietolerancja wysokich temperatur oraz problemy poznawcze, w tym trudności z koncentracją.

Brak skutecznych sposobów radzenia sobie w miejscu pracy z problemami wynikającymi z choroby oraz brak wiedzy pracodawców

o SM mają również istotny, negatywny wpływ na wskaźniki zatrudnienia. Wielu chorych rezygnuje z pracy właśnie z powodu tych trudności lub czynników utrudniających realizację obowiązków, w tym również z powodu postawy przełożonych, którzy nie mogą lub nie chcą odpowiednio dostosować stanowiska czy czasu pracy.

Koszty związane ze stwardnieniem rozsianym nie ograniczają się wyłącznie do nakładów na opiekę zdrowotną. Z ponad 15 miliardów euro wydawanych rocznie w Europie na SM ponad połowa związana jest z tzw. kosztami pośrednimi, w tym z opieką nieformalną i obniżeniem produktywności.

Brak możliwości zarabiania przez osoby z chorobami przewlekłymi oznacza zwiększone koszty społeczne i ekonomiczne dla samych chorych i ich rodzin, jak również dla całego społeczeństwa.

Bezrobocie, niska aktywność ekonomiczna i wczesne przejście na rentę lub emeryturę powodują zwiększenie wydatków ze środków publicznych, niższe dochody z podatków i niższą ogólną produktywność.

Chociaż stwardnienie rozsiane pozostaje chorobą nieuleczalną, dostępne są obecnie leki, które mogą skutecznie zahamować, czy nawet zatrzymać jego postęp. Wysoki koszt tych terapii wymaga ich refundacji i to na szczęście w ostatnich latach udało się w Polsce uzyskać. Inwestycja w leczenie przełożyła się natomiast na mniejszą liczbę rent z tytułu niezdolności do pracy z powodu SM.

W przypadku tej jednostki chorobowej nie wszystkie objawy udaje się całkowicie powstrzymać i dlatego tak istotne jest budowanie świadomości czym jest stwardnienie rozsiane i z jakimi trudnościami może się mierzyć pracownik. Dużo dobrego dla sytuacji osób z SM zmieniło upowszechnienie pracy zdalnej i hybrydowej, które miało miejsce w okresie pandemii. Wielu pracodawców zrozumiało, że zaangażowany pracownik może być równie efektywny,

nawet jeśli nie przebywa w biurze codziennie. Dla znacznej grupy osób problemem pozostają długie dojazdy do pracy, czy brak możliwości odpoczynku w ciągu dnia. Wszelkie rozwiązania legislacyjne, które mogłyby to ułatwić są z punktu widzenia pracownika chorego przewlekłe pożądane. Wiele osób nie ujawnia swojej diagnozy z obawy o utratę pracy czy dyskryminację w miejscu zatrudnienia.

Chcemy budować atmosferę wzajemnego zaufania, stoimy na stanowisku, że przy tworzeniu dobrych rozwiązań należy słuchać wszystkich zainteresowanych stron. Prawo pracy powinno chronić pracownika chorego przewlekłe, ale zastosowane rozwiązania nie powinny z kolei zniechęcać pracodawcy do zatrudniania takich osób. Obok stosownych uregulowań prawnych powinniśmy stawiać na kampanie społeczne, promowanie dobrych praktyk i piętnowanie pracodawców, którzy pozwalają sobie na działania dyskryminacyjne.



Dagmara Samselska,
Założycielka
AMICUS, Fundacji
Łuszczycy i ŁZS

Jako Prezes Zarządu AMICUS Fundacji Łuszczycy i ŁZS, od lat wspieram osoby z przewlekłymi chorobami skóry, takimi jak atopowe zapalenie skóry (AZS), łuszczycą, przewlekłą pokrzywka spontaniczna oraz łuszczycowe zapalenie stawów. Z perspektywy tych osób pragnę podkreślić ogromne znaczenie inkluzywności w zatrudnianiu. Choroby te nie tylko wpływają na zdrowie fizyczne, ale często generują też wyzwania psychospołeczne, które utrudniają utrzymanie stabilnej pracy.

Nasze badania pokazują, że co dziesiąta osoba z łuszczycą traci pracę z powodu choroby. To alarmujący wskaźnik, który wskazuje, jak bardzo rynek pracy musi się zmienić, by stać się bardziej otwarty i przyjazny dla osób z przewlekłymi schorzeniami skóry i chorobami zapalnymi stawów. Bariery to nie tylko objawy, takie jak ból, świąd czy zmęczenie, ale także stereotypy, brak świadomości pracodawców i niewystarczające wsparcie w miejscu pracy.

Wierzę, że wdrożenie kilku dobrych praktyk może poprawić sytuację:

- **Edukacja pracodawców i zespołów HR** — podnoszenie świadomości na temat specyfiki chorób skóry, ich wpływu na pracę oraz dostępnych form wsparcia.
- **Elastyczne formy zatrudnienia** — praca zdalna, elastyczne godziny oraz dostosowanie stanowiska do potrzeb osoby chorej.
- **Wsparcie psychologiczne i medyczne w miejscu pracy** — dostęp do specjalistów, programów zdrowotnych i działań profilaktycznych.

- **Polityka antydyskryminacyjna** — jasne procedury przeciwdziałające wykluczeniu i mobbingowi związanemu z chorobą.

Potrzebne są również zmiany legislacyjne, które:

- Zobowiążą pracodawców do uwzględniania potrzeb osób z przewlekłymi chorobami.
- Ułatwią dostęp do świadczeń zdrowotnych i rehabilitacji dla pracujących chorych.
- Wprowadzą zachęty finansowe dla firm zatrudniających osoby z przewlekłymi schorzeniami, które stosują rozwiązania inkluzywne.

Dla mnie inkluzywność w zatrudnianiu osób z przewlekłymi chorobami skóry i zapalnymi chorobami stawów to nie tylko kwestia odpowiedzialności społecznej, ale przede wszystkim inwestycja w różnorodność talentów. Osoby te, mimo wyzwań zdrowotnych, często mają unikalne kompetencje i doświadczenie, które mogą wzbogacić środowisko pracy. Dlatego tak ważne jest, aby rynek pracy był miejscem, gdzie każdy talent jest naprawdę na wagę złota.

Osoby 50+ i seniorzy



**Z kijkami po lesie.
Z tabletem do klientów.**

Jolanta, seniorka, Doradczyni klienta w Provident Polska

**Doświadczenie nie przechodzi na emeryturę.
Elastyczny czas pracy pozwala mi być wciąż
aktywną — na własnych zasadach. Mam czas
dla klientów, na wędrowki po Bieszczadach
i działanie w Stowarzyszeniu Aktywny Senior.**



KAMPANIA SPOŁECZNA ZPP

Każdy talent
na wagę złota



Więcej dobrych praktyk
inkluzywnego zatrudniania
w raporcie ZPP.



„Zmiana myślenia o osobach starszych jako o grupie społecznej, z którą coś trzeba zrobić, na myślenie: to jest zasób, którego nie możemy marnować — to jest jeden z głównych celów nowej polityki senioralnej.”

Marzena Okła-Drewnowicz, Ministra ds. Polityki Senioralnej

„Obecni 50-latkowie to silni, zdrowi, ambitni ludzie, którzy chcą pracować, nie boją się wyzwań i stanowią motor polskiej gospodarki.”

Stanisław Wojnicki, Polskie Stowarzyszenie HR

Wiek nie powinien być barierą — a różnorodność pokoleniowa to szansa, nie wyzwanie. Osoby 50+ nie są seniorami w klasycznym rozumieniu, lecz aktywną, zdrową i doświadczoną grupą społeczną, która może znacząco wzmocnić gospodarkę. Mamy lukę pokoleniową na rynku pracy i potrzebujemy utrzymać Silversów w zatrudnieniu, aby przeciwdziałać deficytowi kadr.

Niestety pokutuje stereotypowy obraz osób 50+, który skutkuje ich marginalizacją w procesach rekrutacyjnych. Dlatego też tak ważna jest edukacja managerów, aby nie kierowali się uprzedzeniami, lecz kompetencjami kandydatów. Należy również dopasować narzędzia rekrutacyjne do przepisów przeciwdziałających dyskryminacji.

Jednym z głównych wyzwań, który przed nami stoi w związku ze srebrną gospodarką jest poprawa komunikacji międzypokoleniowej. Budowanie inkluzywnej kultury organizacyjnej wymaga współpracy, dialogu, otwartości oraz strategii, przy czym wydłużenie ciągłości pracy wiąże się z korzyściami zdrowotnymi, społecznymi i ekonomicznymi.

Silversi stanowią cenny zasób dla rynku pracy. Ich doświadczenie, dojrzałość emocjonalna i kompetencje miękkie są istotnym kapitałem, który należy aktywnie wykorzystywać. Warunkiem koniecznym jest jednak zmiana mentalności, odejście od stereotypów i budowanie zróżnicowanego, otwartego środowiska pracy opartego na wzajemnym szacunku i współpracy pokoleń.

DOBRE PRAKTYKI

1. Elastyczne formy pracy

Wielu pracowników 50+ dysponuje wysokimi kompetencjami, ale z różnych powodów nie może lub nie chce pracować w pełnym wymiarze godzin. Elastyczne formy zatrudnienia pozwalają im pozostać aktywnymi zawodowo, jednocześnie dbając o zdrowie i równowagę ży-

ciową. Co ważne, badania pokazują, że osoby w tym wieku są lojalne, stabilne i zaangażowane, a elastyczność może skutecznie przeciwdziałać ich przedwczesnemu wykluczeniu z rynku pracy. Elastyczność oznacza również większą różnorodność zespołów — korzyść, z której korzysta cała organizacja.

- **Praca zadaniowa** — rozliczanie za efekt, a nie obecność godzinową; idealne rozwiązanie dla doświadczonych specjalistów 50+, którzy samodzielnie organizują swoją pracę.
- **Możliwość zatrudnienia na niepełny etat** — z pełnią praw pracowniczych, bez społecznego napiętnowania jako „pracy dorywczej”.
- **Częściowe przejście na emeryturę przy utrzymaniu pracy** — w formie modelu łączonego: np. 50% czasu pracy + świadczenia.
- **Praca hybrydowa i zdalna** — możliwość świadczenia pracy w domu w przypadku stanowisk niewymagających fizycznej obecności; zwiększa komfort i ogranicza obciążenie fizyczne, wewnętrzne procedury pozwalające łatwo wdrożyć niestandardowy model pracy bez barier formalnych.
- **Indywidualne uzgodnienia z menedżerem** — sformalizowany proces ustalania elastycznych warunków pracy, oparty na potrzebach pracownika i możliwości organizacji.

2. Rozwój i mentoring międzypokoleniowy

Silversi to grupa o ogromnym potencjale rozwojowym i eksperckim. Choć często nie są już na początku ścieżki kariery, to właśnie dzięki ich wiedzy i doświadczeniu można budować kulturę dzielenia się kompetencjami oraz tworzyć fundamenty sukcesji. Wielu z nich chętnie pełni rolę mentorów, trenerów wewnętrznych czy konsultantów specjalistycznych. Równocześnie — jak każda grupa — potrzebują możliwości rozwoju,

dostępu do szkoleń oraz uznania ich kompetencji. Kultura uczenia się przez całe życie powinna obejmować wszystkich – bez wyjątku.

- **Programy mentoringowe i stanowiska eksperckie** – formalne włączenie pracowników starszych wiekiem w procesy wdrażania nowych osób, przekazywania wiedzy operacyjnej, wspierania rozwoju miękkich kompetencji oraz tworzenie ról eksperckich niezależnych od ścieżki menedżerskiej, umożliwiających dalszy rozwój poziomy osobom z dużym doświadczeniem zawodowym.
- **Indywidualne plany rozwoju dla pracowników 50+** – wspólnie z menedżerem i działem HR, dostosowane do potrzeb rozwojowych i przyszłości zawodowej danej osoby.
- **Programy sukcesji z udziałem silversów a także powierzenie roli „wewnętrznego trenera”** – przygotowanie starszych pracowników do przekazania kompetencji i wsparcia młodszych następców; formalny element polityki kadrowej, a także angażowanie doświadczonych pracowników w prowadzenie szkoleń wewnętrznych, w oparciu o ich specjalizację i doświadczenia.
- **Wsparcie rozwoju kompetencji cyfrowych oraz dofinansowanie kursów przekwalifikujących** – organizowanie szkoleń z obsługi systemów, narzędzi i technologii, które zmieniają się dynamicznie; pomoc w adaptacji do nowych rozwiązań, szczególnie dla osób chcących zmienić branżę lub zakres obowiązków w końcowej fazie kariery.
- **Włączenie silversów do zespołów projektowych** – nie jako doradców z zewnątrz, lecz jako pełnoprawnych uczestników – wzmacnia to wzajemne uczenie się i szacunek między pokoleniami.
- **Wewnętrzne kampanie promujące uczenie się przez całe życie** – przekaz, że rozwój nie kończy się po 50., tylko nabiera nowego sensu.

