

Firma pełna potencjału,

**czyli jak inkluzywne
zatrudnianie wzmacnia
nowoczesną organizację**



Przewodnik dla pracodawców

Firma pełna potencjału,

**czyli jak inkluzywne zatrudnianie
wzmacnia nowoczesną organizację**

Przewodnik dla pracodawców

Przewodnik powstał w ramach kampanii społecznej Fundacji Avalon
Widzimy się w pracy! dofinansowanej ze środków PFRON.



Państwowy Fundusz
Rehabilitacji Osób
Niepełnosprawnych

Tytuł publikacji: Firma pełna potencjału, czyli jak inkluzywne zatrudnianie wzmacnia nowoczesną organizację. Przewodnik dla pracodawców

Autorzy: Agata Arciszewska, Sylwia Daniłowska, Ewa Lefik-Babiasz, Anna Mikołajczyk, Iwona Monkiewicz, Eliza Skorupińska, Helena Szczuka-Kalenský, Gabriela Świąder, Łukasz Wielgosz, Przemysław Żydok

Współautor publikacji: Fundacja Aktywizacja

Redakcja merytoryczna: Dominika Chmielewska, Eliza Skorupińska

Redakcja i korekta: Katarzyna Wejss

Skład i opracowanie graficzne: Natalia Gacka, Filip Królak

Infografiki i projekt okładki: Natalia Gacka, Filip Królak

Wydawca:

Fundacja Avalon – Bezpośrednia Pomoc Niepełnosprawnym
Adres siedziby: ul. Domaniewska 50A, 02-672 Warszawa
Adres rejestrowy: ul. Żegańska 21/23, 04-713 Warszawa
www.fundacjaavalon.pl

© 2026 Fundacja Avalon – Bezpośrednia Pomoc Niepełnosprawnym

Wydanie I, Warszawa 2026
ISBN: 978-83-980244-2-6

Patronat honorowy:



Patronaty merytoryczne:



Patronaty strategiczne:



Case studies:



Wydawca pragnie podziękować Bankowi Gospodarstwa Krajowego, BNP Paribas, Radiu Bezpieczna Podróż, kawiARCE oraz Fundacji Werbeo za merytoryczne wsparcie oraz udzielenie cennego wkładu w przygotowanie poradnika.

Publikacja bezpłatna

Poznaj osoby, które przygotowały ten przewodnik!



Agata Arciszewska

Specjalistka ds. dostępności w Fundacji Avalon, absolwentka inżynierii komputerowej na Wydziale Elektroniki i Technik Informacyjnych Politechniki Warszawskiej, certyfikowana audytorka dostępności cyfrowej stron internetowych zgodnie ze standardem WCAG, prelegentka i uczestniczka Programu Sieci Dostępności Cyfrowej w Ministerstwie Cyfryzacji.



Sylwia Daniłowska

Wiceprezeska zarządu i dyrektorka Pionu Badań i Rozwoju w Fundacji Aktywizacja, badaczka oraz ekspertka Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. Specjalizuje się w polityce społecznej, rynku pracy i aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami. Ma wieloletnie doświadczenie w realizacji krajowych i międzynarodowych projektów oraz jest autorką i współautorką publikacji poświęconych polityce społecznej. Uczestniczy również w pracach ciał konsultacyjnych i eksperckich związanych z rynkiem pracy, polityką społeczną i funduszami europejskimi.



Ewa Lefik-Babiasz

Ekspertka ds. dostępności, audytorka, trenerka i specjalistka ETR, od wielu lat zajmująca się projektowaniem rozwiązań dla osób ze szczególnymi potrzebami. Prowadzi audyty, szkolenia i doradztwo dla instytucji publicznych, organizacji społecznych, uczelni i biznesu,

wspierając je we wdrażaniu standardów dostępności. Jest autorką i współautorką publikacji oraz materiałów edukacyjnych poświęconych dostępności. Uczestniczy także w pracach nad rozwijaniem standardów i rozwiązań systemowych w tym obszarze.



Anna Mikołajczyk

Adwokatka, członkini Okręgowej Izby Adwokackiej w Łodzi, absolwentka Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego. Prowadzi własną kancelarię i specjalizuje się m.in. w prawie cywilnym, rodzinnym i opiekuńczym oraz sprawach ubezpieczeniowych. Posiada wieloletnie doświadczenie w reprezentowaniu klientów indywidualnych oraz współpracy z organizacjami i instytucjami wspierającymi rodziny. W swojej praktyce zajmuje się również tematyką społeczną, świadcząc pomoc prawną osobom z niepełnosprawnościami i ich rodzinom.



