

WERONIKA MIKORSKA

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji w Warszawie
<https://orcid.org/0009-0009-9747-9858>
weronika.mikorska@gmail.com

AGNIESZKA WĄSIK

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji w Warszawie
<https://orcid.org/0009-0004-8135-0551>
agnieszka.wasik@warszawa.merito.pl

Neuroinkluzywne procesy rekrutacyjne — badanie porównawcze programów Dell Technologies, Microsoft i SAP¹

Streszczenie. Artykuł prezentuje badanie porównawcze programów rekrutacyjnych ukierunkowanych na neuroinkluzywność w trzech globalnych korporacjach IT: Dell Technologies, Microsoft i SAP, którego celem były identyfikacja i ewaluacja elementów ich konstrukcji oraz sposobów komunikacji. Podstawę stanowiły wyniki przeglądu literatury obejmujące dziewięć rekomendacji, tj. dobrych praktyk wspierania osób neuroatypowych w procesie zatrudnienia. Poprzez audyty z użyciem narzędzi Google Lighthouse i WAVE oraz syntezę publicznie dostępnej dokumentacji wspomnianych programów opisano poziom dostępności technicznej ich stron internetowych (zgodnie z WCAG 2.2), strukturę etapów selekcji oraz zakres dostosowań oferowanych neuroatypowym kandydatom. Wyniki pokazały, że Dell prezentuje modelową dostępność technologiczną (100/100 pkt. w audycie Lighthouse; zero błędów w WAVE) i oferuje najbardziej rozbudowany zestaw udogodnień, w pełni spójny z rekomendacjami. Microsoft zyskał 98/100 punktów w Lighthouse, WAVE wykrył zaledwie jeden błąd, a stosowane elastyczne podejście naboru odpowiada w ponad 60% wskaźnikom z literatury. SAP natomiast zdobywa 91/100 punktów w Lighthouse, wykazuje aż 16 błędów w WAVE i aplikuje przy tym tylko jedną rekomendację, przez co wymaga najwięcej usprawnień. W badaniu potwierdzono korelacje między jakością dostępności cyfrowej a liczbą udogodnień oraz między precyzją opisów programów a zgodnością z dostępnymi wytycznymi.

Słowa kluczowe: neuroinkluzywność, neuroatypowość, neuronóżnorodność, rekrutacja inkluzywna
<https://doi.org/10.58683/dnswsb.2104>

¹ Artykuł został przygotowany na podstawie pracy licencjackiej pt. „Neuroatypowość w procesach rekrutacyjnych: przegląd 3 neuroinkluzywnych programów rekrutacyjnych w globalnych organizacjach IT”, napisanej pod kierunkiem dr Agnieszki Wąsik.

1. Wstęp

Współczesny rynek pracy, kształtowany przez globalizację, dynamiczny rozwój technologii oraz rosnące oczekiwania wobec różnorodności, coraz wyraźniej eksponuje potrzebę pełnej integracji osób o zróżnicowanych profilach neurologicznych, czyli osób neuroatypowych i neurotypowych. Do tej pierwszej grupy zalicza się jednostki funkcjonujące wedle przyjętej normy neurologicznej. Do drugiej natomiast – osoby w spektrum autyzmu (dalej: ASD), z ADHD, dysleksją, dysgrafią, dyskalkulią, dyspraksją i zespołem Tourette’a (Wąsik, 2024). Termin „neuroatypowość” (ang. *neuroatypicality*) obejmuje więc z punktu widzenia medycznego zaburzenia rozwojowe (*developmental disorders*) stanowiące względnie stałe różnice w organizacji i funkcjonowaniu układu nerwowego oraz wykraczające poza rozpowszechniony w populacji wzorzec (LeFevre-Levy i in., 2023).

Należy jednak nadmienić, że w europejskim społeczeństwie coraz szerzej upowszechniany jest paradygmat neuroróżnorodności (*neurodiversity*), który zakłada, że zróżnicowane profile neurologiczne stanowią naturalny element zmienności gatunku, a nie odchylenie wymagające korekty. Termin „zaburzenie” zaczyna powoli ustępować bardziej inkluzywnemu „uwarunkowaniu” (*condition*) (Ansell, 2024; Loukusa, 2021). Tym samym neuroatypowości funkcjonujące dotychczas na marginesie rynku pracy i dyskusji HR-owych stają się istotnym wymiarem strategii zarządzania talentami.

Niniejszy artykuł ma na celu przeanalizowanie elementów konstrukcji i komunikacji neuroinkluzywnych programów rekrutacyjnych proponowanych przez trzy wiodące spółki sektora IT: Dell Technologies, Microsoft i SAP, w zakresie dostępności technicznej i struktury procesu i dostosowań oraz odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu programy te odzwierciedlają rekomendacje badaczy. Na potrzeby badania postawiono dwie hipotezy badawcze:

- H1: Im wyższy poziom technicznej dostępności strony programu (zgodnie z wytycznymi dotyczącymi dostępności treści internetowych WCAG), tym większa liczba oferowanych udogodnień dla kandydatów neuroatypowych.
- H2: Im pełniejsze i bardziej precyzyjne opisy oferowanych w programie udogodnień, tym większa ich spójność z rekomendacjami zawartymi w literaturze na temat rekrutacji kandydatów neuroatypowych.

2. Neuroatypowość — definicja i ramy teoretyczne

Neuroatypowość nie posiada jednej, formalnie przyjętej definicji. Powszechnie przyjmuje się, że pojęcie to odnosi się do różnorodnych sposobów funkcjonowania mózgu i przetwarzania procesów poznawczych. Na potrzeby badania przyjęto znaczenie terminu najczęściej stosowane w rzecznictwie i samorzecznictwie (*self-advocacy*) osób neuroatypowych, które obejmuje (za: Wąsik, 2024):

- a. zaburzenia ze spektrum autyzmu (ASD) i różnicowany jeszcze oddzielnie zespół Aspergera (ZA)²,
- b. zespół nadpobudliwości psychoruchowej (ADHD) i jeszcze wyróżniany jego podtyp zaburzenia związane z deficytami uwagi (ADD)³,
- c. dysleksję (trudności w czytaniu),
- d. dysortografię (trudności z opanowaniem ortografii),
- e. dysgrafię (trudności w pisaniu, specyficzne zniekształcenie pisma odręcznego),
- f. dyskalkulię i jej podtypy (trudności w jednym lub kilku obszarach: trudności z nazywaniem i/lub zapisywaniem liczb i symboli matematycznych, liczeniem, określaniem i porównywaniem kilku przedmiotów o określonych parametrach, zaburzenia myślenia abstrakcyjnego),
- g. dyspraksję (dysfunkcja percepcyjno-motoryczna, zaburzenie koordynacji),
- h. zespół Tourette'a (tzw. choroba tików).

W kontekście analizowanych w badaniu neuroinkluzywnych programów rekrutacyjnych należy zadać pytanie, czy neuroatypowość to niepełnosprawność. Odpowiedź — niestety — nie jest jednoznaczna, ponieważ zależy od kilku czynników. Po pierwsze: neuroatypowość sama w sobie nie jest uznawana ani za chorobę, ani za niepełnosprawność, nie stanowi więc podstawy do uzyskania orzeczenia o niepełnosprawności. Osoby neuroatypowe mogą jednak orzeczenia posiadać przez wzgląd na współwystępujące choroby, np. epilepsję.

Po drugie: sposób rozumienia samej niepełnosprawności różni się w zależności od przyjętej ramy teoretycznej. Pierwsza i najstarsza z nich to model medyczny, zwany także deficytowym lub indywidualnym (*medical/deficyt/individual model of disability*), który interpretuje różnice neurologiczne jako zaburzenia zlokalizowane w jednostce i wymagające naprawy. Zgodnie z tym podejściem osoby neuroaty-

² ZA zostało usunięte z nowej, przetłumaczonej dopiero na język polski w wersji roboczej i nieostatecznej Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób ICD-11, a jego kryteria diagnostyczne wchłonęło ASD.

