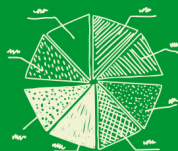


 MAŁOPOLSKA

Zarządzanie wiekiem stosowane przez małopolskich pracodawców



Małopolskie Obserwatorium
Rozwoju Regionalnego

Departament
Zrównoważonego Rozwoju

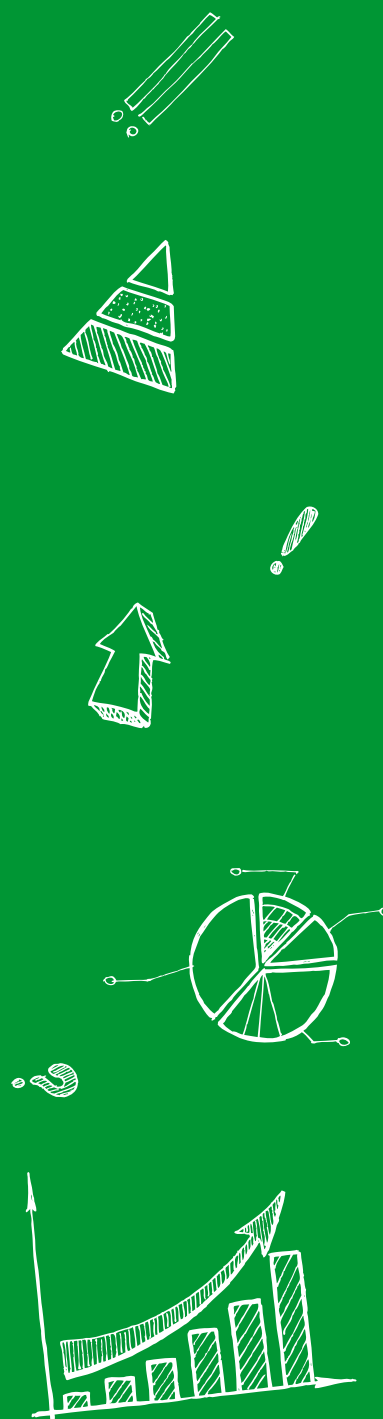


Zarządzanie wiekiem stosowane przez małopolskich pracodawców

Małopolskie Obserwatorium
Rozwoju Regionalnego

Departament
Zrównoważonego Rozwoju

Kraków 2021



Autorzy opracowania:

Maciej Filiks
Marcin Węgrzyn

Konsultacja merytoryczna:

Agnieszka Brożkowska (Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie)
Rafał Poniewski (Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego)
Barbara Woźniak (Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie)

Wydawca:



Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego
Departament Zrównoważonego Rozwoju
Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
ul. Wielicka 72B, 30-552 Kraków
tel. (+48) 12 29 90 900, fax (+48) 12 29 926

Opracowanie w wersji elektronicznej dostępne
na stronie www.obserwatorium.malopolska.pl

Skład publikacji:

In Plus Group Sp. z o.o.

Projekt okładki:

In Plus Group Sp. z o.o.

ISBN:

978-83-66580-74-9

Egzemplarz bezpłatny

Przy publikowaniu danych z publikacji prosimy
o podawanie źródła.

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020.



Spis treści

Spis treści	3
Wykaz skrótów	4
Wstęp	5
Cele badania	7
Sposób realizacji badania	9
Opis podmiotów biorących udział w badaniu	10
Rezygnacja z pracy z powodów zdrowotnych	15
Zdrowie a aktywność zawodowa	15
Niezdolność do pracy	16
Absencja chorobowa pracowników	17
Wypadki przy pracy i choroby zawodowe	18
Osiągnięcie wieku emerytalnego	21
Występowanie szkodliwych stanowisk pracy w firmach	24
Szkodliwe stanowiska pracy	24
Wpływ czynników fizycznych	32
Wpływ czynników psychicznych	36
Sposoby przeciwdziałania niekorzystnym warunkom na szkodliwych stanowiskach pracy	40
Działania profilaktyczne	43
Firmy z punktu widzenia występowania szkodliwych stanowisk pracy	47
Profil pracownika najbardziej zagrożonego przedwczesną rezygnacją z pracy	54
Profil pracownika zagrożonego przedwczesną rezygnacją z pracy z punktu widzenia płci	54
Narzędzia wykorzystywane w polityce zarządzania wiekiem	63
Polityka personalna firm, a polityka zarządzania wiekiem	63
Szkolenia i rozwój pracowników	71
Przeciwdziałanie zjawisku utraty zdrowia przez pracowników	76
Organizacja pracy pracowników	83
Rekrutacja i selekcja pracowników	87
Rozwiązanie stosunku pracy z pracownikami odchodzącymi na emeryturę	91
Wynagradzanie pracowników	94
Zainteresowanie firm wsparciem w obszarze uruchomienia lub rozwoju elementów zarządzania wiekiem	99
Zainteresowanie wsparciem we wdrażaniu polityk zarządzania wiekiem	99
Bariery we wdrażaniu polityk zarządzania wiekiem	101
Etapy wdrażania polityk zarządzania wiekiem	106
Podsumowanie	108
Aneks tabelaryczny	114
Bibliografia	117
Spis Tabel	120
Spis Wykresów	121