Iwona Monkiewicz

Doradczyni zawodowa, psycholożka i socjolożka specjalizująca się we wspieraniu osób z niepełnosprawnościami w rozwoju zawodowym. Łączy wiedzę z zakresu rynku pracy, doradztwa zawodowego i zarządzania zasobami ludzkimi z indywidualnym podejściem do potrzeb każdej osoby. Wspiera w rozpoznawaniu mocnych stron, rozwijaniu kompetencji oraz planowaniu możliwej i satysfakcjonującej ścieżki kariery. W swojej pracy szczególną uwagę poświęca budowaniu samodzielności i pewności siebie na rynku pracy.



Eliza Skorupińska

Socjolożka, studentka psychologii i specjalistka ds. rozwoju projektów w Fundacji Avalon, gdzie zajmuje się wsparciem osób z niepełnosprawnościami w procesie aktywizacji zawodowej. Łączy wiedzę społeczną i psychologiczną z wieloletnim doświadczeniem

menedżerskim oraz znajomością perspektywy pracodawców. Temat aktywizacji zna również z własnego doświadczenia - osoby, która nabyła niepełnosprawność w dorosłym życiu. W swojej pracy tworzy rozwiązania wspierające zarówno osoby z niepełnosprawnościami, jak i organizacje budujące dostępne i włączające miejsca pracy.



Helena Szczuka-Kalenský

Dyrektorka operacyjna Fundacji Avalon, koordynatorka kampanii społecznej Widzimy się w pracy!. Przez pięć lat pełniła funkcję kierowniczkę Działu Komunikacji, Promocji, Marketingu i Fundraisingu Fundacji Avalon. Z wykształcenia nauczycielka języka francuskiego i politolożka, sercem i powołaniem społeczniczka.



Gabriela Świąder

Specjalistka ds. dostępności w Fundacji Avalon oraz samorzeczniczka. Łączy doświadczenie zawodowe z osobistą perspektywą, wspierając organizacje w tworzeniu bardziej dostępnych i przyjaznych rozwiązań. Wierzy, że dostępność to ważny krok w budowaniu świata otwartego na różnorodność i równe możliwości.



Łukasz Wielgosz

Członek zarządu Fundacji Avalon, z którą związany jest od 2009 roku. Fizjoterapeuta i menedżer z wieloletnim doświadczeniem w sektorze pozarządowym, zaangażowany w rozwój programów i usług kierowanych do osób z niepełnosprawnościami. Uczestniczy w pracach krajowych gremiów konsultacyjnych i eksperckich zajmujących się działalnością społeczną oraz sytuacją osób z niepełnosprawnościami. W swojej pracy koncentruje się na rozwoju skutecznych rozwiązań organizacyjnych i systemowych oraz tworzeniu prawa zgodnego z Konwencją ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami.



Przemysław Żydok

Prezes zarządu Fundacji Aktywizacja, od ponad 25 lat związany z sektorem pozarządowym i działaniami na rzecz osób z niepełnosprawnościami. Specjalizuje się w zagadnieniach aktywizacji zawodowej, dostępności oraz tworzenia bardziej włączającego rynku pracy. Jest współtwórcą licznych inicjatyw eksperckich i uczestnikiem prac ciał doradczych oraz konsultacyjnych zajmujących się polityką wobec osób z niepełnosprawnościami. Jest pomysłodawcą i liderem Partnerstwa Inclu(vi)sion. Nowa wizja inkluzywnego rynku pracy dla osób z niepełnosprawnościami.