- **Wsparcie kadry zarządzającej w zarządzaniu elastycznością** – szkolenia, materiały i case studies pokazujące, jak wdrażać elastyczne modele w zespole wielopokoleniowym.

3. Przestrzeń fizyczna i dobrostan pracownika

„Nie chodzi o przywileje – chodzi o to, by móc wykonywać swoją pracę dobrze, godnie i zdrowo. To powinno być standardem, nie benefitem.”

Środowisko pracy ma ogromny wpływ na efektywność, zaangażowanie i zdrowie pracowników – szczególnie tych 50+. Wiek niesie ze sobą różnorodne potrzeby zdrowotne i ergonomiczne, które nie muszą ograniczać aktywności zawodowej, o ile warunki pracy są dostosowane. Zadbana przestrzeń to także komunikat kulturowy – pokazuje, że organizacja świadomie dąży do inkluzywności międzypokoleniowej. Coraz więcej firm w Polsce wdraża rozwiązania wspierające dobrostan fizyczny i psychiczny pracowników – warto je ustandaryzować i promować.

- **Ergonomiczne fotele i biurka, możliwość pracy na stojąco, piłki do siedzenia i klęczniki regulowane**, wspierające kręgosłup, dostosowane do różnych typów sylwetki i potrzeb ruchowych, natomiast dostępność stanowisk z podnoszonym blatem; umożliwia zmianę pozycji w trakcie dnia pracy i redukuje dolegliwości kręgosłupa, alternatywne formy siedzenia w przestrzeniach wspólnych lub stanowiskach indywidualnych
- **Dostęp do opieki fizjoterapeutycznej na miejscu** – regularne dyżury lub konsultacje w biurze; wspomagają profilaktykę zdrowotną u osób 50+.

- **Oświetlenie i akustyka dostosowana do wieku** – światło nieoślepiające, systemy niwelujące hałas, kabiny akustyczne.
- **Możliwość krótkich przerw regeneracyjnych w trakcie dnia pracy** – formalne uznanie mikroprzerw jako elementu wspierającego zdrowie.

4. Wsparcie psychologiczne i zdrowotne

„Inkluzywność nie kończy się na rekrutacji – zaczyna się tam, gdzie organizacja realnie dba o dobrostan człowieka, nie pytając o jego metrykę.”

Pracownicy 50+ mierzą się z wyzwaniami, które często są pomijane w standardowych programach HR – przeciążenie obowiązkami, opieka nad bliskimi, choroby przewlekłe czy niepokój o przyszłość zawodową. Jednocześnie są to osoby wciąż zaangażowane, gotowe do pracy i rozwoju, pod warunkiem że otrzymają realne wsparcie psychiczne i zdrowotne. Tworzenie systemów wspierających dobrostan – dostępnych niezależnie od wieku – to dziś obowiązek nowoczesnych pracodawców.

- **Platformy wsparcia psychicznego dostępne dla wszystkich pracowników** – np. Mindgram: konsultacje z psychologiem, webinary, narzędzia samopomocowe.
- **Możliwość skorzystania z konsultacji psychoterapeutycznych w godzinach pracy** zachowaniem pełnej poufności i elastycznego harmonogramu oraz wsparcie w zakresie zarządzania stresem i wypaleniem zawodowym z warsztatów z technik relaksacyjnych, mindfulness, sesje grupowe.
- **Regularne badania profilaktyczne i akcje prozdrowotne** – np. pomiary ciśnienia, cukru, warsztaty z dietetykiem, dni zdrowia.

- **Psychologiczne wsparcie dla menedżerów** – jak rozmawiać z pracownikiem w trudnym okresie życiowym, jak udzielać feedbacku osobie z obniżonym nastrojem.
- **Dostęp do krótkoterminowego urlopu regeneracyjnego po 50. roku życia** – np. raz na dwa lata – rozwiązanie prewencyjne wobec wypalenia zawodowego.
- **Promowanie kultury troski i akceptacji** – komunikaty i działania pokazujące, że dbanie o zdrowie psychiczne i fizyczne to nie słabość, ale odpowiedzialność.

5. Komunikacja i język włączający

„Język, jakim mówi organizacja, mówi też, kto jest w niej mile widziany – a kto nie. Inkluzywność zaczyna się od słów.”

Dla wielu osób 50+ język używany w ogłoszeniach o pracę, dokumentach wewnętrznych czy komunikacji marketingowej jest niezrozumiały, sztuczny lub wręcz wykluczający. Sformułowania takie jak „młody dynamiczny zespół”, „digital native” czy „junior mindset” wzmacniają stereotypy i sygnalizują, że osoby starsze nie są oczekiwane w organizacji. Tymczasem inkluzywna komunikacja to nie jednorazowa kampania – to spójna strategia językowa, która działa każdego dnia.

- **Audyty językowe komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej i usuwanie sformułowań nacechowanych wiekowo** – przegląd ogłoszeń o pracę, e-maili, materiałów HR pod kątem wykluczających zwrotów, tonów i schematów, usuwanie określeń np. „młody zespół”, „świeżo po studiach”, „elastyczny junior”, „dopasowanie kulturowe” (rozumiane jako wiek).
- **Szkolenia z komunikacji inkluzywnej dla zespołów HR, marketingu i menedżerów** – po-

kazujące, jak świadomie mówić i pisać tak, by nikogo nie wykluczać.

- **Włączenie w politykę DEI (Diversity, Equity & Inclusion) komponentu wiekowego oraz widoczna reprezentacja osób 50+ w materiałach firmowych** – pokazujące, że dojrzałość zawodowa to wartość.

6. Rekrutacja i awans bez wieku

„Jeśli wiek pojawia się w rekrutacji wcześniej niż kompetencje – nie ma mowy o równości szans.”

Osoby 50+ często nie mają nawet szansy zaprezentować swoich umiejętności w procesie rekrutacyjnym – są eliminowane na podstawie daty urodzenia, zdjęcia czy stylu CV. Dzieje się tak mimo formalnego zakazu dyskryminacji ze względu na wiek. W praktyce wiele firm nie posiada przejrzystych, równościowych procedur rekrutacyjnych i awansowych. Wprowadzenie konkretnych narzędzi oceny kompetencji i budowanie procesów „w ciemno” – to nie tylko kwestia uczciwości, ale też szansa na przyciągnięcie lojalnych i doświadczonych pracowników.

- **Anonimowa rekrutacja próbna (blind recruitment)** – ocena kandydata wyłącznie na podstawie próbki zadaniowej lub testu kompetencyjnego, bez danych osobowych, wieku, zdjęcia czy daty ukończenia studiów.
- **Usunięcie pól związanych z wiekiem z formularzy rekrutacyjnych** – np. daty edukacji; dane te mogą być zbierane dopiero na etapie zatrudnienia, nie selekcji.
- **Standaryzacja procesów awansu** – jasne i transparentne kryteria awansowe, obowiązujące wszystkie grupy wiekowe.
- **Weryfikacja ogłoszeń o pracę pod kątem ageizmu** – np. „młody zespół”, „do 30 lat”,

„junior spirit” – oraz wprowadzenie neutralnych językowo szablonów ogłoszeń.

- **Szkolenia dla rekruterów z wykrywania nieświadomej stronniczości** – bias training z naciskiem na wiek i doświadczenie zawodowe.
- **Obowiązkowe publikowanie wskaźników różnorodności wiekowej w rekrutacjach w sektorze publicznym i NGO** – jako element polityki transparentności.
- **Wsparcie we wdrażaniu nowozatrudnionych silversów** – dedykowane onboardingowe materiały i osoby kontaktowe, które pomagają w adaptacji.
- **Promowanie dobrych praktyk firm, które zatrudniają osoby 50+** – np. certyfikaty, rankingi, kampanie medialne wzmacniające pozytywny wizerunek.

POTRZEBA WSPARCIA SYSTEMOWEGO

„System nie może działać przeciwko tym, których deklaratywnie chce wspierać. Potrzebne są zmiany – nie kosmetyczne, lecz funkcjonalne.”

Choć obecne przepisy zawierają zapisy chroniące osoby 50+ na rynku pracy, w praktyce wiele z nich działa odstraszająco zarówno na pracodawców, jak i pracowników. Ochrona przedemerytalna, brak dostępu do elastycznych form zatrudnienia czy ograniczone programy przekwalifikowania skutkują marginalizacją tej grupy. Zmiana sytuacji wymaga interwencji systemowej: od reform proceduralnych po wprowadzenie konkretnych instrumentów wsparcia. Polska potrzebuje nowego modelu polityki wie-

kowej – opartego na zaufaniu, elastyczności i wspólnym interesie społecznym.

1. Zachęty finansowe dla pracodawców zatrudniających osoby 50+

- Ulgi podatkowe lub składkowe dla firm, w których udział pracowników 50+ przekracza np. 20%.
- Dofinansowanie zatrudnienia lub kosztów wdrożenia (do 50% płacy minimalnej miesięcznie, zgodnie z nową ustawą o rynku pracy od 1.06.2025).
- Programy pilotażowe „Nowy zawód 50+” – ze wsparciem szkoleniowym i refundacją wynagrodzenia przez okres 6–12 miesięcy.
- Publiczna promocja firm stosujących dobre praktyki (ranking, certyfikat, punkty CSR).

2. Elastyczne uregulowanie ochrony przedemerytalnej

- Możliwość **odroczenia ochrony** (art. 39 KP) o 12 miesięcy przy nowym zatrudnieniu – warunek: dobrowolna zgoda pracownika.
- Skrócenie okresu ochronnego z 4 do 2 lat w przypadku zawarcia nowej umowy z firmą zatrudniającą powyżej 50% osób 50+.
- Dodatkowe zabezpieczenia (np. odprawa, przedłużony okres wypowiedzenia) zamiast sztywnej blokady zwolnienia.

3. Systemowe wsparcie przekwalifikowań i rozwoju

- Pierwszeństwo dla osób 50+ w dostępie do publicznych programów szkoleń zawodowych.
- Ogólnokrajowa **lista deficytowych zawodów z opcją szkoleń dedykowanych silversom** (w oparciu o dane MRPiPS i PARP).

- Program przekwalifikowania jeszcze **przed utratą pracy**, nie dopiero po rejestracji jako bezrobotny.

- Dofinansowanie prywatnych kursów i szkoleń bez konieczności rejestracji w urzędzie pracy.

4. Uproszczenie dostępu do elastycznych form zatrudnienia

- Wprowadzenie **statusu „pracującego seniora”** z uproszczonymi zasadami ZUS i PIT (np. bez limitu dochodu łączenia z emeryturą).
- Nowy model „Zatrudnienie 50+ FLEX” – kontrakt zadaniowy z gwarantowanymi świadczeniami społecznymi i możliwością mentoringu.
- Możliwość rozliczenia mikrozleceń przez system publiczny (np. przez ePUAP/ZUS) dla osób po 50 r.ż. wykonujących pracę okazjonalną.
- Wpisanie elastycznych modeli (freelance, mikrozlecenie, zadaniowe) do ustawy o rynku pracy jako równorzędnych wobec pełnego etatu.

5. Spójna praktyka urzędów i organów państwowych

- Wytyczne ogólnopolskie dot. jednolitego stosowania przepisów ochronnych i wsparcia 50+ we wszystkich urzędach pracy.
- Audyt zgodności praktyk ZUS i PUP z przepisami antydyskryminacyjnymi (wiek, zatrudnienie po emeryturze).
- Promocja zatrudniania silversów w sektorze publicznym jako wzorcowego rozwiązania (np. w JST, urzędach, szkołach).
- Obowiązek prowadzenia statystyk wieku w rekrutacjach i zatrudnieniu w jednostkach publicznych.

**9 na 10 aplikacji
pracowników 50+
pozostaje bez
odpowiedzi**

Źródło: Raport PIE „Ageizm na rynku pracy”





Okrągły stół — osoby 50+ i seniorzy

Fotografie: Olga Rainka





Renata Bugiel,
Kancelaria
GKR Legal



Justyna Burska,
Kancelaria
GKR Legal



**Martyna
Kałdonek,**
Kancelaria
GKR Legal

Osoby po 50. roku życia aktywne zawodowo mierzą się zarówno z barierami systemowymi, jak i utrwalonymi stereotypami. Głównym problemem wskazywanym przez pracodawców jest obowiązująca tzw. ochrona przedemerytalna, zgodnie z którą pracodawca nie może wypowiedzieć umowy o pracę pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwia mu uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku. Dla wielu przedsiębiorców oznacza to ograniczoną elastyczność kadrową i realny hamulec w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu silversów.

Propozycje zmian legislacyjnych obejmują m.in. skrócenie okresu ochronnego lub możliwość jego odroczenia po zatrudnieniu, co pozwoliłoby na bardziej racjonalne zarządzanie zatrudnieniem w tej grupie.