³ Podobnie jak z ZA: ADD wyłączono z ICD-11 jako oddzielną jednostkę zaburzeń, a jego kryteria diagnostyczne przejęło ADHD.

powe są osobami z niepełnosprawnościami i powinny być poddawane leczeniu w celu zniwelowania występujących w ich mózgach różnic neurologicznych oraz poprawy funkcjonowania w społeczeństwie, które jest mierzone za pomocą standardów kulturowych, takich jak towarzyskość, niezależność czy produktywność ekonomiczna (Oliver, 2023; Rosqvist i in., 2020; Goering, 2015).

Drugą ramę stanowi model społeczny (*social model of disability*), który podkreśla bariery środowiskowe – od uprzedzeń po nieprzystosowane procedury – które ograniczają uczestnictwo społeczne osób o odmiennym profilu neurologicznym (Oliver, 2023; Goering, 2015). W tym podejściu osoby neuroatypowe stanowią mniejszość, przez co muszą stawiać czoła opresji społecznej, żyjąc w świecie całkowicie do nich niedostosowanym i doświadczając licznych problemów i wyzwań. Należy zatem wdrożyć rozwiązania, które pozwolą wyeliminować lub przynajmniej zminimalizować istniejące bariery. Choć model ten nie traktuje niepełnosprawności jako czegoś w istocie gorszego niż norma, to jednak podkreśla „wadliwość” jednostki (Barnes, 2016).

Trzecia rama to model neutralistyczny (*value-neutral model*) powstały w opozycji do dwóch powyższych. Reprezentuje ona perspektywę ruchów na rzecz praw osób z niepełnosprawnościami. To podejście godnościowe, traktujące niepełnosprawności jako okoliczności neutralne w kontekście dobrego życia danej jednostki. Koncentruje się na dopasowaniu środowiska do szczególnych potrzeb bez tworzenia wartościujących etykiet (Barnes, 2016; Chapman, 2020). Choć jest to model stworzony na potrzeby głównie niepełnosprawności fizycznej, może on być stosowany także w rozpatrywaniu neuroatypowości.

Model neutralistyczny rozróżnia dwa poziomy dobrostanu: dobrostan lokalny (*local wellbeing*), na przykład na poziomie funkcjonowania konkretnego narządu, i dobrostan globalny (*global wellbeing*), czyli całościową jakość życia człowieka. Pomimo istniejących „szkod” lub „dysfunkcji” biomedycznych na poziomie lokalnym globalna jakość życia jednostki niekoniecznie staje się niższa. Niepełnosprawność sama w sobie nie jest zatem ani zła, ani dobra. Może jednak stać się czymś negatywnym lub pozytywnym w zależności od innych czynników, takich jak marginalizacja i stygmatyzacja ze strony otoczenia (Barnes, 2016).

W środowisku akademickim i ustawodawczym przyjęto perspektywę na niepełnosprawności reprezentowaną przez model społeczny, niemniej zasadna wydaje się perspektywa analityczna reprezentowana przez model neutralistyczny⁴. W tym nurcie powstają współczesne regulacje prawne, takie jak Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) w sprawie dostępności produktów i usług (Dyrektywa, 2019), zwana też Europejskim Aktem o Dostępności, Dyrektywa Rady o ogólnych

⁴ Autorki opracowania, będące osobami neuroatypowymi, także uważają to podejście za najlepsze.

warunkach ramowych równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy (Dyrektywa, 2020), polskie ustawy o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych (Ustawa, 2019b) i o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami (Ustawa, 2019a), amerykańska ustawa ADAAA (ADA Amendments Act, 2008) czy brytyjski Equality Act (2010). Dokumenty te nakładają na organizacje obowiązek zwiększania dostępności i projektowania uniwersalnego lub wprowadzania racjonalnych dostosowań w różnych obszarach funkcjonowania społecznego, również w HR.

3. Poziom zatrudnienia wśród osób neuroatypowych

Szacuje się, że osoby neuroatypowe (dalej: NA) stanowią około 20% globalnej populacji (Bell, 2023), jednak większość z nich pozostaje bez zatrudnienia, zaś ci, którzy pracują, często pełnią funkcje niedostosowane do ich faktycznych kompetencji (Palumbo, 2020). Ponadto odsetek zatrudnianych kandydatów NA jest niższy niż w przypadku jednostek neuroatypowych (dalej: NT) lub z innymi rodzajami niepełnosprawności (Ezerins i in., 2023). Szczegółowe dane nie są jednak gromadzone regularnie, a te istniejące najczęściej skupiają się wokół osób z ASD.

Na poziomie UE 50,6% osób z niepełnosprawnościami znajduje pracę (European Parliamentary Research Service, 2020), przy średniej 75,3% w populacji ogólnej (Eurostat, 2025). Zatrudnienie osób autystycznych natomiast szacuje się na mniej niż 10% (Committee on Employment and Social Affairs of the European Parliament, 2019). W Polsce liczby są podobne — zatrudnienie ogółem wynosi 78,4% (Eurostat, 2025), wśród osób z niepełnosprawnościami — 54,6% (GUS, 2024), a wśród jednostek z ASD odsetek ten waha się od 2% do 25% w zależności od poziomu potrzebnego wsparcia (Polski Instytut Ekonomiczny, 2022). Dla porównania: w UK pracuje 52,1% osób z niepełnosprawnościami i 21,7% osób w spektrum autyzmu (Office for National Statistics, 2020), w USA 37,4% jednostek z niepełnosprawnościami pracuje zawodowo, przy 75,1% w grupie bez niepełnosprawności (U.S. Department of Labor, 2025), zaś w Kanadzie wskaźnik zatrudnienia dla osób z niepełnosprawnościami sięga aż 61,8% (Statistics Canada, 2024), a w podgrupie autystycznej — nawet 33% (Public Health Agency of Canada, 2023).

Należy pamiętać, że szacunki dotyczące osób z niepełnosprawnościami obejmują wyłącznie formalne orzeczenia wydawane przez odpowiedni organ i pomijają osoby ze specyficznymi uwarunkowaniami czy chorobami przewlekłymi. Podobnie statystyki zatrudnienia osób z ASD mówią tylko o tych, którzy otrzymali oficjalną diagnozę od specjalisty psychiatry. Biorąc pod uwagę, że w Polsce i na świecie dostęp do diagnostów specjalizujących się w neuroatypowościach u doro-

słych jest ograniczony, a sama procedura wiąże się zwykle z wysokimi kosztami, należy przyjąć, że statystyki są niedoszacowane, a problem bezrobocia w tej grupie ma zapewne dużo większą skalę.

Istniejące badania dowodzą jednak, że zatrudnianie NA niesie ze sobą wymierne korzyści nie tylko dla poszczególnych firm, ale dla całej gospodarki. Raport Accenture (Hyland, Connolly, 2018) podkreśla, że firmy zatrudniające NA osiągają o 28% wyższy zysk operacyjny, dwukrotnie wyższy zysk netto, a także lepszy wizerunek organizacji. DXC Technology z kolei informuje, że zespoły biorące udział w dedykowanym programie neuroinkluzywnym doświadczają 30–40% wzrostu produktywności (DXC Technology, b.d.).

Dlatego tak istotne są właściwie zaprojektowane procesy rekrutacyjne, które przekładają się na włączenie NA w rynek pracy i dostrzeżenie ich unikalnych kompetencji, jak np. myślenie schematami i identyfikacja struktur w różnych kontekstach u osób z ASD czy ponadprzeciętnie rozwinięta kreatywność u osób z ADHD. W świetle badań pomijanie tak dużej grupy kandydatów jest równoznaczne z rezygnacją firmy z wysokiej innowacyjności i konkurencyjności.