Wykaz skrótów

BDL – Bank Danych Lokalnych

BHP – Bezpieczeństwo i higiena pracy

CATI – wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny (ang. Computer Assisted Telephone Interviewing)

CAWI – wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony WWW (ang. Computer Assisted Web Interviewing)

CBOS – Centrum Badania Opinii Społecznej

FGI – zogniskowany wywiad grupowy (ang. Focus Group Interview)

GUS – Główny Urząd Statystyczny

HR – zasoby ludzkie (ang. Human Resources)

IDI – Indywidualny wywiad pogłębiony (ang. Individual In-depth Interview)

IMP – Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi

ISO – Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ang. International Organization for Standardization)

IT – technologia informacyjna (ang. information technology)

KZiS – Klasyfikacja Zawodów i Specjalności

MORR – Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego

NEETs – grupa społeczna obejmująca młodzież, która się nie uczy, nie pracuje

i nie przygotowuje do zawodu (ang. Neither in employment nor in education or training)

p.p. – punkt procentowy

PIT – podatek dochodowy od osób fizycznych (ang. Personal Income Tax)

PKD – Polska Klasyfikacja Działalności

SRWM – Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”

UMWM – Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego

ZUS – Zakład Ubezpieczeń Społecznych

ZUS ZSWA – zgłoszenie danych o pracy w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze

Wstęp

Niski poziom aktywności zawodowej Małopolan stanowi jedną z większych barier aktualnie występujących na rynku pracy. Pracodawcy, mimo tego, że są gotowi zatrudnić nowych pracowników, natrafiają na brak rąk do pracy. W ostatnich latach dynamicznie spada bezrobocie oraz rośnie zatrudnienie na skutek nieustającego zapotrzebowania pracodawców na pracowników. Jednym z niewykorzystanych zasobów na rynku pracy jest grupa biernych zawodowo – osób, które z różnych przyczyn nie pracują i nie zabiegają o zatrudnienie. W latach 2013–2020 stopa bezrobocia spadła z 10,8% do 3,2% osiągając jeden z najniższych w Europie wskaźników (zwłaszcza obecnie w dobie kryzysu zatrudnienia wywołanego pandemią COVID-19). W samej Małopolsce stopa bezrobocia wynosi jeszcze mniej, tj. 2,7%. Wskaźnik zatrudnienia wzrósł w Polsce z 50,2% do 54,3% (w Małopolsce z 49,7% do 55,1%), podczas gdy wskaźnik aktywności zawodowej pozostał niemal na tym samym poziomie – nieznacznie wzrósł z 55,9% do 56,1% (w Małopolsce z 55,8% do 56,6%).

W 2020 roku, liczba biernych zawodowo w województwie małopolskim liczyła 1 mln 123 tys. osób. W Polsce ogólna liczba biernych zawodowo sięgała 13 mln 56 tys. Najczęstszą przyczyną bierności zawodowej była emerytura, która wpłynęła na bierność 7 mln 538 tys. osób w Polsce oraz 627 tys. w Małopolsce, co oznacza, że powód ten dotyczy ponad 55% biernych zawodowo (Tabela 1). Drugą najczęstszą przyczynę stanowiło uzupełnienie kwalifikacji bądź nauka, sytuacja ta dotyczyła 2 mln 174 Polaków, w tym 211 tys. mieszkańców Małopolski (odpowiednio 16,6% i 18,8%). Trzecim w kolejności powodem bierności zawodowej były obowiązki rodzinne i te związane z prowadzeniem domu (13,2% w Polsce i 15,4% w Małopolsce). Ostatnią istotną przyczyną bierności w 2020 roku były choroba lub niepełnosprawność – 11,1% mieszkańców Polski w tym 10% mieszkańców Małopolski¹.