Coraz więcej pracodawców wdraża dobre praktyki, oferując osobom po 50 r.ż. elastyczne formy zatrudnienia, dostosowane stanowiska pracy, a także angażując ich jako mentorów młodszych

pracowników. Nowa ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia wprowadza mechanizmy finansowego wsparcia dla pracodawców zatrudniających osoby starsze. Przedsiębiorca będzie mógł ubiegać się o dofinansowanie w wysokości do 50% minimalnego wynagrodzenia za pracę miesięcznie w przypadku zatrudnienia kobiety powyżej 60. r.ż. lub mężczyzny powyżej 65. r.ż. Wsparcie to ma być realizowane ze środków Funduszu Pracy.

Równolegle obowiązuje tzw. ulga podatkowa dla pracującego seniora. Zwolnienie w zakresie przychodów do kwoty 85 528 zł rocznie przysługuje osobom w wieku emerytalnym, które mimo nabycia uprawnień nie pobierają świadczeń emerytalnych ani rentowych. To rozwiązanie zachęca pracowników do kontynuowania aktywności zawodowej po osiągnięciu wieku emerytalnego.

Zgodnie z prognozami Polskiego Instytutu Ekonomicznego, do 2035 roku liczba osób pracujących w Polsce może zmniejszyć się o 2,1 mln, co stanowi 12,6% obecnego stanu zatrudnienia. W obliczu demograficznego wyzwania, zatrudnianie silversów staje się kluczowe dla utrzymania stabilności rynku pracy. Warto również podkreślić znaczenie edukacji młodszych menedżerów w zakresie wykorzystania doświadczenia pracowników z dłuższym stażem zawodowym. Szkolenia i warsztaty dla liderów mogą pomóc w efektywnym zarządzaniu różnorodnymi zespołami, co przyczyni się do lepszego wykorzystania potencjału silversów w organizacjach.



**Dagmara
Szymczak,**
Prezesa Fundacji
Dignum

Wciąż zbyt często inkluzywność w zatrudnianiu pozostaje pojęciem z prezentacji, a nie realną praktyką. Jedną z kluczowych barier jest niewidzialność – zarówno systemowa, jak i mentalna – osób, które nie mieszczą się w dominującym obrazie „idealnego pracownika”: młodego, dostępnego, przebojowego, bez „ograniczeń” rodzinnych, zdrowotnych czy wiekowych.

Z mojej perspektywy konieczne jest przeniesienie uwagi z „eliminowania różnic” na **uznanie różnorodności jako zasobu**. Potrzebujemy języka, który nie infantylizuje wsparcia, ale zakłada, że osoby z różnym doświadczeniem – także te 50+ – nie są beneficjentami dobrej woli, tylko **pełnoprawnymi współtwórcami rynku pracy**.

Szczególnie dotkliwa jest bariera związana z tzw. **wiekami ochronnymi przed emeryturą**. W przypadku kobiet zaczyna się już w wieku 56 lat i w praktyce stanowi poważne ograniczenie – nie tylko formalne, ale przede wszystkim mentalne. Kobiety znajdujące się w tym okresie często rezygnują z podejmowania nowych wyzwań, nie chcąc ryzykować utraty „ochrony”, co utrwala bierność zawodową i odbiera im realną możliwość rozwoju. Uważam, że warto rozważyć zmiany w tym zakresie – np. **wprowadzenie dobrowolności tej ochrony w zamian za możliwość kontynuowania pracy na nowych zasadach**.

Równie istotna jest zmiana praktyk rekrutacyjnych: w wielu branżach selekcja CV wciąż odbywa się według schematów, które premiują linearność ścieżki zawodowej, a deprecjonują doświadczenia życiowe, okresy opieki nad bliskimi czy pracę w sektorze społecznym.

Tymczasem to właśnie tam kształtują się umiejętności miękkie, adaptacyjność i kompetencje relacyjne – zasoby coraz bardziej kluczowe we współczesnych zespołach.

Rekomenduję:

- wprowadzenie szkoleń dla działów HR, uwrażliwiających na nieuświadomione uprzedzenia wiekowe i płciowe,
- rozwijanie programów mentoringowych, w których osoby z dłuższym stażem zawodowym dzielą się wiedzą z młodszymi pracownikami,
- uwzględnianie „ścieżek powrotu” – modeli pracy elastycznej i etapowego wdrażania osób, które wracają na rynek po przerwie.

To nie tylko kwestia sprawiedliwości społecznej – ale też odpowiedzialności ekonomicznej. Społeczeństwo się starzeje, ale kompetencje nie przestają mieć wartości z chwilą przekroczenia pięćdziesiątki. Potrzebujemy rynku pracy, który to rozumie – i działa w oparciu o rzeczywiste potrzeby, a nie stereotypy.



Agnieszka Jaworska-Martycz,
Członkini Zarządu Instytutu Emerytalnego,
Członkini Rady ds. Polityki Senioralnej w KPRM
oraz Mentorka w Fundacji „Trampki na Giełdzie”

Aktywność zawodowa w starzejącym się społeczeństwie — wyzwanie i szansa dla Polski

Wydłużająca się długość życia, niska dieta i rosnący odsetek osób w wieku poprodukcyjnym to jedne z najpoważniejszych wyzwań demograficznych, przed jakimi stoi Polska. Proces starzenia się społeczeństwa wpływa na stabilność systemu emerytalnego, zwiększa presję na rynek pracy oraz zmienia strukturę potrzeb zdrowotnych i opiekuńczych. W tej nowej rzeczywistości kluczowe stają się promowanie dłuższej aktywności zawodowej oraz tworzenie warunków, które umożliwią powrót do aktywności zawodowej osobom w każdym wieku.

Nowe spojrzenie na wiek i pracę

Współczesne realia wymagają odejścia od tradycyjnego, trz etapowego modelu życia (edukacja—praca—emerytura) na rzecz bardziej elastycznego i indywidualizowanego podejścia. Wieloetapowy model życia, promowany m.in. przez Międzynarodową Organizację Pracy (ILO), zakłada łączenie edukacji, pracy zarobkowej, opieki rodzinnej, wolontariatu oraz różnych form aktywności na różnych etapach życia. W takim modelu emerytura nie jest końcem aktywności zawodowej, ale jej nową formą—np. w postaci pracy w niepełnym wymiarze godzin lub też w innej roli zawodowej.

Dlaczego aktywność zawodowa osób 50+ jest tak ważna?

Udział osób dojrzałych na rynku pracy to jego wzmocnienie o ich kompetencje, doświadczenie, lojalności. Różnorodność wieku pracowników może wzmacniać ich relacje i pozytywnie wpływać na wzrost kompetencji społecznych, tak bardzo potrzebnych. Dłuższa aktywność zawodowa wpływa na wzrost świadczenia emerytalnego — każdy dodatkowy rok pracy zwiększa wysokość kapitału emerytalnego (o ile forma zatrudnienia wymaga odprowadzania składki emerytalnej). Dłuższa praca korzystnie wpływa na nasze zdrowie—na nasze samopoczucie, sprawność intelektualną, relacje społeczne i zadowolenie z życia.

Jednocześnie niepokojącym zjawiskiem jest wysoka liczba osób w wieku produkcyjnym, które są bierne zawodowo (po ostatnim wstępnym badaniu BAEL wyniosła prawie 3,9 mln osób). W tym gronie blisko 20% osób opuszcza rynek pracy z uwagi na obowiązki rodzinne, które są przede wszystkim sprawowane przez kobiety.

Dobre praktyki

W krajach Unii Europejskiej jest wiele dobrych praktyk w zakresie wsparcia aktywizacji zawodowej osób 50+. Na przykład programy rządowe promujące zatrudnienie osób powyżej 50. roku życia, oferujące m.in. dotacje dla pracodawców na zatrudnianie starszych osób, szkolenia podnoszące kompetencje cyfrowe i językowe czy doradztwo zawodowe dopasowane do potrzeb tej grupy wiekowej („Initiative 50Plus” w Niemczech). Warto przypomnieć, iż w Polsce od czerwca br. będzie obowiązywała Ustawa o rynku pracy i służbach zatrudnienia, która otwiera nowe możliwości i zachęty finansowe wspierające aktywizację osób 50+ oraz w wieku emerytalnym.

Kolejnym przykładem są programy wspierające rozwój kompetencji pracowników w całym cyklu życia zawodowego („Leven Lang Ontwik-

kelen”—Uczenie się przez całe życie w w Holandii), w ramach którego oferowane są bony szkoleniowe dla osób powyżej 45. roku życia, dofinansowanie szkoleń przez pracodawców, rozwój platform e-learningowych dla seniorów.

Kolejnym bardzo ważnym przykładem jest wsparcie pracowników z problemami zdrowotnymi, które pomaga dostosować środowisko pracy do ich potrzeb (ergonomia, zmiana obowiązków, wsparcie psychologiczne), umożliwiając dalsze zatrudnienie w starszym wieku (Finlandia).

Aby skutecznie odpowiedzieć na wyzwania demograficzne, Polska powinna podjąć skoordynowane działania w obszarze tworzenia odpowiednich zachęt finansowych dla pracodawców zatrudniających osoby 50+ i rozszerzenie zachęt finansowych dla aktywnych zawodowo osób starszych (np. niższy podatek, w przypadku osób w wieku emerytalnym rozszerzenie dostępności PIT 0)

Ponadto, konieczne jest instytucjonalne wsparcie dla opiekunów rodzinnych w opiece nad rodziną i rozwój sektora usług opiekuńczych w Polsce. Mamy nadzieję, że takim rozwiązaniem stanie się docelowo Bon Senioralny, którego wejście w życie jest zaplanowane w 2026 r.

Konieczne jest systematyczne implementowanie programów uczenia się przez całe życie (lifelong learning), dotacje na szkolenia przekwalifikowujące i podnoszące kompetencje cyfrowe.

Edukacja obywatelska, zdrowotna, ekonomiczna—na różnych poziomach—jest dziś szczególnie ważna w Polsce. Przykładem jest niska świadomość emerytalna Polaków. Pomimo niskich świadczeń emerytalnych w Polsce — w szczególności kobiet — badania wykazują niski wskaźnik zatrudnienia kobiet w grupie wiekowej 60+. Jednocześnie wyobrażenia Polaków co do wysokości ich przyszłej emerytury są nierealne. Znakomita większość uważa, że otrzyma 60–80%

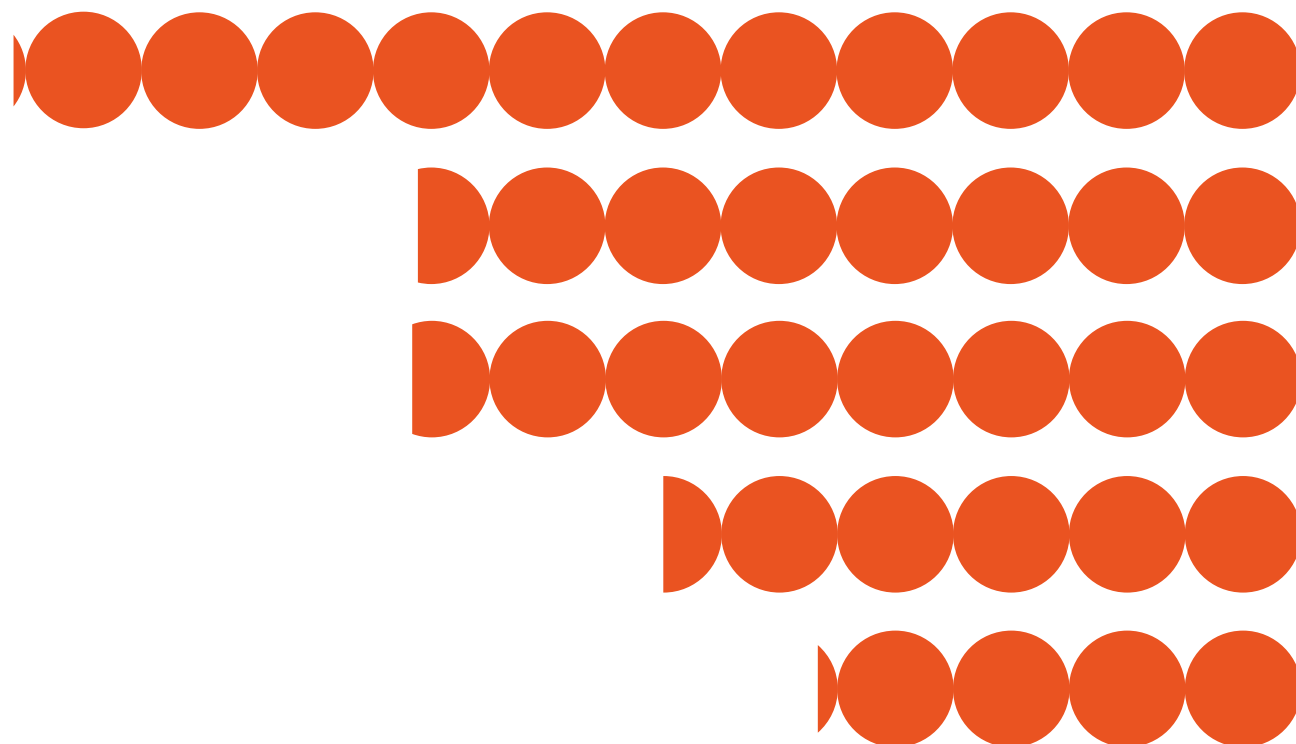
obecnej płacy, podczas gdy eksperci mówią na ogół o 20–30% stopie zastąpienia.