4. Wyzwania osób neuroatypowych w procesach rekrutacyjnych – przegląd badań

Niniejsza sekcja stanowi skróconą analizę wybranych siedmiu badań⁵ w obszarze zatrudniania NA. Na jej podstawie stworzono przedstawioną na końcu syntetyczną listę działań, które powinna podjąć organizacja, by zredukować lub wyeliminować bariery.

Whelpley i May (2022) przeprowadzili i nagrali symulowane rozmowy kwalifikacyjne z udziałem dwóch grup: osób z ASD i NT. Następnie materiały wideo lub transkrypcje z nich obejrzel niezaangażowani w nie respondenci, których zadaniem była ewaluacja kandydatów zgodnie z wyznaczoną metodologią. Należy dodać, że respondenci nie posiadali wiedzy o neuroatypowości kandydata lub jej braku. Wyniki analiz nagrań pokazały, że kandydaci autystyczni otrzymywali znacznie niższe oceny w kategoriach społecznych (sympatyczność, pewność siebie) niż NT, co obniżało chęć ich zatrudnienia, mimo braku różnic w ocenie kompetencji merytorycznych. Po usunięciu sygnałów niewerbalnych (analiza samych transkrypcji) różnice te zniknęły. Eksperyment wykazał, iż największą

⁵ Szczegółowy przegląd badań przedstawiono w ramach pracy dyplomowej pierwszej autorki (Mikorska, 2025).

barierę w zatrudnianiu osób neuroatypowych stanowią konwenanse komunikacyjne. W konsekwencji standardowe procedury rekrutacyjne systemowo zaniżają szanse kandydatów NA.

Badanie ankietowe (Scott i in., 2017) wśród 59 pracodawców zatrudniających osoby z ASD dowiodło, że przełożeni znający ten temat oceniają pracowników z ASD znacznie wyżej niż ich kolegów NT w kilku kategoriach, m.in. w dbałości o szczegóły, etyce pracy oraz jakości wykonywanych zadań. W pozostałych kategoriach, takich jak kończenie zadań na czas, poprawne wykonanie instrukcji lub produktywność, obie grupy osiągały podobne wyniki. Autorzy badania wyłonili cechy wyróżniane przez pracodawców u ich pracowników NA, w tym niezawodność, uczciwość oraz trwałą, precyzyjną skuteczność w działaniu (*reliability, integrity and consistent accuracy in performance*).

Chang i in. (2023) przeprowadzili 23 jakościowe, po części ustrukturyzowane wywiady z kandydatami z ASD oraz menedżerami i doradcami kariery. Ustalili, że zasadnicze przeszkody dla osób autystycznych stanowią nieprzewidywalność procedury, stres wynikający z maskowania swoich odchodzących od przyjętej normy zachowań i obawa przed ujawnieniem diagnozy. Za kluczowe rozwiązania natomiast uznano standaryzację etapów, udostępnianie pytań przed rozmową, możliwość pisemnych odpowiedzi oraz stworzenie bezpiecznych warunków do dobrowolnego ujawnienia diagnozy.

Inny eksperyment (Maras i in., 2020) objął 50 osób, w tym połowę z ASD i resztę NT. W pierwszej części badania obie grupy zostały poddane tym samym standardowym pytaniom rekrutacyjnym. W części drugiej natomiast wykorzystano adaptacje wcześniejszych pytań mające na celu umożliwienie lepszej autoprezentacji uczestnikom autystycznym i zredukowanie różnic w percepcji kandydatów z ASD i NT u rekruterów. Całość została następnie poddana ewaluacji przez ekspertów w obszarze rekrutacji. W pierwszej części eksperymentu uczestnicy z ASD zostali ocenieni znacznie gorzej niż NT, zaś w drugiej, po modyfikacji pytań, różnica w ocenie pomiędzy dwiema grupami uczestników znacząco się zmniejszyła, choć nie została wyeliminowana. Eksperci podkreślali, że osoby z ASD wypadły lepiej w części drugiej, ponieważ ich wypowiedzi stały się bardziej klarowne, konkretne i trafne. Z kolei sami uczestnicy autystyczni zauważyli, że zmodyfikowane pytania wydawały się im jaśniejsze, bardziej konkretne, lepiej osadzone w kontekście i nie wymagały czytania między wierszami, dzięki czemu czuli się pewniej i bardziej komfortowo.

W innym badaniu opartym na wywiadach i ankiecie (Drader-Mazza i in., 2024) autorzy zaangażowali 54 respondentów, by przeanalizować wpływ tzw. problemu podwójnej empatii (*double empathy problem*) na ocenę kandydatów. Okazało się, że negatywnie interpretowane przez rekruterów cisza, ton głosu czy mimika pro-

wadziły do zaniżania ocen kompetencji kandydatów z ASD, mimo braku różnic merytorycznych w porównaniu do NT.

Z kolei Ezerins i in. (2023) dokonali integracyjnego przeglądu 287 publikacji dotyczących przejścia osób autystycznych z edukacji na rynek pracy. Na tej podstawie zidentyfikowali najczęstsze bariery: neurotypowe normy komunikacyjne w rozmowach kwalifikacyjnych, niejednoznaczne materiały rekrutacyjne oraz presja czasowa. Wskazali także skuteczność standaryzacji procesu, koncentrację na mierzalnych umiejętnościach, elastyczne formy rozmowy i szkolenia rekruterów.

Koncepcyjna praca Glassmana (2024) syntetyzuje literaturę prawną i organizacyjną, wskazując na dyskryminację NA wynikającą z nadmiernego nacisku społeczeństwa na inteligencję emocjonalną, rozmowy panelowe oraz niejawne normy kulturowe. Autor rekomenduje ograniczenie oceny sygnałów niewerbalnych, uprzednie przekazywanie pytań, redukcję bodźców sensorycznych oraz wprowadzenie elastycznych formatów (np. rozmów telefonicznych).

Podsumowując, przytoczone badania jednoznacznie pokazują, że nie brak kompetencji, lecz sposób prowadzenia rekrutacji i interpretacje sygnałów społecznych stanowią główną barierę dla włączenia w zatrudnienie osób neuroatypowych. Czynniki wspierające wyłonione w powyższych badaniach złożono w widoczną poniżej jednolitą listę rekomendacji i praktyk, których wdrożenie w procesy rekrutacyjne powinno znacząco zwiększyć ich neuroinkluzywność. Listę ułożono w kolejności częstotliwości występowania w analizowanych źródłach:

- a. przewidywalność i transparentność procesu rekrutacyjnego,
- b. adaptacja pytań,
- c. elastyczność formy rozmowy,
- d. wsparcie mentorskie i coaching przed etapem formalnym,
- e. szkolenia rekruterów i managerów z zakresu neuroinkluzywności,
- f. adaptacje środowiskowe i technologie wspierające,
- g. skupienie się na mierzalnych umiejętnościach merytorycznych,
- h. standaryzacja i jednoznaczność materiałów rekrutacyjnych,
- i. dwustronna komunikacja i informacje zwrotne.

Wykorzystując powyższe wskaźniki, postawiono główne pytanie badawcze: Które elementy konstrukcji i komunikacji neuroinkluzywnych programów rekrutacyjnych Dell Technologies, Microsoft i SAP w zakresie dostępności technicznej, struktury procesu oraz dostosowań najlepiej odzwierciedlają rekomendacje badaczy, a które wymagają poprawy? Na potrzeby analizy założono, że wyższy poziom technicznej dostępności strony programu koresponduje z większą liczbą

oferowanych udogodnień dla kandydatów NA (H1) oraz że wraz z kompleksowością i precyzyjnością opisów oferowanych w programie udogodnień rośnie ich pokrycie z rekomendacjami zawartymi w literaturze.

5. Dobór próby badawczej

Do analizy w badaniu autorskim wybrano neuroinkluzywne programy rekrutacyjne trzech firm działających w sektorze IT:

- a. Dell Technologies, *Neurodiversity Hiring Program*,
- b. Microsoft, *Neurodiversity Hiring Program*,
- c. SAP, *Autism at Work*.