Spis treści

Rozdział 1: Przedmowa	11
• Łukasz Wielgosz	
Rozdział 2: Wprowadzenie. Dlaczego temat zatrudniania osób z niepełnosprawnościami jest ważny?	13
• Przemysław Żydok	
Rozdział 3: Osoby z niepełnosprawnościami na rynku pracy: fakty i kontekst	16
• Iwona Monkiewicz,	
• Eliza Skorupińska	
Rozdział 4: To co? Widzimy się w pracy!	21
• Helena Szczuka-Kalenský	
Rozdział 5: Fakty i mity o zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami ..	42
• Iwona Monkiewicz,	
• Eliza Skorupińska	
Rozdział 6: Zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami - decyzja, która wzmacnia firmę	47
• Sylwia Daniłowska	
Rozdział 7: Jak zatrudnić osobę z niepełnosprawnością – krok po kroku	53
• Ewa Lefik-Babiasz	
Rozdział 8: Dostępne miejsce pracy. Jak stworzyć je w praktyce? ...	69
• Agata Arciszewska	
Rozdział 9: Integracja i współpraca w zespole	75
• Gabriela Świąder	
Rozdział 10: Rozwój zawodowy i zarządzanie talentami OzN	82
• Iwona Monkiewicz	

Rozdział 11: Wsparcie dla pracodawcy	88
• Anna Mikołajczyk	
Rozdział 12: Case studies: historie firm	111
• Eliza Skorupińska	
Rozdział 13: Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami jako element nowoczesnej organizacji	130
• Agata Arciszewska	
Rozdział 14: Podsumowanie: od świadomości do działania	138
• Iwona Monkiewicz	
Rozdział 15: Partnerstwo Inclu(v)ision	142
• Przemysław Żydok	
Pomocne źródła	144

1. Przedmowa



Łukasz Wielgosz

Oddajemy w Państwa ręce przewodnik, który powstał z myślą o pracodawcach, liderach zespołów i wszystkich osobach, które chcą budować miejsca pracy oparte na szacunku, otwartości i odpowiedzialności. Temat zatrudniania osób z niepełnosprawnościami jest ważny nie tylko dlatego, że dotyczy dużej grupy kandydatów i pracowników. Jest ważny przede wszystkim dlatego, że pokazuje, jak naprawdę rozumiemy nowoczesną organizację. A widzimy ją jako miejsce, w którym liczą się kompetencje, zaangażowanie i przede wszystkim skuteczny zespół złożony z szeregu indywidualności.

Od lat Fundacja Avalon działa na rzecz zmiany sposobu myślenia o niepełnosprawności. Staramy się pokazywać, że nie ogranicza się ona do jednego obrazu, jednej historii, czy jednego stylu życia. To przede wszystkim część ludzkiego doświadczenia, która nie przekreśla ambicji, talentów ani prawa do rozwoju zawodowego. Równolegle i konsekwentnie wspieramy aktywizację zawodową osób z niepełnosprawnościami, bo wiemy, jak duże znaczenie ma praca. Stabilne zatrudnienie daje niezależność, poczucie sprawczości i możliwość pełnego uczestnictwa w życiu społecznym, a to stanowi realne wypełnienie zapisów Konwencji o prawach osób niepełnosprawnych.

Ten przewodnik powstał, aby pokazać, że zatrudnianie osób z niepełnosprawnością nie musi być trudne ani obciążające. Chcemy odpowiedzieć na najczęstsze pytania pracodawców, rozwiązać mity, uporządkować wiedzę i wskazać praktyczne rozwiązania, które pomogą w skutecznym wdrożeniu pracowników oraz budowaniu przyjaznego środowiska pracy. Znajdą tu Państwo zarówno podstawowe informacje, inspirujące przykłady, wskazówki dotyczące organizacji pracy i współpracy w zespole oraz zestawienia dostępnych form wsparcia.

Szczególne podziękowania kieruję do zespołu Fundacji Avalon oraz Fundacji Aktywizacja, a także do wszystkich ekspertów, praktyków i osób zaangażowanych w przygotowanie tej publikacji. Dziękuję za wiedzę, czas, uważność i otwartość, dzięki którym ten materiał mógł powstać. Taka praca zgranego zespołu najlepiej pokazuje, że zmiana jest możliwa wtedy, gdy działamy razem.

Mam nadzieję, że ten materiał będzie dla Państwa swego rodzaju vademecum, ale też zachętą do spojrzenia na zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami jak na naturalny i wartościowy element dobrze zarządzanej organizacji.

A handwritten signature in blue ink, reading 'Ł. Wielgosz'.