Ogromną rolę odgrywają tu sami pracodawcy i kultury organizacyjne, jakie tworzą. Budowanie inkluzywnych miejsc pracy, otwartych na różnorodność, rozwój pracowników i ich potrzeby to cechy dobrego pracodawcy.

Podsumowując, starzenie się społeczeństwa nie musi być kryzysem—może być szansą na rozwój bardziej inkluzywnego, elastycznego i zrównoważonego rynku pracy. Wymaga to jednak wielu działań i zmiany myślenia: od biernego starzenia się do aktywnego starzenia, od lęku przed starością do wykorzystania jej potencjału. Kluczowe będą tu zarówno działania i odwaga państwa, jak i zaangażowanie pracodawców oraz nas samych.

Średni czas poszukiwania pracy

Źródło: „Rynek Pracy. Przyszłość zaczyna się już dzisiaj”



11,1 miesiąca

w wieku 55–74 lat

7,7 miesiąca

45–54 lat

7,8 miesiąca

35–44 lat

5,6 miesiąca

20–24 lat

4,3 miesiąca

15–19 lat

Osoby neuroróżnorodne



ADHD? W pracy pomysły jeden po drugim!

Wojciech Tyłski, Prezes Fundacji ADHD

Osoby autystyczne i z ADHD to grupa lojalnych, kreatywnych pracowników. Jedynie 2% osób autystycznych w Polsce pracuje zarobkowo. Osoby z ADHD są o 60% bardziej narażone na ryzyko zwolnienia niż osoby neurotypowe.



KAMPANIA SPOŁECZNA ZPP

Każdy talent
na wagę złota



Jak to zmienić i o praktykach
inkluzywnego zatrudniania
piszemy w raporcie ZPP.



„Grono neuroatypowych osób może stanowić wielką szansę dla organizacji. To mogą być pracownicy, którzy zastąpią pięciu innych – tylko trzeba im dać przestrzeń i strukturę.”

Posel na Sejm X Kadencji, Marcin Józefaciuk, Przewodniczący Parlamentarnego Zespołu ds. ADHD

W obliczu postępujących zmian demograficznych i technologicznych, nowoczesny rynek pracy staje się coraz bardziej otwarty na różnorodność – również tę neurologiczną. Neuroróżnorodność odnosi się do różnic w budowie i funkcjonowaniu mózgu oraz układu nerwowego – osoby neuroróżnorodne to m.in. osoby z ADHD, autyzmem, czy zaburzeniami przetwarzania informacji takimi jak dysleksja, dyskalkulia i dysgrafia. Osoby te myślą, czują i przetwarzają informacje w inny, nierzadko unikalny sposób. Neuroróżnorodność nie jest już traktowana wyłącznie jako wyzwanie, lecz coraz częściej jako szansa na pozyskanie unikalnych kompetencji. Szacuje się, że osoby neuroatypowe stanowią nawet 15–20% populacji, a ich potencjał – przy odpowiednim wsparciu i inkluzyjnych warunkach pracy – może wnieść do organizacji innowacyjność, elastyczność myślenia i ponadprzeciętne zdolności analityczne.

Jednocześnie osoby neuroróżnorodne nadal spotykają się z barierami w miejscu pracy – od sztywnych procesów rekrutacyjnych, przez niedostosowaną przestrzeń biurową, aż po brak świadomości i przygotowania kadry zarządzającej. Dlatego kluczowe staje się tworzenie środowisk zawodowych opartych na empatii, wiedzy i elastyczności, w których każda osoba – niezależnie od sposobu funkcjonowania – może w pełni realizować swój potencjał.

W ramach projektu ZPP „Każdy talent na wagę złota – inkluzywni w zatrudnianiu” poświęciliśmy szczególne miejsce tematyce neuroróżnorodności. W oparciu o rozmowy z przedstawicielami organizacji pozarządowych, firm wdrażających polityki różnorodności neurologicznej, a także ekspertami HR, zebraliśmy przykłady dobrych praktyk oraz rekomendacje systemowych zmian, które wspierają osoby neuroatypowe na rynku pracy.

Poniższy rozdział prezentuje konkretne rozwiązania, zebrane w ramach kilku obszarów, które mogą wspierać rozwój kompetencji, zwiększać poczucie bezpieczeństwa i realnie włączać

osoby neuroróżnorodne w życie zawodowe – z korzyścią dla nich samych, pracodawców i całej gospodarki.

DOBRE PRAKTYKI

1. Efektywna komunikacja w miejscu pracy:

- Jasny, szczegółowy i bezpośredni feedback.
- Powiadomianie z jak największym wyprzedzeniem o wszelkich zmianach w roli zawodowej, przydziale zadań lub zmianach w środowisku pracy.
- Edukowanie wszystkich pracowników organizacji o neuroróżnorodności.
- Jeden bezpośredni przełożony delegujący 100% zadań.
- Regularność i stała formuła spotkań.

2. Tworzenie środowiska pracy

Budowa przyjaznego środowiska pracy sprzyjającego różnorodności zaczyna się już od etapu rekrutacji, a następnie przebiega przez cały okres współpracy. Obejmuje to m.in. dostosowanie procesów rekrutacji i oceny pracy poprzez uwzględnianie różnych sposobów myślenia i działania. Pomocne są tu ogłoszenia o pracę napisane prostym językiem, rozmowy kompetencyjne, możliwość spotkań online, a także proces rekrutacji oparty na zadaniach sprawdzających umiejętności potrzebne na danym stanowisku, zamiast standardowych rozmów rekrutacyjnych. Kandydaci powinni mieć możliwość zgłoszenia indywidualnych potrzeb już na tym etapie.

Po zatrudnieniu ważna jest przewidywalność i uporządkowanie: wcześniejsze podpisanie umowy, cztery tygodnie spotkań wprowadzających – nawigujących pracowników po syste-

mach i strukturach, jasno określony plan działań i szkoleń. Pracownik przed rozpoczęciem pracy powinien być poinformowany o harmonogramie, aby uniknąć zaskoczeń. W trakcie współpracy kluczowe są: otwartość w komunikacji, częste przekazywanie informacji zwrotnej, bezpieczeństwo psychologiczne i respektowanie różnych stylów pracy.

Dobre praktyki wspierające neuro różnorodność obejmują również:

- Jasny i zwięzły sposób opisanego stanowiska pracy, uwzględniający tylko realnie potrzebne na danym stanowisku kompetencje.
- Przydzielanie obowiązków przez przełożonego zgodnie z mocnymi stronami, z uwzględnieniem trudności wynikających z zaburzenia.
- Wprowadzenie elastycznych form szkoleń, lepiej dostosowanych do indywidualnych umiejętności uczenia się.
- Stworzenie indywidualnego planu rozwoju, uwzględniającego trudności i predyspozycje.
- Jasne opisy ról i precyzyjne oczekiwania.
- Fokus na mocnych stronach – wykorzystywanie unikalnych talentów każdej osoby.
- Personalizowane rozwiązania – dostosowane do konkretnych potrzeb, nie uniwersalne podejście.
- Elastyczność jako norma – różnorodne podejścia do pracy traktowane jako standard.
- Jasna i precyzyjna komunikacja – unikanie dwuznaczności i metafor.
- Regularne „check-iny” – rozmowy o skuteczności wdrożonych rozwiązań.
- Możliwość modyfikacji ustaleń w czasie – elastyczność w dostosowaniach.

3. Przestrzeń pracy

Adaptacja przestrzeni pracy ma istotne znaczenie dla komfortu i efektywności osób neuro różnorodnych. Właściwie zorganizowane środowisko może znacząco zmniejszyć poziom stresu, poprawić koncentrację i zwiększyć poczucie bezpieczeństwa.

Proponowane rozwiązania obejmują:

- Biurka siedzące i możliwość pracy na stojąco – dzięki nakładkom lub regulowanym stanowiskom.
- Budki akustyczne i przydzielanie biurek w cichych, mniej zatłoczonych strefach.
- Przypisanie stałego stanowiska pracy.
- Możliwość personalizacji – dobór foteli, ekranów, oświetlenia, używanie słuchawek wyciszających.
- Zróżnicowane przestrzenie – strefy pracy zespołowej i indywidualnej.
- Strefy ciszy – obszary do pracy wymagającej koncentracji, wolne od rozpraszających bodźców.
- Minimalizacja rozpraszaczy – stonowane kolory, roślinność, brak jaskrawych grafik.
- Unikanie migoczących świetlówek – zastąpienie ich stabilnym oświetleniem LED.
- Możliwość korzystania z dedykowanego pokoju wyciszenia lub relaksu.

4. Zarządzanie czasem i organizacja pracy:

- Elastyczne godziny pracy – dostosowanie do indywidualnych krzywych produktywności.
- Przeszkolenie managerów w zakresie zarząd-

zania osobami neuroatypowymi.

- Dzielenie dużych zadań na mniejsze podzadania.
- Jasne i klarowne instrukcje dotyczące zadań do wykonania, podsumowywane formą pisemną.
- Ustalanie w kalendarzu czasu na głębokie skupienie i niezakłóconą pracę.
- Pomoc managera w szacowaniu czasu przeznaczanego na zadania, planowaniu pracy i ustalaniu priorytetów.
- Przydzielenie mentora (innego pracownika, który przeszedł szkolenie z neuro różnorodności), który może wesprzeć w trudnościach doświadczanych na stanowisku pracy.
- Przydzielenie doradcy zawodowego, który profesjonalnie zajmuje się wsparciem osób neuroatypowych w planowaniu i zarządzaniu swoją pracą.
- Częste spotkania z managerem podsumowujące pracę i określające cele na najbliższe godziny i dni.
- Nadanie zasad nieformalnym zwyczajom i spisanie ich (takim jak przerwy, spotkania towarzyskie, czy czas między zadaniami).
- Praca hybrydowa – umożliwienie równowagi między pracą z domu (mniej bodźców) a interakcją z zespołem.
- Możliwość pracy zdalnej podczas szczególnie wymagających zadań.
- Agendy wysyłane z wyprzedzeniem – minimum 24h przed spotkaniem.
- Krótsze spotkania – maksymalnie 45 minut z 15-minutowymi przerwami.

- Pisemne podsumowania – uzupełnienie komunikacji ustnej materiałami pisemnymi.
- Nagrywanie spotkań – możliwość późniejszego odsłuchania dla lepszego zrozumienia.
- Wizualne systemy zarządzania projektami (Kanban, Trello, Asana).
- Aplikacje do zarządzania czasem – przypomnienia, timery, planery.
- Oprogramowanie wspomagające – korekta tekstu, speech-to-text, mind mapping.
- Narzędzia do asynchronicznej komunikacji – Slack, Teams, alternatywy dla rozmów telefonicznych.

5. Zarządzanie stresem i kontrola emocji:

- Wrażliwość managera na potrzeby i otwartość na dialog.
- Wsparcie organizacji w uczeniu się technik zarządzania stresem.
- Zapewnienie możliwości aklimatyzacji w miejscu pracy przed rozpoczęciem pracy na danym stanowisku.
- Stworzenie grupy pracowniczej dla osób neuro różnorodnych w celu integracji i dzielenia doświadczeń.

6. Szkolenia dla kadry menedżerskiej

Kolejnym ważnym aspektem jest empatia i zrozumienie ze strony przełożonego, dlatego tak ważne jest wprowadzenie szeregu szkoleń dla menedżerów i pracowników z zakresu właśnie neuro różnorodności. Aby mieli świadomość, że pracownicy mają trudności nie dlatego, że są leniwi, ale dlatego że osoby neuro różrodne mierzą się z wyzwaniami innymi niż osoby neurotypowe.

W ramach działań w tym bloku pomocne są także:

- Warsztaty świadomości neuroróżnorodności — edukacja wszystkich pracowników.
- Szkolenia dla menedżerów — jak wspierać różnorodne zespoły.
- Mentoring i buddy system — wsparcie w adaptacji.
- Kampanie edukacyjne wewnątrz organizacji na temat ADHD, autyzmu, dysleksji itp.
- Wyraźne procedury zgłaszania potrzeb i ubiegania się o dostosowania, również bez formalnej diagnozy.
- Regularny audyt inkluzywności (np. analiza danych HR, feedback od pracowników, przegląd praktyk managerskich).

POTRZEBA WSPARCIA SYSTEMOWEGO

To co pomogłoby pracodawcom w byciu bardziej inkluzywnym to wsparcie finansowe. Chodzi przede wszystkim o dofinansowanie i wymóg zapewnienia przez pracodawcę trenerów pracy, zatrudnionych przez pracodawcę albo współpracujących z nim np. z ramienia organizacji pozarządowych. Trenerzy to osoby, które z jednej strony wspierają pracownika w komunikacji, organizacji pracy i adaptacji do środowiska, z drugiej strony wspierają pracodawcę, edukują na temat neuroróżnorodności i pomagają w budowaniu inkluzywnej współpracy. Wsparciem byłoby także współfinansowanie adaptacji stanowisk pracy dla pracowników neuroróżnorodnych oraz aplikacji wspierających organizację pracy (np. dla osób z ADHD).