Kryteria wyboru obejmowały:

- podstawowa działalność w sektorze IT,
- zatrudnienie ≥ 1000 osób,
- operacje co najmniej w pięciu państwach,
- status *Best Place to Work for Disability Inclusion* nadany przez Disability: IN,
- ciągłość trwania neuroinkluzywnego programu rekrutacyjnego przez co najmniej 3 lata,
- potwierdzoną aktywność rekrutacyjną w latach 2024–2025,
- dostępną anglojęzyczną podstronę programu.

Dell Technologies (ok. 108 tys. pracowników, 77 krajów) uruchomił swój program w 2018 roku. Jego struktura obejmuje cztery fazy: coroczną selekcję wstępną (dokonywaną jesienią), dwutygodniowy sprint projektowy, dwunastotygodniowy staż płatny oraz konwersję na etat z mentoringiem. Dotychczas 93% stażystów uzyskało zatrudnienie, a wskaźnik retencji osiągnął 98% (Biddick, 2024). Program realizowany jest hybrydowo, a kandydatom NA zapewnia się m.in. wcześniejszy dostęp do pytań, pokoje wyciszenia oraz coaching (Palumbo, 2020).

Z kolei Microsoft (ok. 228 tys. pracowników, 122 kraje) prowadzi swój program od 2015 roku, a nabór ma charakter ciągły. Po preselekcji kandydaci uczestniczą w jednodniowym *Hiring Event*, mniej formalnej alternatywie rozmów kwalifikacyjnych, a następnie w rozmowach technicznych. Dostosowania dla NA obejmują m.in. wydłużony czas realizacji zadań, dodatkowe przerwy, pokoje wyciszenia i automatyczne napisy podczas wideokonferencji na platformie MS Teams. W latach 2015–2024 przeprowadzono przez program 45 kohort, co przełożyło się na

ok. 300 etatów obejmujących również stanowiska w centrach danych, cyberbezpieczeństwie i UX designie (Microsoft, 2025).

SAP (109 tys. pracowników, 157 krajów) zainicjował swój program najwcześniej, w 2013 roku, w ramach współpracy ze Specialisterne, światowym liderem w pozyskiwaniu talentów NA. Proces rekrutacji składa się z rejestracji w *Autism at Work Talent Community*, rozmowy wstępnej, aplikacji na konkretne stanowisko oraz sesji zadaniowych. Po zatrudnieniu NA przysługuje jej mentoring trwający 6–12 miesięcy. Program ma charakter hybrydowy, z elastycznym harmonogramem oraz dostosowaniami sensorycznymi i technologicznymi. Do 2023 roku zatrudniono ponad 215 kandydatów, a ok. 800 uzyskało wsparcie szkoleniowe lub stażowe (SAP, 2025).

W ramach omawianego badania analizie poddano podstrony wspomnianych wcześniej programów rekrutacyjnych oraz powiązane z nimi materiały korporacyjne, takie jak raporty DEI (*Diversity, Equity, and Inclusion*), CSR (*Corporate Social Responsibility*) i ESG (*Environmental, Social, and Governance*), przewodniki dla kandydatów oraz sekcje „News/Impact”. Informacje o bieżącej aktywności firm uzupełniono wynikami wyszukiwań w Google, DuckDuckGo i Google News (<https://www.google.com/>, <https://duckduckgo.com/>, <https://news.google.com/>). Pełna lista stron znajduje się na końcu artykułu, przed bibliografią.

6. Narzędzia i metody badawcze

W dalszej części artykułu użyto następujących pojęć, które wymagają zdefiniowania:

- **Lighthouse** — narzędzie do automatycznego audytu dostępności, wydajności i optymalizacji stron internetowych, oceniające m.in. zgodność z WCAG (Google, 2024),
- **WCAG** (*Web Content Accessibility Guidelines*; wytyczne dotyczące dostępności treści internetowych) — zbiór zasad wyjaśniających, jak tworzyć strony internetowe i aplikacje dostosowane do osób ze szczególnymi potrzebami, np. z niepełnosprawnością wzroku lub z zaburzeniami poznawczymi; najnowsza wersja standardu jest opatrzona nr 2.2 (Gov.pl, 2024),
- **WAVE** (*Web Accessibility Evaluation Tool*) — narzędzie online i rozszerzenie przeglądarki służące do wizualnej oceny dostępności stron internetowych (WebAIM, 2024),
- **atrybuty ARIA** (*Accessible Rich Internet Applications*, czyli dostępne bogate aplikacje internetowe) — specyfikacja udoskonalania rozbudowanych (bogactych) aplikacji internetowych zawierających liczne elementy interaktywne

w taki sposób, aby były dostępne dla osób ze szczególnymi potrzebami (Gov.pl, b.d.),

- **system ATS** (*Applicant Tracking System*) – oprogramowanie, za pomocą którego osoby odpowiedzialne za zatrudnianie w firmie mogą zarządzać procesami rekrutacyjnymi, m.in. automatyzując wstępną selekcję CV, indeksując słowa kluczowe itd. (Robinson i in., 2025).

Procedura przeprowadzonego badania została podzielona na cztery etapy nadrzędne, w ramach których wykonano następujące czynności:

E1. Audyt dostępności technicznej programów poprzez:

- a. przeprowadzenie testu Lighthouse zgodnie ze standardem WCAG 2.2,
- b. przeprowadzenie testu WAVE.

E2. Pomiar aktualnej aktywności programów:

- a. weryfikacja obecności dedykowanej strony docelowej programu,
- b. określenie daty ostatniej aktualizacji strony,
- c. identyfikacja daty publikacji ostatniego ogłoszenia rekrutacyjnego,
- d. ustalenie daty najnowszej wzmianki medialnej (dokonanej przez firmę lub jej przedstawiciela),
- e. weryfikacja liczby aktualnie otwartych stanowisk w ramach programu.

E3. Porównanie architektury procesów rekrutacyjnych:

- a. spis i charakterystyka etapów selekcji,
- b. obecność kluczowych dostosowań,
- c. przypuszczalny czas trwania procesu.

E4. Ocena transparentności i komunikacji efektów:

- a. weryfikacja dostępności i zakresu publikowanych kluczowych wskaźników efektywności (w skrócie: KPI; *key performance indicator*).

Do (E1) wykorzystano dwa narzędzia online: Lighthouse 11.4.0, za pomocą którego sprawdzono zgodność stron ze standardem WCAG 2.2, generując tak zwany wskaźnik dostępności (*Accessibility Score* w formacie liczbowym między 0 a 100 punktów), oraz WAVE 3.2.7.2., który w sposób wizualny oznacza elementy spełniające lub naruszające WCAG 2.2. Aplikacje te wykrywają m.in. braki tekstów alternatywnych, krytyczne błędy w kontraście, nawigacji klawiaturą czy opisach atrybutów ARIA. Testy z użyciem obu narzędzi wykonano tego samego dnia w środowisku desktop Chromium 122.

Na potrzeby E2 dedykowane programom strony lokalizowano ręcznie poprzez stosowanie fraz „firma + nazwa programu” lub „firma + neurodiversity program”. Dla każdej z trzech organizacji zarejestrowano:

- liczbę otwartych ofert,
- datę ostatniej modyfikacji strony internetowej ustaloną na podstawie metadanych i zapisów archiwalnych poprzez odczytywanie wartości `document.lastModified` z poziomu przeglądarki, nagłówka HTTP Last-Modified, a w razie ich braku – daty archiwalnych wersji stron dostępnych w serwisie Wayback Machine (Internet Archive, b.d.),
- moment publikacji najnowszego ogłoszenia oraz datę ostatniej wzmianki medialnej ustaloną w Google, DuckDuckGo i Google News.