Łukasz Wielgosz
członek zarządu Fundacji Avalon

2. Wprowadzenie. Dlaczego temat zatrudniania osób z niepełnosprawnościami jest ważny?



Przemysław Żydok

Od wielu lat polski rynek pracy znajduje się w sytuacji paradoksalnej. Z jednej strony, pracodawcy coraz częściej mają trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników, a niekorzystne trendy demograficzne wskazują, że problem ten będzie się pogłębiał. Z drugiej strony, poza rynkiem pracy pozostaje ogromna grupa osób z niepełnosprawnościami. Te osoby często posiadają kwalifikacje, doświadczenie, motywację i gotowość do pracy. Pośród nich, w tak zwanym wieku produkcyjnym, pracuje obecnie zaledwie około jednej trzeciej OzN, podczas gdy średnia w analogicznej grupie w innych krajach Unii Europejskiej przekracza 50%. Oznacza to, że jako społeczeństwo i gospodarka wciąż nie wykorzystujemy jednego z największych wewnętrznych zasobów kadrowych. Mówimy tu o około milionie osób w wieku produkcyjnym, które pozostają poza rynkiem pracy.

Przez wiele lat zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami było postrzegane przede wszystkim jako element polityki społecznej, obowiązek pracodawcy albo sposób na uzyskanie dofinansowania czy ograniczenie wpłat na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON). Takie podejście utrzymywało przekonanie, że jest to obszar „specjalny”, oderwany od zwykłych potrzeb biznesu. Tymczasem współczesna gospodarka wymaga spojrzenia z innej perspektywy. Na dzisiejszym rynku pracy najważniejsze powinny być

kompetencje, potencjał i dopasowanie pracownika do stanowiska, a nie rodzaj posiadanego orzeczenia o niepełnosprawności.

Tej zmianie sprzyjają także ważne megatrendy biznesowe, takie jak ESG (*ang. Environmental, Social, Governance* – Środowisko, Społeczność, Ład Korporacyjny) oraz DEI (*ang. Diversity, Equity, Inclusion* – Różnorodność, Równość, Włączenie). Coraz więcej przedsiębiorstw uwzględnia kwestie społeczne nie tylko w komunikacji wizerunkowej, ale również w strategiach rozwoju, zarządzaniu ryzykiem, raportowaniu, politykach personalnych i relacjach z partnerami. W tym ujęciu otworenie firmy na zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami nie jest pojedynczą akcją społeczną, lecz elementem nowoczesnego i odpowiedzialnego zarządzania organizacją.

Istotna w tym obszarze jest świadoma, nowoczesna polityka państwa i wdrożenie założeń rządowej Strategii na rzecz Osób z Niepełnosprawnościami, takich jak likwidacja pułapki rentowej czy realizacja Narodowego Programu Zatrudnienia Osób Niepełnosprawnych. Bardzo ważne jest działanie branżowych organizacji pozarządowych, które są w stanie wspierać pracodawców na każdym etapie zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. Jednak bez zaangażowania samych pracodawców oczekiwana zmiana na pewno nie nastąpi.

Różnorodność nie jest dziś dodatkiem do strategii firmy. Podmioty, które rozumieją to wcześniej niż inni, zyskują nie tylko przyjazny wizerunek, ale przede wszystkim przewagę w pozyskiwaniu pracowników i budowaniu silnych, nowoczesnych organizacji. Warunkiem jest tu wstępna otwartość, budowanie dostępnych procesów rekrutacyjnych oraz gotowość do wprowadzania racjonalnych usprawnień. Często są to proste rozwiązania – elastyczny czas pracy, praca zdalna, dostępne narzędzia cyfrowe czy odpowiednie przygotowanie zespołu. Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami to korzyść dla samych pracowników, dla przedsiębiorstw i dla całej gospodarki. To nie obowiązek. To szansa, którą w nowoczesnym społeczeństwie należy wykorzystać.

GŁOS Z PIERWSZEJ RĘKI – Roonczka

(twórca kulinarny, @roonczkaa)

Jak reagują ludzie, gdy najpierw widzą twoją niepełnosprawność, a dopiero później efekty twojej pracy? Czy takie sytuacje przydarzają ci się również w pracy influencerskiej?

Roonczka: *Ja raczej mam do tego duży dystans. Staram się tę moją wadę przekuć w zaletę. Podchodzić do tego z czarnym humorem, rozweselać ludzi i po prostu pokazywać, że to nie jest żaden wyznacznik, i to nie jest żadna bariera czy przeszkoda.*