Istotną zmianą byłoby dostosowanie przepisów BHP w zakresie organizacji przestrzeni biurowej poprzez wymóg dopasowania jej do potrzeb

osób neuroróżnorodnych np. obowiązek stworzenia cichych przestrzeni do pracy, co mogłoby być również dofinansowywane.

Część firm wskazuje na potrzebę luźniejszych regulacji dotyczących elastycznego czasu pracy.

Administracja państwowa oraz spółki skarbu państwa powinny być przykładem w budowaniu środowisk przyjaznych osobom neurodywergentnym. Warto wspomnieć o tym i mieć na uwadze na spotkaniu w takim gremium.

Dobrym rozwiązaniem, które należy wziąć pod uwagę jest:

- Dodanie definicji osoby neuroatypowej do prawa pracy oraz dodatnie neuroatypowości do listy powodów dyskryminacji (Art. 18 kodeksu pracy, szczególnie pośrednie)
- Przygotowanie zbioru najlepszych praktyk do zastosowania w miejscu pracy przez pracodawcę (w obszarze anty-dyskryminacyjnej polityki rekrutacyjnej, adaptacji środowiska pracy i rozwoju pracownika). Jako organizacja pracująca na co dzień z organizacjami biznesowymi oraz osobami neuroatypowymi, Brain Architects chętnie taki zestaw praktyk przygotowuje.
- Systemowe działania w zakresie edukacji i podnoszenia świadomości w sektorze publicznym i prywatnym. Wprowadzenie obowiązkowych szkoleń pracowników urzędów pracy w zakresie neuroróżnorodności (np. jako część szkoleń antydyskryminacyjnych).
- Uruchomienie edukacyjnego programu wsparcia dla pracowników urzędu pracy w obszarze wyłapywania symptomów neuroatypowości (podobnych do obecnej inicjatywy wyłapywania problemów natury psychicznej).
- Udostępnienie dodatkowego wsparcia dla osób neuroatypowych szukających pracy

(dodatkowe godziny wsparcia przy aplikacji na stanowiska, ćwiczenia przed rozmową kwalifikacyjną, trening umiejętności społecznych).

- Możliwość łączenia osób neuroatypowych szukających pracy z pracodawcami otwartymi na ich zatrudnianie.
- Wprowadzenie świadczenia pieniężnego dla osób neuroatypowych wyrównujących ich szanse na znalezienie i/lub utrzymanie zatrudnienia. Wzorować się można na brytyjskim programie rządowym Access to Work, który oferuje stałą kwotę na pokrycie kosztów usług/produktów które wspierają efektywność zawodową osób z dodatkowymi potrzebami wynikającymi z różnych stanów zdrowotnych.

Okrągły stół — osoby neuroróżnorodne

Fotografie: A. Rejman





Renata Bugiel,
Kancelaria
GKR Legal



Justyna Burska,
Kancelaria
GKR Legal



**Martyna
Kałdonek,**
Kancelaria
GKR Legal

W kontekście osób neuroróżnorodnych coraz częściej mówi się o potrzebie dostosowania środowiska pracy do ich zróżnicowanych potrzeb, choć nadal brakuje w tym zakresie regulacji prawnych. Jest to temat, który powinien stać się przedmiotem szerszej debaty publicznej.

Dane osobowe dotyczące zdrowia stanowią szczególny rodzaj danych osobowych w rozumieniu art. 9 ust. 1 RODO. Przetwarzanie takich danych jest co do zasady zabronione. Prawodawca unijny przewidział w tym zakresie wyłączenia. W zakresie relacji pracodawca–pracownik, są to przede wszystkim wyłączenia związane z niezbędnością przetwarzania danych szczególnej kategorii (tutaj dotyczących zdrowia) „do wypełnienia obowiązków i wykonywania szczególnych praw przez administratora lub osobę, której dane dotyczą, w dziedzinie prawa pracy” (art. 9 ust. 2 lit. b RODO) lub „do celów profilaktyki zdrowotnej lub medycyny pracy, do oceny zdolności pracownika do pracy” (art. 9 ust. 2 lit. h RODO).

Nie sposób zaliczyć informacji o rodzaju neuroróżnorodności do kategorii danych możliwych do przetwarzania w ramach świadczeń medycyny pracy bądź profilaktyki zdrowotnej. Co prawda zgodnie z art. 221b KP pracodawca może przetwarzać dane szczególnej kategorii (tutaj dotyczące zdrowia), jeżeli pracownik wyrazi na to zgodę i sam wystąpi z inicjatywą przekazania tych danych pracodawcy, jednak w relacji pracodawca–pracownik zgoda nie jest najmocniejszą podstawą przetwarzania. Bez stosownych zmian legislacyjnych przetwarzanie danych o typach neuroróżnorodności jest ryzykowne.

Mimo to pracodawcy wdrażają dobre praktyki z własnej inicjatywy od wyciszonych, jednoosobowych pomieszczeń do pracy, przez strefy odpoczynku (z fotelami do masażu czy możliwością drzemki), po dostęp do dedykowanych narzędzi ułatwiających koncentrację, jak np. słuchawki wyciszające. Organizacje wdrażają także strefowanie przestrzeni biurowej – oddzielone pokoje zamiast open space’ów, strefy ciszy i wsparcia, a także rozwiązania poprawiające komfort sensoryczny, jak roślinność, panele akustyczne, możliwość regulacji oświetlenia, aktywne siedziska.



Wojciech Tyłski, Założyciel i Prezes Fundacji ADHD wraz z zespołem

Tematyka inkluzywnego zatrudnienia stopniowo nabiera na znaczeniu w przestrzeni biznesowej. Według danych szacunkowych, aktywizacja zawodowa osób w spektrum autyzmu przyniosłaby Skarbowi Państwa nawet 12 mld zysków rocznie, co umożliwiłoby wzrost PKB o ok. 1,2%¹. Niezwykle istotne pozostaje zatem z jednej strony – zaprezentowanie dotychczasowego stanu wiedzy prezentującego sytuację neuroatypowych pracowników, a z drugiej – wskazanie dotychczasowych dobrych praktyk oraz proponowanie rozwiązań, które mogłyby przyczynić się do realnych zmian na rynku pracy.

Osoby neuroatypowe na rynku pracy

Według raportu z 2022 roku, 2–25% osób autystycznych w Polsce pracuje zarobkowo², co oznacza, że średni współczynnik ich aktywności zawodowej jest pięciokrotnie niższy w stosunku do średniej z Unii Europejskiej³. Osoby z ADHD są z kolei o 60% bardziej narażone na ryzyko zwolnienia niż osoby neurotypowe, a także wykazują znacznie wyższe ryzyko długotrwałych problemów ze znalezieniem zatrudnienia. Przeciętnie zarabiają też mniej w skali roku⁴. W badaniach wykazano, że znaczna część osób neuroatypowych postrzega już sam proces rekrutacyjny jako niesprawiedliwy. Wśród powodów respondenci wymieniali m.in.:

1. poczucie braku zrozumienia i stereotypowe podejście pracodawców;
2. niejasność zasad procesu rekrutacyjnego i zbyt długi czas jego trwania;
3. wysoki poziom stresu podczas rozmów kwalifikacyjnych;

4. brak lub nieodpowiednie dostosowania dla pracowników⁵.

Ponadto, niedopasowanie modelu orzecznictwa do potrzeb osób neuroatypowych niesie za sobą szereg negatywnych skutków. Dla pracownika wiąże się to bowiem z ograniczonym prawem do racjonalnych dostosowań, utratą możliwości uzyskania udogodnień w przypadku braku orzeczenia o niepełnosprawności czy węższą sferą ochrony przed dyskryminacją. Pracodawca z kolei nie dysponuje konkretnymi zaleceniami dotyczącymi wymaganego wsparcia.

Przykłady istniejących dobrych praktyk

W raporcie Pearn Kandola Research wymieniono szereg praktyk wpływających na postrzeganie danego przedsiębiorstwa jako bardziej neuroinkluzywnego.

Wskazano m.in. transparentne prezentowanie swojej polityki DEI, bezpośrednie adnotacje w ogłoszeniach zapraszające osoby neuroatypowych do aplikowania na dane stanowisko, podejmowanie tematyki neuroróżnorodności w materiałach firmowych, alternatywne formy rozmów kwalifikacyjnych czy jasne wymienianie oferowanych dostosowań⁶.

Ponadto, na świecie działają obecnie korporacje dbające o zapewnienie bardziej neuroinkluzywnego procesu rekrutacji, mogące stanowić egzemplifikację dla polskich przedsiębiorstw (np. Microsoft Neurodiversity Hiring Program⁷).

Propozycją dla pracodawców może być również wprowadzenie ulg podatkowych, subsydiowanie wynagrodzeń czy preferencje w zamówieniach publicznych.

Dobre praktyki obejmują też samorządowe inicjatywy, takie jak szkolenia zawodowe dla osób neuroatypowych, programy zatrudnienia w Urzędach Pracy dostosowane do indywidualnych potrzeb każdej jednostki czy zatrudnienie wspomagane przewidujące regularną pracę na

danym stanowiskiem z okresowym wsparciem udzielanym przez asystenta.

Rekomendacje

Wśród podstawowych zaleceń zgromadzonych na podstawie publikacji, rekomenduje się:

1. umożliwienie pracy zdalnej lub hybrydowej;
2. eliminowanie barier sensorycznych (np. odpowiednie oświetlenie, rezygnacja z pracy na otwartej przestrzeni czy zapewnienie słuchawek wygłuszających);
3. otwartość na elastyczne formy zatrudnienia (np. w odniesieniu do godzin pracy);
4. regularne przerwy;
5. świadomość odmiennych stylów komunikacji – cenione są precyzyjne komunikaty (np. konkretny zakres obowiązków czy wymaganych umiejętności, rozróżnienie na kwalifikacje wymagane i preferowane)⁸;
6. w miarę możliwości – jasno zdefiniowany plan obowiązków czy szkoleń;
7. przydział mentora (coacha) posiadającego wiedzę o specyfice funkcjonowania osób z ADHD⁹;
8. wyższe standardy organizacji przestrzeni biurowej oraz indywidualnych stanowisk pracy¹⁰;
9. podnoszenie świadomości wśród wszystkich zatrudnionych (np. poprzez szkolenia w zakresie neuroróżnorodności prowadzone przez osoby reprezentujące środowiska neuroatypowe);
10. współpracę organizacji pozarządowych z sektorem biznesowym;
11. regularne monitorowanie i ewaluację zmian.

Tego typu rozwiązania zostały wdrożone np. w Neurodiversity Center of Excellence w EY Polska¹¹ czy Deloitte¹². Zmiany powinny obejmować nie tylko sektor prywatny, ale również państwowy w analogii do przytoczonych powyżej dobrych praktyk, co obejmuje zmiany m.in. w kodeksie pracy, przepisach BHP, redefinicję niepełnosprawności i ujednolicenie systemu orzecznictwa oraz modyfikację prawa antydyskryminacyjnego.

1. Polski Instytut Ekonomiczny (2022). Wzrost aktywności zawodowej osób autystycznych przyniosłby państwu wpływy rzędu nawet 12 mld zł rocznie. <https://pie.net.pl/wzrost-aktywnosci-zawodowej-osob-autystycznych-przynioslby-panstwu-wplywy-rzedu-nawet-12-mld-zl-rocznie/#:~:text=Tylko%202%20proc,Państwa%20-%20twierdzą%20autorzy%20raportu>
2. Kutwa, K. (2022). Droga do otwarcia rynku pracy w Polsce dla osób autystycznych, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.
3. Polski Instytut Ekonomiczny (2022). Wzrost aktywności... op.cit.
4. Pinkert, R. (2024). Praca dla osoby z ADHD. <https://psychologwnecie.pl/jaka-praca-dla-osoby-z-adhd/>
5. Pearn Kandola Research (2024). Neurodiversity At Work. <https://pearnkandola.com/wp-content/uploads/2024/07/Neurodiversity-At-Work-Report-2024.pdf>
6. Ibidem.
7. Microsoft Global Diversity and Inclusion (n.d.). Microsoft Neurodiversity Hiring Program. <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/cross-disability/neurodiversityhiring>
8. Bęben, D. (2025). Neuroinkluzywne miejsce pracy. Część I: proces rekrutacji. <https://www.dominikabeben.pl/neuroinkluzywne-miejsce-pracy-czesc-i-proces-rekrutacji/>
9. Mahto, M., Hogan, S., Sniderman, B. (2022). Creating a better work environment for all by embracing neurodiversity. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/neurodiversity-in-the-workplace.html>
10. Workplace i SKANSKA (2023). Neuroróżnorodni w biurze. https://neuroinclusive.design/wp-content/uploads/2023/04/Neuroroznorodni-w-biurze_2023.pdf
11. EY Polska (2024). Neurodiversity Center of Excellence. https://www.ey.com/pl_pl/corporate-responsibility/
12. Deloitte (n.d.). Neuroróżnorodność w Deloitte. <https://www.deloitte.com/pl/pl/about/people/social-responsibility/neurodiversity-at-deloitte.html>



Anna Karcz-Czajkowska,
Prezeska Mindset
— Fundacji na rzecz
Psychoedukacji
i Neuroróżno-
rodności

Zatrudnianie w duchu inkluzywności to nie tylko wymóg etyczny i prawny — badania pokazują, że jest to także ważny czynnik sprzyjający budowaniu odpornych, innowacyjnych i zrównoważonych organizacji. Coraz częściej rozumiemy inkluzywność nie tylko jako przeciwdziałanie dyskryminacji, ale jako świadome projektowanie środowiska pracy, które uwzględnia różnorodne sposoby myślenia, komunikowania się i funkcjonowania poznawczego. Neuroatypowość — obejmująca m.in. autyzm, ADHD, dysleksję — to jeden z kluczowych, choć wciąż często pomijanych, wymiarów tej różnorodności.