W E3 użyto stron programów, FAQ i materiałów PDF. Na ich podstawie zidentyfikowano liczbę etapów selekcji, dostępnych dostosowań i szacowanego czasu trwania procesu. Z kolei w E4 przeszukano za pomocą skrótu klawiaturowego Ctrl+F strony inicjatyw oraz sekcje „Impact”, „Results”, „Diversity & Inclusion” i „News” pod kątem słów kluczowych: „hired”, „retention”, „KPI”, „impact”, „participants” i „outcomes”. Tymi samymi hasłami przeszukano raporty ESG, DEI i CSR, odnotowując zakres opublikowanych danych oraz ich formę (liczby, infografiki, studia przypadków).

7. Wyniki badania

E1: Rezultaty audytu dostępności (stan na 25.05.2025):

- a. Dell Technologies: <https://jobs.dell.com/en/neurodiversity>
 - ▷ Test Lighthouse – *Accessibility Score*: 100
 - ▷ Test WAVE – *Errors*: 0, *ARIA*: 68
- b. Microsoft: <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/neurodiversity.html>
 - ▷ Test Lighthouse – *Accessibility Score*: 98
 - ▷ Test WAVE – *Errors*: 1, *ARIA*: 128
- c. SAP: <https://jobs.sap.com/content/Autism-at-Work/>
 - ▷ Test Lighthouse – *Accessibility Score*: 91
 - ▷ Test WAVE – *Errors*: 16, *ARIA*: 69

Analiza wyników audytu dostępności cyfrowej wyżej wspomnianych trzech stron rekrutacyjnych skierowanych do NA ujawnia istotne różnice w jakości ich

realizacji zgodnie ze standardami WCAG. Najlepiej wypadła witryna Dell Technologies, zdobywając maksymalną ocenę — 100 punktów w narzędziu Lighthouse oraz brak błędów w teście WAVE. Oznacza to niemal modelową dostępność zarówno pod względem wizualnym, jak i technicznym. Strona Microsoftu również została oceniona wysoko — na 98 punktów, z wykrytym zaledwie jednym błędem WAVE. To sugeruje dużą troskę o dostępność, mimo drobnych niedociągnięć. Najślabiej zaprezentowała się strona SAP, która — mimo deklarowanego zaangażowania w zatrudnianie osób z ASD — osiągnęła w Lighthouse mniej niż konkurencja (91 punktów), a test WAVE zidentyfikował aż 16 błędów.

Choć w ujęciu ogólnym wynik SAP może wydawać się nadal dobry, to jednak w przypadku tak dużej, globalnej korporacji z sektora IT stanowi on istotny sygnał ostrzegawczy. Wykryte w badaniu uchybienia mogą realnie wpływać na ograniczenia w dostępie do informacji o programie dla osób korzystających z technologii asystujących. Zestawienie wyniku z działaniami wspierającymi zatrudnienie osób z ASD oraz z komunikowaną przez markę misją wdrażania inkluzji może podawać w wątpliwość spójność między deklarowanymi wartościami a ich rzeczywistym wdrożeniem.

E2: Wyniki pomiaru aktualnej aktywności programów (stan na 29.05.2025):

- a. Dell Technologies: <https://jobs.dell.com/en/neurodiversity>
 - ▷ ostatnia aktualizacja strony — 28.04.2025,
 - ▷ publikacja ostatniego ogłoszenia rekrutacyjnego — październik 2024,
 - ▷ najnowsza wzmianka medialna — 30.09.2024, Danielle Biddick w webinarze *Cracking the Neurodiversity Code*,
 - ▷ liczba aktualnie otwartych stanowisk w ramach programu — 0 (dla stażystów rekrutacja otwiera się cyklicznie, raz do roku);
- b. Microsoft: <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/neurodiversity.html>
 - ▷ ostatnia aktualizacja strony — 27.05.2025,
 - ▷ publikacja ostatniego ogłoszenia rekrutacyjnego — 23.05.2025,
 - ▷ najnowsza wzmianka medialna — 15.04.2025, artykuł na *Microsoft Accessibility Blog* (Barnes, 2025),
 - ▷ liczba aktualnie otwartych stanowisk w ramach programu — 1;
- c. SAP: <https://jobs.sap.com/content/Autism-at-Work/>
 - ▷ ostatnia aktualizacja strony — 03.05.2025,
 - ▷ publikacja ostatniego ogłoszenia rekrutacyjnego — 19.05.2025,
 - ▷ najnowsza wzmianka medialna — 29.05.2025,
 - ▷ liczba aktualnie otwartych stanowisk w ramach programu — 0 (aplikowanie otwarte, bez zamkniętego zakresu ról).

Drugi etap badania dostarczył informacji na temat aktualnego statusu trzech analizowanych programów. Najbardziej aktywnym okazał się program Microsoftu – strona została zaktualizowana 2 dni przed pomiarem (27.05.2025), a firma prowadziła wówczas otwartą rekrutację na 1 stanowisko. SAP również odnotował niedawną aktywność – ostatnia aktualizacja miała miejsce 03.05.2025, a najnowsze ogłoszenie opublikowano 19.05.2025, jednak liczba otwartych ofert nie została precyzyjnie określona, a rekrutacja miała charakter ogólny, niepowiązany z konkretnym stanowiskiem. Z kolei program Dell Technologies jest obecnie nieaktywny. Nie ma dostępnych ofert, a ostatnia aktualizacja strony miała miejsce w kwietniu 2025 roku, przy czym najnowsze ogłoszenie rekrutacyjne pochodziło z października 2024. Nie ulega zatem wątpliwości, że w E2 największą spójność między deklarowaną a rzeczywistą aktywnością programu wykazał Microsoft.

E3: Wyniki porównania architektury procesów rekrutacyjnych (stan na 29.05.2025):

a. Dell Technologies:

- ▷ Cztery etapy programu:
 1. otwarcie naboru i przegląd aplikacji, wstępna selekcja,
 2. dwutygodniowy sprint projektowy,
 3. dwunastotygodniowy staż płatny,
 4. konwersja na pełnoetatowe zatrudnienie.
- ▷ Dostosowania:
 1. przesłanie pytań rekrutacyjnych z wyprzedzeniem,
 2. dostęp do pokojów wyciszenia,
 3. wydłużony czas odpowiedzi podczas rozmów,
 4. indywidualne wsparcie oraz coaching z dedykowanym specjalistą ds. zatrudnienia,
 5. warsztaty rozwojowe i sesje mentoringowe,
 6. model hybrydowy procesu – zdalne rozmowy kwalifikacyjne, szkolenia, sprinty i staże,
 7. indywidualny plan wsparcia i rozwoju po zatrudnieniu,
 8. sieć absolwentów programu,
 9. *Employee Resource Group* (Grupa Wsparcia Pracowników) *True Ability* dedykowana osobom ze szczególnymi potrzebami, w tym jednostkom.
- ▷ Czas trwania procesu:
 1. pełna ścieżka zajmuje 5–6 miesięcy,
 2. pierwszy etap selekcji (od otwarcia naboru do rozpoczęcia sprintu) zajmuje 2–3 miesiące; następnie sprint projektowy – 2 tygodnie; płatny staż – 12 tygodni.

b. Microsoft:

- ▷ Cztery etapy programu:
 1. aplikowanie online,
 2. wstępne oceny kompetencji technicznych lub rozmowy telefoniczne w zależności od roli,
 3. *Hiring event* – jednodniowe warsztaty,
 4. formalne rozmowy kwalifikacyjne oraz kolejne testy techniczne.
- ▷ Dostosowania:
 1. wydłużony czas odpowiedzi na pytania lub na wypełnienie testu umiejętności technicznych,
 2. możliwość zorganizowania przerw,
 3. alternatywne formy wywiadu, np. przez telefon lub w formie pisemnej,
 4. dostęp do pokoi wyciszenia,
 5. indywidualne wsparcie mentora,
 6. dostarczenie materiałów rekrutacyjnych w formie zależnej od indywidualnych potrzeb,
 7. automatyczne napisy przy rozmowie w aplikacji MS Teams,
 8. odczytywanie dokumentów na głos.

Czas trwania procesu:

1. około 2–4 miesiące.

c. SAP:

- ▷ Cztery etapy programu:
 1. aplikacja do udziału w programie,
 2. rozmowa z przedstawicielami programu,
 3. aplikacja na konkretne stanowisko,
 4. sesje zadaniowe lub rozmowy indywidualne z managerem, zależnie od profilu roli.
- ▷ Dostosowania:
 1. dostarczenie materiałów rekrutacyjnych w formie zależnej od indywidualnych potrzeb,
 2. możliwość używania technologii asystującej,
 3. zmiana miejsca fizycznego wywiadu dla lepszej dostępności,
 4. elastyczność planowania procesu,
 5. zmiany w środowisku przeprowadzanych rozmów,
 6. automatyczne napisy przy rozmowie w aplikacji MS Teams.
- ▷ Czas trwania procesu:
 1. około 2–4 miesiące.

Trzeci etap niniejszego badania dotyczył sposobu, w jaki firmy Dell Technologies, Microsoft i SAP zaprojektowały procesy rekrutacyjne w swoich ramach programów. Choć wszystkie trzy korporacje opierają się na podobnym, czteroetapowym schemacie, różnice pojawiają się na poziomie szczegółów – zarówno jeśli chodzi o formy wsparcia, jak i długość całego procesu.

Dell oferuje najbardziej rozbudowaną ścieżkę, która może trwać nawet pół roku. W tym czasie kandydaci mogą liczyć na indywidualne wsparcie, udział w projekcie zespołowym, płatny staż oraz możliwość dalszego rozwoju zawodowego. Microsoft z kolei stawia na bardziej kompaktową formułę – rekrutacja trwa zazwyczaj od dwóch do czterech miesięcy, a jej trzonem są specjalistyczne warsztaty typu *Hiring Event* oraz różnego rodzaju udogodnienia techniczne i organizacyjne. SAP przyjmuje natomiast bardziej elastyczne podejście, zarówno pod względem przebiegu rekrutacji, jak i jej lokalizacji, choć sam proces jest nieco bardziej klasyczny i mniej złożony niż w przypadku konkurencji. Podsumowując, każde z zaprezentowanych podejść do zatrudniania NA oferuje inny poziom intensywności i zaangażowania, co może wpływać na odbiór programu przez kandydatów.

E4: Ocena transparentności i komunikacji efektów:

W czwartym etapie badania przyjrano się temu, jak i na ile transparentnie badane firmy komunikują efekty swoich programów zatrudniania NA. W przypadku Dell Technologies trudno mówić o konkretach – w raportach ESG firma ogranicza się do ogólnych deklaracji dotyczących dążenia do większej inkluzywności, bez podawania mierzalnych wyników. Co ciekawe, bardziej szczegółowe dane – jak 93% konwersji ze stażu na etat czy niemal stuprocentowy wskaźnik retencji – pojawiają się jedynie w wywiadach i materiałach medialnych, a nie w oficjalnych dokumentach firmy (Biddick, 2024; Palumbo 2020).

Podobnie jest w przypadku Microsoftu: zamiast liczb, firma stawia na narracyjne studia przypadków, które pokazują indywidualne historie sukcesu, ale nie dają pełnego obrazu skuteczności programu. Według zewnętrznych źródeł (Kurutz, 2024) Microsoft zatrudnia w ramach swojej inicjatywy około 300 osób, choć nie ujawnia danych o retencji czy dalszych etapach kariery uczestników.

SAP we wcześniejszych latach deklarował ponad 600 zatrudnionych w ramach programu *Autism at Work* (Klobucher, 2013), jednak obecnie mówi o 215 osobach oraz retencji na poziomie 90% po dwóch latach (MacDonald, 2023; SAP, 2025), nie rozwijając bardziej tego tematu. Jak widać, sposób raportowania efektów działań pozostaje niejednolity, a dostępność twardych danych – mocno ograniczona.

8. Wnioski i dyskusja

Celem niniejszego artykułu była analiza elementów konstrukcji i komunikacji neuroinkluzywnych programów rekrutacyjnych proponowanych przez trzech liderów branży IT: Dell Technologies, Microsoft i SAP, oraz ich ocena w zakresie dostępności technicznej, struktury procesu, dostosowań dla NA i zgodności z rekomendacjami dostosowań wyrównujących szanse kandydatów NA w procesach rekrutacyjnych wyłonionymi w przeglądzie literatury.

Tabela 1. Rekomendacje i praktyki zwiększające neuroinkluzywność procesów rekrutacyjnych na podstawie przeglądu literatury

Czynnik wspierający	Dell Technologies	Microsoft	SAP
przewidywalność i transparentność procesu rekrutacyjnego	👍	👍	👍
adaptacja pytań	👍	×	×
elastyczność formy rozmowy	👍	👍	?
wsparcie mentorskie i coaching przed etapem formalnym	👍	👍	×
szkolenia rekruterów i managerów z zakresu neuroinkluzywności	👍	👍	×
adaptacje środowiskowe i technologie wspierające	👍	👍	?
skupienie na mierzalnych umiejętnościach merytorycznych	👍	👍	×
standaryzacja i jednoznaczność materiałów rekrutacyjnych	👍	×	×
dwustronna komunikacja i informacje zwrotne	👍	×	×

Źródło: Opracowanie własne

Jak pokazuje powyższa tabela, spośród badanych inicjatyw tylko *Neurodiversity Hiring Program* prowadzony przez firmę Dell Technologies zaimplementował wszystkie czynniki wspierające wymienione przez naukowców. Jedynym obszarem wymagającym poprawy pozostaje formalne, systematyczne raportowanie wskaźników efektywności. Program Microsoftu o tej samej nazwie w pełni wdrożył 6 na 9 czynników. Brakuje mu jednak oficjalnego mechanizmu adaptacji pytań, systematycznego raportowania KPI oraz drobnych poprawek w dostępności cyfrowej.

Najgorzej wypadł program firmy SAP *Autism at Work*, który spełnia w całości tylko zalecenia dotyczące przewidywalności rekrutacji w skali lokalnej. Deklarowane adaptacje środowiskowe oraz technologiczne w praktyce okazują się implementowalne tylko częściowo, a powodem tego stanu rzeczy są istotne niedociągnięcia strony internetowej inicjatywy, która wymaga poprawy semantyki i zgodności z WCAG. Ponadto program potrzebuje ujednoczonego opisu etapów procesu rekrutacji, adaptacji pytań, systematycznego monitoringu i raportowania

KPI. SAP powinien więc pilnie wdrożyć cykliczne audyty dostępności cyfrowej, scentralizować informacje o dostosowaniach oraz uruchomić transparentny system komunikacji i informacji zwrotnych.

Na potrzeby badania postawiono dwie hipotezy – dla przypomnienia:

- H1: Im wyższy poziom technicznej dostępności strony programu (zgodnie z wytycznymi dotyczącymi dostępności treści internetowych WCAG), tym większa liczba oferowanych udogodnień dla kandydatów neuroatypowych.
- H2: Im pełniejsze i bardziej precyzyjne opisy oferowanych w programie udogodnień, tym większa ich spójność z rekomendacjami zawartymi w literaturze na temat rekrutacji kandydatów neuroatypowych.