Wyniki pilotażowego badania „Neuroinkluzywne miejsce pracy” przeprowadzonego przez Fundację na rzecz Psychoedukacji i Neuroróżnorodności Mindset we współpracy z agencją badawczą JCD Research potwierdzają, że wiele firm w Polsce deklaruje otwartość na zatrudnianie osób neuroatypowych — aż 63% respondentów wyraża chęć wsparcia i dostosowania warunków pracy, gdy pracownik ujawnia diagnozę. Jednocześnie tylko 13% organizacji posiada jakiejkolwiek formalne procedury wspierające pracowników ND (neurodywergentnych). To oznacza, że większość działa intuicyjnie — w dobrej wierze, ale bez systemowego przygotowania. Ten niski poziom dojrzałości organizacyjnej wdrażanych praktyk oraz rozdźwięk między deklaracjami a praktyką to kluczowe wyzwanie, ale i szansa.

Z raportu płynie jeszcze jeden istotny wniosek: otwartość i zaufanie — np. gotowość pracowników do ujawnienia diagnozy — są silnie powiązane z obecnością konkretnych praktyk, takich jak mentoring czy szkolenia dla kadry. Oznacza to, że

zmiana kultury pracy nie dzieje się „sama z siebie” — potrzebuje działań ogólnych, budowania kompetencji menedżerskich i wsparcia systemowego. Co ważne, ponad połowa badanych firm wyraziła gotowość do udziału w szkoleniach, jeśli będą one dostępne bezpłatnie. Otwiera to przestrzeń dla polityk publicznych wspierających rozwój neuroinkluzji w sektorze przedsiębiorstw.

W tym kontekście postulujemy dwutorowe działania:

1. **Dobre praktyki i edukacja** — potrzebne są krótkie, konkretne narzędzia dla pracodawców: checklisty audytów i dostosowań, szablony polityk ND, mikro-szkolenia dla menedżerów. Doświadczenia Microsoftu, SAP czy EY pokazują, że najskuteczniejsze są działania zintegrowane z procesami HR i designem środowiska pracy.
2. **Zmiany legislacyjne i instytucjonalne** — warto rozważyć doprecyzowanie zapisów Kodeksu pracy i ustawy o dostępności w odniesieniu do osób neuroatypowych. Kluczowa jest też aktywizacja instytucji rynku pracy i funduszy wspierających zatrudnienie ND, np. przez promowanie racjonalnych dostosowań oraz zasad tzw. universal design w firmach niepublicznych.

Wierzmy, że neuroinkluzywność nie jest „nową modą”, lecz fundamentem przyszłości rynku pracy. Jeśli chcemy organizacji, które są naprawdę innowacyjne, odporne i ludzkie — musimy nauczyć się widzieć i doceniać to, co dziś jeszcze często bywa niezrozumiane. Nasze badanie pokazuje, że polskie firmy są na to gotowe. Teraz czas na wsparcie systemowe, które pomoże im przejść od dobrych intencji do realnej zmiany.



Anna Connor-Łakomy,
Co-founder
Brain Architects

W obliczu rosnącej świadomości społecznej na temat neuroróżnorodności, konieczne jest wdrażanie rozwiązań systemowych, które umożliwią osobom neuroatypowym pełne uczestnictwo w rynku pracy. Jako organizacja współpracująca zarówno z biznesem, jak i osobami neuroatypowymi, Brain Architects rekomenduje podjęcie następujących działań:

Po pierwsze, należy opracować zbiór najlepszych praktyk dla pracodawców — dotyczących polityki antydyskryminacyjnej w rekrutacji, adaptacji środowiska pracy oraz rozwoju pracownika. Taki dokument mógłby być konkretnym narzędziem wspierającym inkluzywność w miejscu pracy, a my — jako eksperci — chętnie weźmiemy udział w jego przygotowaniu.

Po drugie, istotne są działania edukacyjne — szczególnie w sektorze publicznym. Proponujemy wprowadzenie obowiązkowych szkoleń dla pracowników urzędów pracy z zakresu neuro różnorodności, w ramach szkoleń antydyskryminacyjnych. To pozwoli nie tylko przeciwdziałać wykluczeniu, ale także poprawi jakość wsparcia oferowanego osobom neuroatypowym.

Po trzecie, rekomendujemy stworzenie programu wczesnej identyfikacji symptomów neuroatypowości wśród klientów urzędów pracy — analogicznie do obecnych inicjatyw w zakresie problemów zdrowia psychicznego. Wczesne rozpoznanie potrzeb pozwala lepiej dostosować wsparcie.

Czwartym obszarem jest praktyczna pomoc: dodatkowe godziny wsparcia przy aplikowaniu na stanowiska, przygotowanie do rozmów

kwalifikacyjnych czy treningi umiejętności społecznych — to działania, które realnie zwiększają szanse na zatrudnienie.

Piątym elementem jest stworzenie platformy łączącej osoby neuroatypowe szukające pracy z pracodawcami otwartymi na różnorodność. Taka sieć kontaktów może być katalizatorem realnej zmiany.

Wreszcie — wprowadzenie świadczenia finansowego wspierającego zatrudnienie osób neuroatypowych, na wzór brytyjskiego programu Access to Work. Pozwoliłoby to na finansowanie rozwiązań wspierających efektywność zawodową — od technologii wspomagających, po wsparcie asystenta pracy.

Z perspektywy legislacyjnej warto rozważyć uzupełnienie Kodeksu Pracy: dodanie definicji osoby neuroatypowej oraz uwzględnienie neuroatypowości jako jednej z przesłanek ochrony antydyskryminacyjnej (Art. 18). Obecnie wiele osób pozostaje poza systemową ochroną, mimo realnych trudności.

Podjęcie powyższych działań pozwoli nie tylko wypełnić zobowiązania prawne, ale przede wszystkim — wzmocni spójność społeczną i wykorzysta pełen potencjał wszystkich członków rynku pracy.



Ela Bonda,
Prezeska
Stowarzyszenia
Blżej ADHD

Współczesne miejsca pracy powinny być przestrzenią, w której każda osoba, niezależnie od swojego profilu neurologicznego, czuje się akceptowana i ma możliwość pełnego wykorzystania swojego potencjału. Osoby neuroatypowe, takie jak te z ADHD, w spektrum autyzmu czy z innymi różnicami neurorozwojowymi, często napotykają na bariery wynikające z braku zrozumienia ich specyficznych potrzeb.

Jednym z kluczowych wyzwań jest konieczność „maskowania” – ukrywania swoich naturalnych zachowań, by dostosować się do oczekiwań środowiska pracy. To prowadzi do chronicznego stresu, wypalenia zawodowego i obniżonej efektywności.

Aby stworzyć inkluzywne środowisko pracy, warto wdrożyć następujące praktyki:

- **Edukacja i świadomość** — szkolenia dla kadry zarządzającej i zespołów na temat neuroatypowości pomagają w zrozumieniu i akceptacji różnorodności.
- **Elastyczność w organizacji pracy** — praca zdalna, dostosowanie godzin czy stworzenie cichych przestrzeni wspierają komfort osób neuroatypowych.
- **Jasna komunikacja** — precyzyjne określanie oczekiwań, unikanie niejednoznacznych instrukcji i regularny feedback są kluczowe dla efektywnej współpracy.
- **Dostosowanie środowiska fizycznego** — redukcja bodźców sensorycznych i zapewnienie ergonomicznych warunków wspierają dobrostan pracowników.

- **Wsparcie w zarządzaniu czasem** — pomoc w ustalaniu priorytetów i korzystanie z narzędzi do planowania mogą być nieocenione.

Z perspektywy systemowej dostrzegamy poważną lukę w zakresie legislacyjnym — brak formalnej definicji neuroatypowości i neuro-różnorodności w Kodeksie pracy i przepisach pokrewnych znacząco utrudnia wdrażanie rozwiązań dostosowujących środowisko pracy do potrzeb tej grupy. Choć art. 18(3a) i 11(3) zakazują dyskryminacji, nieprecyzyjne zapisy sprawiają, że osoby neuroatypowe często nie są uwzględniane w politykach różnorodności czy programach wsparcia.

Wprowadzenie klarownych, prawnych definicji i wskazanie obowiązku stosowania zasad dostępności dla osób neuroatypowych byłoby ważnym krokiem w stronę rzeczywistej inkluzywności.

Tworzenie środowiska pracy otwartego na neuro-różnorodność to proces wymagający empatii, wiedzy i zaangażowania. Jednak korzyści płynące z takiego podejścia — większa innowacyjność, lojalność pracowników, silniejsze zespoły — czynią ten wysiłek niezwykle wartościowym.



Paweł Wojtyczka,
CEO AsperIT

Opierając się na naszych doświadczeniach, możemy wskazać cztery aspekty, które są kluczowe w tworzeniu inkluzywnego miejsca pracy dla osób neuroatypowych:

1. **Świadomość i zaangażowanie pracodawców** — polskie firmy wciąż wykazują niską świadomość i zaangażowanie w zatrudnianie osób neurodywergentnych. Na podstawie naszych obserwacji stwierdzamy, że Polska w tej kwestii jest opóźniona w odniesieniu do Europy Zachodniej o co najmniej 5 lat. Wynika to w dużej mierze z powszechnych w Polsce stereotypów dotyczących osób neurodywergentnych. Dlatego według nas kluczowe jest, aby państwo (administracja, spółki Skarbu Państwa) stało się przykładem poprzez aktywne zatrudnianie osób neurodywergentnych. Konieczne jest także działanie systemowe, polegające m.in. na dofinansowywaniu (ze środków krajowych oraz europejskich) edukacji pracodawców (w szczególności menedżerów oraz pracowników działów HR) o potencjale neuro-różnorodności. Jednocześnie, warto budować wśród pracodawców poczucie bezpieczeństwa odnośnie do elastyczności zatrudnienia — obecnie pracodawcy często mają obawy, że potencjalne zakończenie współpracy z pracownikiem neurodywergentnym, kiedy ten się nie sprawdzi, będzie trudniejsze. Pracodawca nie może mieć takiego przekonania i rzeczywiście warunki kończenia współpracy muszą być równe, nie faworyzujące kogokolwiek.

2. **Wsparcie i narzędzia** — pracownicy neurodywergentni potrzebują dostępu do mentoringu i coachingu. Warto rozważyć wspieranie finansowe dotyczące benefitów pracowniczych lub dofinansowania dla firm w tym zakresie. Kiedy pracodawcy oferowaliby takie formy miękkiego wsparcia dla pracowników w spektrum autyzmu, z ADHD, to wówczas łatwiej byłoby odnajdować się w pracy tym pracownikom, a przez to byłoby ważnym zasobem dla firm.
3. **Systemowe rozwiązania** — polskie Państwo poprzez istniejące instytucje takie jak choćby Urzędy Pracy powinny oferować specjalistyczne programy aktywizacyjne dla osób neurodywergentnych. Należy przy tym pamiętać o wspieraniu tych osób nie tylko w zakresie zdobywania twardych kompetencji, lecz także tych miękkich, co jest równie ważne. Ponadto, istotne są kampanie informacyjne, pokazujące mocne strony osób neurodywergentnych. Często osoby w spektrum autyzmu są stygmatyzowane, a ich obraz wśród społeczeństwa jest nieprawdziwy, krzywdzący i stereotypowy.
4. **Regulacje ESG** — wymagania w tym zakresie wobec firm mogą być silnym motywatorem dla działań na rzecz osób neurodywergentnych. Warto to wykorzystać, na przykład poprzez warunkowanie wsparcia unijnego dla firm w zakresie ESG poprzez fakt, czy wspierają osoby neurodywergentne. Kwestie związane z zatrudnianiem np. osób w spektrum autyzmu wpisuje się idealnie w społeczne aspekty ESG, a dzięki temu równocześnie firmy mogą odkryć ogromny niewykorzystany potencjał.

**Każdy talent na wagę złota
— to nie tylko hasło, ale
konkretne zobowiązanie.**

**Współczesny rynek pracy potrzebuje
prawdziwej różnorodności: płci,
wieku, doświadczenia, pochodzenia,
poziomu sprawności, neurotypów,
tożsamości i ról życiowych.**

**To właśnie z tej mozaiki różnic
powstaje kultura organizacyjna
odporna na zmiany, twórcza
i zorientowana na przyszłość.**

Inkluzywność to strategia, nie tylko wartość

Świadome budowanie otwartego środowiska pracy przekłada się na konkretne wyniki: większy dostęp do talentów, lepsze zaangażowanie pracowników, wyższą innowacyjność i silniejszą markę pracodawcy. Inkluzywność nie dzieje się „przy okazji” — musi być częścią kultury, procesów i celów.

Nie ma jednej drogi — liczy się elastyczność

Nie istnieje uniwersalny przepis na dobre środowisko pracy. Inkluzywność wymaga podejścia szytego na miarę: w procesach rekrutacyjnych, sposobie wdrażania, formach komunikacji, stylach pracy i organizacji przestrzeni. Elastyczność nie jest wyjątkiem — staje się nowym standardem.

Różnorodne grupy — wspólna wartość

Kobiety, osoby neuroróżnorodne, z chorobami przewlekłymi czy 50+ i pracownicy w wieku 50+ — każda z tych grup może wносить unikalne kompetencje, doświadczenia i sposoby patrzenia na świat. Kluczem jest stworzenie środowiska, które nie tylko dopuszcza różnice, ale potrafi z nich korzystać.

Pracodawcy chcą — ale często nie wiedzą jak

W wielu organizacjach brakuje wiedzy, narzędzi i zasobów do prowadzenia prawdziwie inkluzywnej polityki. Potrzebna jest edukacja, wymiana doświadczeń i jasne wskazówki, które pomogą przełożyć dobre intencje na codzienną praktykę.

Partnerstwa mają moc

Fundacje, organizacje eksperckie, liderzy opinii i sami pracownicy — to oni są źródłem wiedzy, wsparcia i inspiracji. Inkluzywność nie jest procesem, który można wdrożyć samodzielnie — to wspólna droga, wymagająca słuchania, dialogu i współdziałania.

Na zakończenie

Nie wystarczy zatrudniać osób różnorodnych. Trzeba tworzyć takie środowisko pracy, w którym każdy ma realną przestrzeń, by być sobą, rozwijać swój potencjał i mieć wpływ na wspólny cel. Inkluzywność to nie cel sam w sobie — to sposób budowania lepszego miejsca pracy dla wszystkich.



OLX

Misją OLX jest łączenie ludzi tak, by wszyscy zyskiwali więcej. To zadanie spełnia szczególnie kategoria Praca, z której każdego miesiąca korzysta 5 milionów użytkowników. To przez pryzmat ich zachowań i aktywności obserwujemy rynek zatrudnienia w Polsce. Wiedzą, którą zdobywamy, dzielimy się zarówno z naszymi partnerami, jak i całym społeczeństwem. Nie chcemy być biernymi obserwatorami rynku pracy. W działaniach informacyjnych i edukacyjnych podejmujemy tematy trudne, ale ważne. Dotykamy kwestii, które wielokrotnie są pomijane i zachęcamy opinię publiczną do włączania się w debatę na ich temat. Nasze działania pomagają łączyć pracowników i pracodawców tak, aby mogli realizować swoje cele.

www.olx.pl



USP Zdrowie

Jesteśmy liderem na rynku produktów i leków bez recepty w Polsce (OTC). Każdego dnia pomagamy ludziom dbać o ich zdrowie i lepsze samopoczucie.

Od ponad 30 lat jesteśmy blisko człowieka i jego potrzeb. Jako część Grupy USP tworzymy znane i cenione produkty obecne na co dzień w milionach polskich domów.

W portfolio naszej firmy znajdują się wiodące marki rynku produktów i leków bez recepty w Polsce, które od lat cieszą się zaufaniem konsumentów i farmaceutów, w tym m.in. Ibuprom, Apap, Gripex, Verdin, Stoperan, Xenna i Multilac.

W naszej kulturze, którą w USP Zdrowie tworzymy i rozwijamy od wielu lat, każdy pracownik jest talentem, który wnosi wyjątkową, indywidualną wartość do naszej organizacji. To także w naszej różnorodności widzimy ogromny potencjał, pozwalający nam stale się rozwijać i rosnąć.

Wspieramy ideę inkluzywności w zatrudnieniu poprzez dedykowane rozwiązania dla różnych grup pracowników. Od wielu lat mamy dobrze opracowaną strategię w dziecinie tych rozwiązań, które często wyprzedzają trendy rynkowe i zmiany legislacyjne.

www.uspzdrowie.pl



Provident

Provident Polska działa od 1997 roku i jest liderem na rynku pożyczek gotówkowych. Celem jest dostarczanie prostych, rzetelnych i dostępnych produktów finansowych.

Firmę wyróżnia indywidualne podejście do potrzeb Klienta i umiejętność budowania z nim długotrwałych relacji. Dociera do wszystkich grup klientów, oferuje szereg produktów: pożyczkę konsumencką dostępną w wariantach online, z obsługą domową lub samodzielną spłatą oraz kartę kredytową. Dzięki sieci Doradców Klienta dociera z ofertą do potencjalnych pożyczkobiorców na terenie całego kraju. Z usług firmy Provident Polska skorzystało już ponad 4,5 miliona Klientów, a poziom satysfakcji z jakości obsługi wynosi ponad 90%.

Provident Polska jest częścią grupy finansowej International Personal Finance (IPF) notowanej na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. IPF działa w 9 krajach na całym świecie – oprócz Polski – to również Węgry, Rumunia, Czechy, Meksyk, Australia, Łotwa, Litwa, Estonia.

www.provident.pl



Uber

Misją Ubera jest tworzenie możliwości dzięki mobilności. Firma powstała w 2010 roku, by rozwiązać prosty problem – jak szybko i wygodnie zamówić przejazd za pomocą jednego kliknięcia. Od tego czasu zrealizowaliśmy ponad 55 miliardów podróży na całym świecie. Dziś tworzymy rozwiązania, które usprawniają przemieszczanie się ludzi, dostarczanie jedzenia i transport przedmiotów w miastach. Uber to nie tylko aplikacja – to platforma, która otwiera nowe możliwości i zmienia sposób, w jaki funkcjonują współczesne metropolie.

www.servier.pl



Servier

Servier to niezależna francuska firma farmaceutyczna, której innowacyjne leki są dostępne w 140 krajach. Założona, aby służyć zdrowiu i dążyć do postępu w medycynie.

Firma, będąc liderem w kardiologii, intensywnie rozwija działalność w obszarze onkologii, koncentrując się na trudnych w leczeniu nowotworach. W Polsce Servier działa od ponad 32 lat, wspierając działalność naukowo-badawczą oraz rozwój nowoczesnej produkcji leków. Blisko 100% opakowań leków Servier przeznaczonych na polski rynek produkowanych jest w warszawskiej fabryce Anpharm, głównie w dziedzinach kardiologii, cukrzycy i psychiatrii. Większość z nich ma status Polskiego Leku. Wszystkie powstają z API wytworzonych w Unii Europejskiej.

www.uber.com



Kancelaria GKR Legal

GKR Legal zapewnia usługi doradcze, procesowe oraz szkoleniowe dla przedsiębiorców, instytucji publicznych, NGO. Tworzy i negocjuje umowy o pracę, regulaminy i polityki wewnętrzne oraz pełną dokumentację dotyczącą zatrudnienia. Tworzy procedury wewnętrzne, zapewniając zgodność z przepisami, minimalizując ryzyka dla pracodawcy, jednocześnie pomaga pracodawcom zbudować przyjazną kulturę organizacyjną.

Prawnicy GKR Legal kompleksowo doradzają w zakresie przekształceń organizacyjnych, w tym dotyczących przejścia zakładu pracy, zwolnień grupowych oraz negocjują warunki zatrudnienia. Reprezentują klientów przed sądami pracy w sprawach dotyczących m.in. mobbingu, dyskryminacji, roszczeń z tytułu rozwiązania stosunku pracy.

Praktyką prawa pracy kierują Renata Bugiel i Justyna Burska.

Renata Bugiel – adwokat, partner GKR Legal, posiadająca wieloletnie doświadczenie w doradztwie prawnym w sprawach prawa pracy na rzecz pracodawców.

Justyna Burska – radca prawny, partner GKR Legal, specjalistka w zakresie prawa pracy, w szczególności w reprezentowaniu pracodawców w sporach sądowych.

Martyna Kałdonek – prawnik GKR Legal, wspierająca zespół prawa pracy w bieżącej obsłudze przedsiębiorców i pracodawców.

www.gkrlegal.pl



Monika Smulewicz Ekspertka prawa pracy i HR, CEO HR na Szpilkach®, Dyrektor Zarządzająca Eduwersum® Collegium Rozwoju HR

Uznany praktyk i ekspertka prawa pracy. Ponad 25 lat edukuje pracowników i menedżerów w obszarze prawa pracy i kalkulacji wynagrodzeń oraz efektywnego i zgodnego z prawem zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach. Prekursorka szkoleń online z zakresu prawa pracy. Założycielka społeczności HR na Szpilkach® liczącej ponad 100 000 specjalistów kadr, płac i HR. Dyrektor Zarządzająca Eduwersum® Collegium Rozwoju HR. „Sparingpartnerka biznesu”. Wspiera przedsiębiorców w obszarze kadrowo-płacowym i HR, rozwiązując problemy, z którymi borykają się dynamicznie rozwijające się organizacje. Partnerka merytoryczna Eplanner, redaktor naczelna Magazynu HR na Szpilkach®, wieloletnia dyrektor zarządzająca outsourcingiem rachunkowości, kadr i płac w międzynarodowej korporacji. Zaangażowana w działalność pro bono, jako członkini Rady Programowej Fundacji Mam Marzenie.

www.akademia.monikasmulewicz.pl

Polskie Stowarzyszenie HR

Polskie Stowarzyszenie HR jest organizacją non-profit, opartą na społecznej działalności i stawiającą sobie za zadanie krzewienie idei dobrych praktyk HR w firmach, instytucjach i innych podmiotach na terenie całego kraju. Misją PSHR jest integrowanie środowiska profesjonalistów HR w Polsce, umożliwianie dzielenia się wiedzą i wzajemne wspieranie członków. Istotnym zadaniem Stowarzyszenia jest także realizacja projektów ważnych społecznie. Założyciele Polskiego Stowarzyszenia HR mają długoletnie doświadczenie w profesjonalnym zarządzaniu zasobami ludzkimi i są dobrze znani w środowisku. Od lat 90-tych działają w na rzecz integracji zawodu i propagowania dobrych praktyk w różnych obszarach HR.

www.hrstowarzyszenie.pl

Fundacja Rodzic w mieście

Fundacja Rodzic w mieście reprezentuje rodziców w życiu publicznym i tworzy dla nich lepszą i łatwiejszą codzienność. Działamy, aby zapobiegać wykluczeniu rodziców z życia zawodowego, oraz rodzin z dziećmi z życia społecznego i kulturalnego. Wspieramy mamy w powrocie na rynek pracy po urodzeniu dziecka, zachęcamy ojców do korzystania z praw rodzicielskich. Pokazujemy pracodawcom, jak wspierać pracowników w łączeniu obowiązków zawodowych i opiekuńczych. Zmieniamy miasta, aby mogły być przyjaznym i bezpiecznym miejscem do życia dla rodzin. Pomagamy dostosowywać instytucje kultury do potrzeb rodziców z dziećmi, włączając ich do życia społecznego i kulturalnego.

www.rodzicwmiescie.pl

Fundacja Mamo Pracuj

Fundacja Mamo Pracuj od ponad 13 lat aktywnie kształtuje polski rynek pracy, wspierając kobiety i rodziców w rozwoju zawodowym oraz promując rozwiązania sprzyjające równowadze między życiem zawodowym a rodzinnym. Prowadzi ogólnopolski portal mamopracuj.pl, realizuje programy rozwojowe dla kobiet oraz współpracuje z pracodawcami przy wdrażaniu polityk prorodzinnych, projektów employer brandingowych i programów on-boardingu. Fundacja stworzyła Bazę Pracodawców Przyjaznych Rodzicom, prowadzi kampanie społeczne i badania rynku pracy, a jej działania są doceniane przez środowiska biznesowe i instytucje publiczne.

www.mamopracuj.pl

Katarzyna Łodygowska — Matka Prawnik

Prawniczka, specjalistka prawa pracy i ubezpieczeń społecznych. Członkini Rady ds. Kobiet na Rynku Pracy w MRPiPS oraz aktywna członkini komisji zmian legislacyjnych w Ministerstwie. Współautorka książek o Work-Life-Balance oraz Przeglądu zmian kadrowo – płacowych 2025/2026 wyd. C.H.Beck; ebooków i webinarów. Członkini Rady Fundacji Polskiego Instytutu Mindfulness oraz nauczycielka joga nidra.

Prowadzi szkolenia dla kadry menadżerskiej oraz pracowników. Wspiera rodziców po stracie dziecka w Fundacji Roni po ludzku oraz osoby z niepełnosprawnościami w fundacji Avalon.