W kontekście H1 program Dell Technologies, osiągając maksymalny wynik 100 w Lighthouse i nie odnotowując żadnych błędów w WAVE, wymienia na swojej stronie firmowej aż dziewięć różnych form wsparcia, reprezentując modelowy, książkowy przykład procesu rekrutacyjnego dostosowanego do szczególnych potrzeb osób neuroatypowych. Podobnie Microsoft, z wynikiem 98 w Lighthouse i minimalnym (jednym) błędem WAVE, wymienia i jasno opisuje siedem udogodnień. SAP, osiągając wynik 91 punktów w Lighthouse i zgłaszając aż 16 błędów WAVE, wymienia tylko pięć form wsparcia, a treści związane z programem rozprasza pomiędzy ofertami lokalnych komórek programu, co utrudnia kandydatom neuroatypowym szybkie zorientowanie się, na czym może polegać wsparcie, a w dłuższej perspektywie może wpłynąć na zewnętrzną ocenę kultury organizacyjnej firmy.

Wyniki autorskiego badania potwierdziły także H2. Dell Technologies i Microsoft wymieniają szczegółowo wszystkie kluczowe elementy wskazywane przez badaczy. Program firmy SAP, mimo wieloletniej tradycji, przedstawia jedynie ogólny zestaw kilku udogodnień, głównie elastyczne planowanie, technologię asystującą i adaptację fizycznego miejsca rozmowy. Brakuje w nim wyraźnych odniesień do praktyk przygotowania neuroatypowego kandydata do rozmowy kwalifikacyjnej czy mentoringu wstępnego. W efekcie SAP albo implementuje tylko część z rekomendowanych strategii, albo nie komunikuje wszystkich w wystarczająco klarowny sposób, co może prowadzić do sytuacji, w której kandydaci z ASD w ogóle nie podejną do programu.

9. Podsumowanie

Należy pamiętać, że autorskie badanie przeprowadzono wyłącznie w oparciu o upublicznione materiały w wersjach anglojęzycznych. Brak dostępu do wewnętrznych baz HR, danych z systemów ATS i systematycznych ankiet uczestników utrudnia rzetelną weryfikację deklarowanych dostosowań oraz ocenę subiektywnych doświadczeń kandydatów. Ograniczenia te wzmacnia dobór próby obejmującej wyłącznie duże korporacje z sektora IT, co nie pozwala bezpośrednio uogólnić wyników na mniejsze podmioty, inne branże czy środowiska kulturowe.

W świetle zidentyfikowanych ograniczeń rekomenduje się uzupełnienie przyszłych badań o dane jakościowe i ilościowe gromadzone bezpośrednio od kandydatów reprezentujących różnorodne profile neurologiczne. Pożądane byłoby śledzenie karier zatrudnionych uczestników w horyzoncie co najmniej dwuletnim, aby ocenić retencję, mobilność poziomą i pionową oraz rozwój ich kompetencji. Konieczne jest także zestawienie kosztów wprowadzania neuroinkluzywnych rozwiązań z ich wymiernym wpływem na produktywność, rotację oraz wizerunek pracodawcy. Oddzielnej oceny pod kątem skuteczności i ryzyka utrwalania *biasu* rekrutacyjnego wymagają też narzędzia i procesy bazujące na sztucznej inteligencji i automatyzacji.

Pełna lista stron przeanalizowanych w badaniu autorskim:

Podstrony firmy Dell Technologies:

Dell Technologies. (2025a). *How We Hire*. Dell Technologies. <https://jobs.dell.com/en/how-we-hire>

Dell Technologies. (2025b). *Linia czasu firmy Dell Technologies*. Dell Technologies. <https://www.dell.com/pl-pl/dt/corporate/about-us/who-we-are/timeline.htm>

Dell Technologies. (2025c). *Neurodiversity at Dell Technologies*. Dell Technologies. <https://jobs.dell.com/en/neurodiversity>

Podstrony firmy Microsoft:

Microsoft. (2025a). *Accessibility*. Microsoft. <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/accessibility.html>

Microsoft. (2025b). *Facts About Microsoft*. Microsoft. <https://news.microsoft.com/facts-about-microsoft/>

Microsoft. (2025c). *Microsoft Inclusive Hiring Webinar*. Microsoft. <https://msit.events.teams.microsoft.com/event/aca9f9d5-5515-42ef-ab86-2b0f07b765da@72f988bf-86f1-41af-91ab-2d7cd011db47>

Microsoft. (2025d). *Microsoft Neurodiversity Hiring Program*. Microsoft. <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/cross-disability/neurodiversityhiring>

Microsoft. (2025e). *Neurodiversity Hiring*. Microsoft. <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/neurodiversity.html>

Podstrony firmy SAP:

Klobucher, D. (2013). *VIDEO: SAP Is Hiring Hundreds of Autistic Workers*. SAP. <https://community.sap.com/t5/additional-blog-posts-by-sap/video-sap-is-hiring-hundreds-of-autistic-workers/ba-p/13000099>

SAP. (2025a). *Autism at Work*. SAP. <https://jobs.sap.com/content/Autism-at-Work/>

SAP. (2025b). *Frequently Asked Questions*. SAP. <https://www.sap.com/about/company/faq.html>

Bibliografia

ADA Amendments Act. (2008). Public Law 110–325, 122 Stat. 3553. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-122/pdf/STATUTE-122-Pg3553.pdf>

Ansell, H. (2024). *Understanding Autism Spectrum Condition (ASC)*. The British Psychological Society. <https://cms.bps.org.uk/sites/default/files/2024-08/Teachers%20Toolkit%20-%20Understanding%20Autism%20Spectrum%20Condition.pdf>

Barnes, E. (2016). *The Minority Body: A Theory of Disability*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198732587.001.0001>

Bell, C. (2023). Neurodiversity in the general practice workforce. *InnovAiT*, 16(9), 450–455. <https://doi.org/10.1177/17557380231179742>

Biddick, D. (2024). *Cracking the Neurodiversity Code*. Everway. <https://www.texthelp.com/resources/webinars/cracking-the-neurodiversity-code-proven-strategies-from-dell-ey-ubisoft/>

Chang, H.Y., Saleh, M., Bruyère, S.M., i Vogus, T.J. (2023). Making the employment interview work for a neurodiverse workforce: Perspectives of individuals on the autism spectrum, employers, and service providers. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 59(1). <https://doi.org/10.3233/JVR-230031>

Chapman, R. (2020). Neurodiversity, disability, wellbeing. W: H. Rosqvist i in. (red.), *Neurodiversity Studies: A New Critical Paradigm* (s. 59–69). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429322297>

Committee on Employment and Social Affairs of the European Parliament. (2019). *Employment of persons with autism: Presentation*. Committee on Employment and Social Affairs. https://www.autismeurope.org/wp-content/uploads/2019/11/presentation_employment_autism_final2.pptx.pdf

Drader-Mazza, N., Lopez-Kidwell, V., Kanwal, F., Reger, R.K., i Vogus, T.J. (2024). The Double Empathy Problem and Person-Environment Fit: Mutual Understanding and Bidirectional Adjustment in Autistic Talent Acquisition. *Human Resource Management*, 64(1). <https://doi.org/10.1002/hrm.22258>

DXC Technology. (b.d.). <https://dxc.com/au/en/about-us/social-impact-practice/dxc-dandelion-program>

- Dyrektywa. (2019). Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/882 z dnia 17 kwietnia 2019 r. w sprawie wymogów dostępności produktów i usług, Dz. Urz. UE L 151 z 7.06.2019. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32019L0882>
- Dyrektywa. (2020). Dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy, Dz. Urz. UE L 303 z 2.12.2000. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32000L0078>
- Equality Act. (2010). UK Public General Acts 2010, c. 15. <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/contents>
- European Parliamentary Research Service. (2020). *Disability and employment: Facts and figures*. European Parliamentary Research Service. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651932/EPRS_BRI\(2020\)651932_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651932/EPRS_BRI(2020)651932_EN.pdf)
- Eurostat. (2025). *Employment rates by sex, age and disability status – annual data*. Eurostat. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_emp_a__custom_16882491/default/table?lang=en
- Ezerins, M.E., Simon, L., Vogus, T.J., Gabriel, A., Calderwood, C., i Rosen, C. (2023). Autism and Employment: A Review of the “New Frontier” of Diversity Research. *Journal of Management*, 50(3). <https://doi.org/10.1177/0149206323119336>
- Glassman, P. (2024). De-bias Your Hiring Practices: Supporting Equity for Neurodiverse Candidates in Job Interviews. W: K. Henrich i C. Ippoliti (red.), *Critical Library Leadership: Managing Self and Others in Today's Academic Library* (s. 241–249). ALA Editions.
- Goering S. (2015). Rethinking disability: the social model of disability and chronic disease. *Current reviews in musculoskeletal medicine*, 8(2), 134–138. <https://doi.org/10.1007/s12178-015-9273-z>
- Google. (2024). *Lighthouse*. <https://developer.chrome.com/docs/lighthouse/>
- Gov.pl. (2024). *WCAG 2.1 w skrócie*. Gov.pl. <https://www.gov.pl/web/dostepnosc-cyfrowa/wcag-21-w-skrocie>
- Gov.pl. (b.d.). *ARIA w aplikacjach mobilnych*. Gov.pl. <https://www.gov.pl/web/dostepnosc-cyfrowa/aria-w-aplikacjach-mobilnych>
- GUS. (2024). *Osoby niepełnosprawne w 2023 roku*. Główny Urząd Statystyczny. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/warunki-zycia/ubostwo-pomoc-spoeczna/osoby-niepelnosprawne-w-2023-roku,26,6.html>
- Hylland, S., Connolly, J. (2018). *Companies Leading in Disability Inclusion Have Outperformed Peers, Accenture Research Finds*. Accenture Newsroom. <https://newsroom.accenture.com/news/2018/companies-leading-in-disability-inclusion-have-outperformed-peers-accenture-research-finds>
- Internet Archive. (b.d.). *Wayback Machine*. Internet Archive. <https://web.archive.org>
- Kurutz, S. (2024). Employees With Autism Find New Ways to Navigate the Workplace. *New York Times*. <https://www.nytimes.com/2024/07/09/style/employees-autism-navigate-workplace.html>
- LeFevre-Levy, R., Melson-Silimon, A., Harmata, R., Hulett, A.L., i Carter, N.T. (2023). Neurodiversity in the Workplace: Considering Neuroatypicality as a Form of Diversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 16(1), 1–19. <http://dx.doi.org/10.1017/iop.2022.86>
- Loukusa, S. (2021). Autism spectrum disorder. W: L. Cummings (red.), *Handbook of pragmatic language disorders: Complex and underserved populations* (s. 45–78). Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74985-9_3
- MacDonald, A. (2023). *Let's Meet in the Middle: Autism Acceptance Month*. SAP. <https://news.sap.com/2023/04/autism-acceptance-month-sascha-dietsch/>
- Maras, K., Norris, J.E., Nicholson, J., Heasman, B., Remington, A., i Crane, L. (2020). Ameliorating the disadvantage for autistic job seekers: An initial evaluation of adapted employment interview questions. *Autism*, 25(4). <https://doi.org/10.1177/1362361320981319>

- Microsoft. (2025). *Accessibility*. Microsoft. <https://careers.microsoft.com/v2/global/en/accessibility.html>
- Mikorska, W. (2025). *Neuroatypowość w procesach rekrutacyjnych: przegląd 3 neuroinkluzywnych programów rekrutacyjnych w globalnych organizacjach IT*. Praca licencjacka. Uniwersytet WSB Merito Warszawa.
- Office for National Statistics. (2020). *Outcomes for disabled people in the UK: 2020*. Office for National Statistics. <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/healthandsocialcare/disability/articles/outcomesfordisabledpeopleintheuk/2020>
- Oliver, M. (2023). *The social model of disability* (wyd. 2). Routledge.
- Palumbo, J. (2020). How One Company Is Redefining Hiring And Working With People With Autism. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jenniferpalumbo/2020/12/17/how-one-company-is-redefining-hiring-and-working-with-people-with-autism/?sh=49aaa6fd2e95>
- Polski Instytut Ekonomiczny. (2022). *Autyzm – zatrudnienie i edukacja: Potrzeby, bariery, rekomendacje*. Polski Instytut Ekonomiczny. <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2022/03/Autyzm....-20.07.2022-kopia.pdf>
- Public Health Agency of Canada. (2023). *Infographic: Autism Spectrum Disorder – Highlights from the Canadian Survey on Disability*. Public Health Agency of Canada. <https://www.canada.ca/en/public-health/services/publications/diseases-conditions/infographic-autism-spectrum-disorder-highlights-canadian-survey-disability.html>
- Robinson, S., St-Jean, E., i Thibodeau, P. (2025). *What is an applicant tracking system (ATS)?* TechTarget. <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/applicant-tracking-system-ATS>
- Rosqvist, H.B., Chown, N., Stenning, A. (red.) (2020). *Neurodiversity Studies: A New Critical Paradigm*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429322297>
- SAP. (2025). *Autism at Work*. SAP. <https://jobs.sap.com/content/Autism-at-Work/>
- Scott, M., Jacob, A., Hendrie, D., Parsons, R., Girdler, S., Falkmer, T., i Falkmer, M. (2017). Employers' perception of the costs and the benefits of hiring individuals with autism spectrum disorder in open employment in Australia. *PLOS ONE*, 12(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0177607>
- Statistics Canada. (2024). *Persons with disabilities aged 15 years and over, by disability type, 2022*. Statistics Canada. https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/2024001/tbl/tbl02_1a-eng.htm
- U.S. Department of Labor. (2025). *Statistics and data*. U.S. Department of Labor. <https://www.dol.gov/agencies/odep/research-evaluation/statistics>
- Ustawa. (2019a). Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1411. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20190001696/U/D20191696Lj.pdf>
- Ustawa. (2019b). Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych, Dz.U. z 2023 r. poz. 1440. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20190000848/U/D20190848Lj.pdf>
- Wąsik, A. (2024). Kształtowanie przyszłości instytucji kultury. Jak budować neuroróżnorodne zespoły? W: M. Gawryolek-Osińska, B. Misiewicz (red.), *Scenariusze prorozwojowe instytucji kultury* (s. 54–64). Wyd. Narodowego Centrum Kultury.
- WebAIM. (2024). *WAVE Web Accessibility Evaluation Tool*. <https://wave.webaim.org/>
- Whelpley, C.E., May, C.P. (2022). Seeing is Disliking: Evidence of Bias Against Individuals with Autism Spectrum Disorder in Traditional Job Interviews. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 53. <https://doi.org/10.1007/s10803-022-05432-2>

Neuroinclusive Recruitment Processes: A Comparative Study of Dell Technologies, Microsoft, and SAP programs

Abstract. The article presents a comparative study of recruitment programs focused on neuroinclusivity in three global IT corporations: Dell Technologies, Microsoft, and SAP, to identify and evaluate elements of their design and communication approaches. The foundation for this was provided by a literature review outcome consisting of nine recommendations, i.e., good practices for supporting neuroatypical individuals in the hiring process. Through audits conducted using Google Lighthouse and WAVE tools and a synthesis of publicly available documentation of the programs above, the level of technical accessibility of their websites (in accordance with WCAG 2.2), the structure of the selection stages, and the scope of adjustments offered to neuroatypical candidates were described. The results showed that Dell presents model technological accessibility (100/100 points in the Lighthouse audit; zero errors in WAVE) and offers the most comprehensive set of accommodations, entirely consistent with the recommendations. Microsoft scored 98/100 in Lighthouse, WAVE detected only one error, and its flexible recruitment approach aligns with more than 60% of the indicators in the literature. SAP, in contrast, scored 91/100 in Lighthouse, showed as many as 16 errors in WAVE, and applied only one recommendation, indicating that the most improvements are required. The study confirmed the correlations between the quality of digital accessibility and the number of adjustments, as well as between the accuracy of program descriptions and compliance with available recommendations.

Keywords: neurodiversity, neuroinclusion, neuroatypicality, inclusive recruitment