Prawniczka projektu „Fertility at work” pierwszej w Polsce inicjatywy szkoleniowej dla pracodawców na temat możliwości wspierania pracowników zmagających się z niepłodnością.

Aktywna komentatorka bieżących zagadnień związanych z prawem pracy wielokrotnie goszcząca w telewizjach śniadaniowych, Dzienniku Gazecie Prawnej, Rzeczpospolitej, Newsweeku czy Wprost. Gości podcastrów.

www.matkaprawnik.pl



Ogólnopolskie Stowarzyszenie Pacjentów ze Schorzeniami Serca i Układu Krążenia EcoSerce

Ogólnopolskie Stowarzyszenie Pacjentów ze Schorzeniami Serca i Układu Krążenia EcoSerce działa na rzecz poprawy jakości życia osób z chorobami serca, promując profilaktykę, edukację zdrowotną i aktywne wsparcie pacjentów. Stowarzyszenie integruje środowiska pacjenc- kie, współpracuje z ekspertami i instytucjami ochrony zdrowia, a także angażuje się w dzia- łania rzecznicze i legislacyjne, dążąc do bardziej dostępnego, zintegrowanego systemu opieki kardiologicznej w Polsce.

www.ecoserce.pl



Polskie Stowarzyszenie Diabetyków

Polskie Stowarzyszenie Diabetyków to organiza- cja zrzeszająca pacjentów z cukrzycą, ich rodzi- ny i bliskich. Podstawowym celem statutowym jest edukacja osób z cukrzycą i ich bliskich w za- kresie życia z chorobą. Reprezentujemy diabety- ków przed władzami państwowymi i zabiegamy o jak najlepsze warunki i dostępność do lecze- nia oraz propagujemy świadomość cukrzycy w społeczeństwie.

Jesteśmy najstarszym, a jednocześnie jed- nym z największych stowarzyszeń pacjentów w Polsce. Obecnie liczymy blisko 330 oddzia- łów i kół na terenie całego kraju, zrzeszają- cych w sumie około 55 000 pacjentów.

W 1991 roku Polskie Stowarzyszenie Diabetyków zostało członkiem Międzynarodowej Federacji Diabetologicznej (International Diabetes Fede- ration), której siedziba mieści się w Brukseli.

Aktywnie działamy przy Parlamentarnym Zespole ds. Cukrzycy, w Radzie Organizacji Pacjentów przy Rzeczniku Praw Pacjenta, Fo- rum Ekspertów ds. Cukrzycy.

www.diabetyk.org.pl



Polskie Towarzystwo Stwardnienia Rozsianego

Polskie Towarzystwo Stwardnienia Rozsianego (PTSR) jest ogólnopolską organizacją pacjenc- ką, która od ponad 30 lat wspiera osoby chore na SM i ich bliskich. Do codziennych zadań PTSR należy pomoc, informowanie i edukowanie. Organizacja prowadzi działania rzecznicze, za- biegając o poprawę dostępu do diagnostyki, terapii i świadczeń socjalnych. Oferuje też wiele działań bezpośrednio wspierających osoby ży- jące z SM, ale także z pokrewnymi chorobami neurologicznymi jak NMOSD i MOGAD. PTSR ma ponad 20 oddziałów terenowych w całym kraju. Prowadzimy Infolinię (22 127 48 50) oraz Poradnię Specjalistyczną, w której można nieodpłatnie skorzystać z konsultacji takich specjalistów jak: neurolog, psycholog, dietetyk, fizjoterapeuta, prawnik, pracownik socjalny czy pielęgniarka SM. Regularnie organizujemy warsztaty, webi- nary i szkolenia.

www.ptsr.org.pl



AMICUS Fundacja Łuszczycy i ŁZS

AMICUS Fundacja Łuszczycy i ŁZS od lat wspiera osoby dotknięte przewlekłymi chorobami skó- ry, takimi jak atopowe zapalenie skóry (AZS), łuszczyca, przewlekła pokrzywka spontanicz- na oraz łuszczycowe zapalenie stawów. Pragnę podkreślić istotę inkluzywności w zatrudnia- niu z perspektywy tej szczególnej grupy osób. Choroby te nie tylko wpływają na zdrowie fizycz- ne, ale często generują także wyzwania psycho- społeczne, które przekładają się na trudności w utrzymaniu stabilnego zatrudnienia.

Z badań prowadzonych przez naszą Fundację wynika, że co dziesiąta osoba z łuszczycą tra- ci pracę z powodu swojej choroby. To alar- mujący wskaźnik, który pokazuje, jak bardzo rynek pracy musi się zmienić, aby stać się bardziej otwarty i przyjazny dla osób z prze- wlekłymi schorzeniami skóry oraz choroba- mi zapalnymi stawów. Często barierą są nie tylko objawy choroby, takie jak ból, świąd czy zmęczenie, ale również stereotypy, brak świadomości pracodawców oraz niewystar- czające wsparcie w miejscu pracy.

www.amicusfundacja.org

Instytut Emerytalny

Instytut Emerytalny to niezależny Think Tank skupiający ekspertów zajmujących się systemem emerytalnym, ubezpieczeniami oraz długoterminowym oszczędzaniem. Zadaniem Instytutu Emerytalnego jest podejmowanie wysokiej jakości badań we wszystkich dziedzinach związanych z zabezpieczeniem emerytalnym i długoterminowym oszczędzaniem, rozpowszechnianie wyników tych badań w debacie publicznej, współtworzenie międzynarodowej sieci badaczy emerytur z różnych dyscyplin, a także doradztwo dla sektora rynkowego, pracodawców i władz publicznych.

www.instytutemerytalny.pl

Fundacja Dignum

Fundacja Dignum wspiera godność życia, inspirowanie rozwój i buduje świadomość długowieczności. Działamy z przekonaniem, że każdy etap życia ma swoją wartość i sens. Widzimy długowieczność nie jako wyzwanie, lecz jako szansę. Nasze działania łączą wsparcie, edukację i aktywizację – tworzymy przestrzeń gdzie możliwa jest zmiana, niezależność i rozwój. Razem budujemy przyszłość, w której wiek nie ogranicza, lecz otwiera kolejne możliwości.

Dagmara Szymczak – Coachka kobiet 50+, wspierająca w zmianie kariery i budowaniu nowej tożsamości zawodowej. Ekspertka w obszarze długowieczności i polityki senioralnej, członkini Rady ds. Polityki Senioralnej przy KPRM. Prezeska Fundacji Dignum, laureatka wyróżnień Forbes „50 po 50” (2023) i Forbes Women „50 po 50” (2024). Promuje rozwój, integrację i aktywne starzenie się jako społeczną wartość i kapitał przyszłości.

www.fundacja-dignum.org

Fundacja asperIT

Fundacja asperIT działa od 2017 roku na rzecz aktywizacji zawodowej osób ze spektrum autyzmu w branży IT. Nasza organizacja łączy odpowiedzialność społeczną z efektywnością biznesową, realizując flagowy projekt asperIT – cykl szkoleń przygotowujących osoby neuronietypowe do pracy w technologiach. Współpracujemy z firmami promując neuroróżnorodność w miejscu pracy oraz pomagając organizacjom budować kulturę neuroróżnorodności poprzez wsparcie w zatrudnianiu, tworzeniu przyjaznych warunków pracy dla wszystkich i szkoląc pracowników i kadre menedżerską. Osoby w spektrum autyzmu posiadają cenne kompetencje w IT oraz innych obszarach. Pomagamy to dostrzegać nie tylko ludziom, lecz także firmom.

www.asperit.org

Fundacja ADHD

Nasza misja to tworzenie otoczenia bardziej przyjaznego dla osób neuroatypowych, zarówno poprzez bezpośrednią pomoc, jak i zmiany systemowe w obszarach zdrowia, pracy, edukacji i polityki społecznej. Jesteśmy jednym z inicjatorów powstania Zespołu Parlamentarnego ds ADHD. Dążymy do realnych zmian poprzez współpracę z ekspertami, instytucjami i środowiskiem neuroróżnorodnym. Prowadzimy bezpłatne diagnozy ADHD dla osób w trudnej sytuacji materialnej, poradnictwo socjalne oraz bezpłatne doradztwo zawodowe dla osób neuroatypowych. Dzięki połączeniu własnych doświadczeń i wiedzy z różnych obszarów, tworzymy środowisko pracy, które zapewnia elastyczność, otwartość na popełnianie błędów i akceptację różnorodności.

www.fundacja-adhd.pl

Fundacja na rzecz Psychoedukacji i Neuroroznorodności Mindset

Fundacja na rzecz Psychoedukacji i Neuroroznorodności Mindset to miejsce stworzone z myślą o wspieraniu zdrowia psychicznego i akceptacji różnorodności neurotypowej.

Działamy aby poszerzać świadomość społeczną i wzmacniać kompetencje emocjonalne w obszarach takich jak psychologia, edukacja i biznes.

Prowadzimy m.in.: warsztaty, szkolenia dla organizacji i instytucji publicznych, otwarte spotkania psychoedukacyjne, diagnozy osób dorosłych, indywidualne konsultacje dla osób z ADHD, ich rodzin i specjalistów.

Działamy aktywnie na poziomie legislacyjnym, uczestnicząc w pracach Parlamentarnego Zespołu ds. ADHD.

Naszym celem jest budowanie świadomości i zmiana perspektywy na temat funkcjonowania osób o różnym profilu neuropoznawczym w społeczeństwie – po to, by każdy mógł realizować swój pełny potencjał.

www.fundacjamindset.pl

Brain Architects

Jesteśmy pomostem między najnowocześniejszymi badaniami mózgu a praktycznymi zastosowaniami. Przekładamy złożoną naukę na angażujące moduły rozwoju biznesu i samorozwoju. Skupiamy się na neuroprzywódstwie, neuroroznorodności i holistycznej samoregulacji i wsparciu funkcji poznawczych.

Brain Architects nie zmusza do zmiany, buduje zrozumienie jak optymalizować pracę naszego mózgu. Nasza działalność opiera się na opartych o naukę filarach badawczo-rozwojowych i szkoleniowych. Dostarczamy kompleksowe rozwiązania dla biznesu, indywidualne programy rozwojowe i prowadzimy działalność misyjną w obszarze edukacji i wsparcia osób neuroatypowych oraz zdrowia psychicznego.

www.brainarchitects.co

Stowarzyszenie Blżej ADHD

Stowarzyszenie Blżej ADHD to organizacja non-profit, która wspiera osoby neuroatypowe oraz promuje świadomość na temat ADHD i innych różnic neurorozwojowych. Zajmujemy się zarówno sytuacją dorosłych w środowisku pracy, jak i wyzwaniami dzieci – w szczególności brakiem dostosowań w systemie edukacji. Edukujemy pracodawców, nauczycieli i rodziców, szerząc wiedzę opartą na faktach medycznych i doświadczeniu osób z ADHD. Naszym celem jest realna zmiana społeczna i systemowa.

www.blzejadhd.org

**Każdy
talent
na wagę
złota** Inkluzywni
w zatrudnianiu



Z łuszczycą na skórze. Z energią do działania w sercu.

Dagmara Samselska, Prezeska Zarządu Amicus Fundacji Łuszczycy i ŁZS

Nasze badania pokazują, że co dziesiąta osoba z łuszczycą traci pracę z powodu choroby. Wierzę, że wdrożenie kilku dobrych praktyk zmieni tę sytuację.



KAMPANIA SPOŁECZNA ZPP

**Każdy talent
na wagę złota** Inkluzywni
w zatrudnianiu



**O praktykach inkluzywnego
zatrudniania piszemy
w raporcie ZPP.**



Każdy talent na wagę złota

Inkluzywni
w zatrudnianiu



Związek Przedsiębiorców i Pracodawców (ZPP)

Związek Przedsiębiorców i Pracodawców (ZPP) działa od 2010 roku i jest najaktywniejszą oraz wiodącą reprezentatywną organizacją pracodawców w Polsce. Zrzeszamy zarówno międzynarodowe korporacje, jak i polskie małe i średnie przedsiębiorstwa oraz związki branżowe, prowadząc 19 zrzeszeń regionalnych w całym kraju. Naszym celem jest ochrona wolności gospodarczej, wspieranie rozwoju przedsiębiorczości i ograniczanie nadmiernej biurokracji. Aktywnie uczestniczymy w procesie legislacyjnym – opiniujemy projekty ustaw, przygotowujemy ekspertyzy i współpracujemy z rządem oraz parlamentem. Prowadzimy działalność analityczną i edukacyjną, publikujemy raporty gospodarcze, organizujemy konferencje i szkolenia. Działamy poprzez biura w Warszawie, Brukseli i Kijowie – w Brukseli reprezentując interesy polskich przedsiębiorców przed instytucjami Unii Europejskiej.

www.zpp.net.pl



ZPP

ZWIĄZEK PRZEDSIĘBIORCÓW
I PRACODAWCÓW

**ZWIĄZEK PRZEDSIĘBIORCÓW
I PRACODAWCÓW**

**ul. Nowy Świat 33
00-029 Warszawa**

www.zpp.net.pl