Tabela 1.

Bierni zawodowo według przyczyn w 2020 roku

PRZYCZYNA BIERNOŚCI ZAWODOWEJ	POLSKA		MAŁOPOLSKA	
	[TYS.]	[%]	[TYS.]	[%]
emerytura	7 538	57,7	627	55,8
nauka, uzupełnianie kwalifikacji	2 174	16,6	211	18,8
obowiązki rodzinne i związane z prowadzeniem domu	1 729	13,2	173	15,4
choroba, niepełnosprawność	1 450	11,1	112	10,0
przekonanie o niemożności znalezienia pracy	101	0,8	0	0,0
wyczerpane wszystkie znane możliwości poszukiwania pracy	75	0,6	0	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS

¹BDL GUS, *Bierni zawodowo wg przyczyn*, stan na dzień 14.04.2021.

Zagadnienia związane ze wspieraniem biernych zawodowo znalazły odzwierciedlenie w ramach realizowanych i projektowanych polityk publicznych. Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030” wspieranie aktywności zawodowej wyróżniła jako jeden z kluczowych obszarów. W ramach tej polityki głównym adresatem działań [...] stają się osoby bierne zawodowo, w tym zwłaszcza: kobiety (często sprawujące opiekę nad niesamodzielnymi członkami rodziny), osoby z niepełnosprawnościami, osoby w wieku 50+, młodzi (szczególnie NEETs) oraz długotrwale bezrobotni. Wobec problemu bezrobocia ukrytego na obszarach wiejskich [...], obszarem szczególnej uwagi będzie również aktywizacja zawodowa osób odchodzących z rolnictwa².

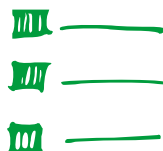
Strategia rozwoju województwa „Małopolska 2030” wskazuje szereg obszarów wsparcia, wśród których wymienić należy:

- ⇒ poprawę mobilności zawodowej,
- ⇒ przeciwdziałanie wczesnemu opuszczeniu rynku pracy przez osoby pracujące,
- ⇒ poprawę dostępności i kompleksowości wsparcia świadczonego na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem,
- ⇒ promowanie i upowszechnianie elastycznych form świadczenia pracy,
- ⇒ integrację społeczno-zawodową imigrantów,
- ⇒ wdrażanie przez pracodawców rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem i kompetencjami pracowników.

Sposobem na uwolnienie dużych rezerw zasobów ludzkich jest wspieranie biernych zawodowo poprzez niwelowanie czynników wyłaczających ich z rynku pracy lub uniemożliwiających łączenie dotychczasowej aktywności z życiem zawodowym. Na poziomie firm służy temu polityka zarządzania personelem w ramach szeroko pojętego zarządzania różnorodnością (tj. zarządzanie: wiekiem, kompetencjami, płcią, czynnikami związanymi z pochodzeniem etnicznym, zróżnicowaną sprawnością, etc.). By pracownicy mogli jak najdłużej pracować w dobrym zdrowiu, wdrażane są polityki z obszaru zarządzania wiekiem pracowników oraz ich zdrowiem, stąd badania będą skoncentrowane zarówno na identyfikacji czynników zdrowotnych wpływających na bierność zawodową, jak również na innych czynnikach warunkujących długą aktywność zawodową.

Drugim znaczącym problemem rynku pracy jest stosunkowo wczesna dezaktywizacja osób pracujących, przejawiająca się szybkim opuszczeniem rynku pracy przez osoby, które zbliżają się do wieku przedemerytalnego lub osiągnęły wiek emerytalny. Według badań GUS w Polsce aktywna zawodowo jest jedynie co trzecia osoba w wieku powyżej 50 lat³. Według sondażu CBOS wśród osób w wieku 60 lat i więcej, jedynie 15% jest jeszcze aktywnych zawodowo, z czego 12% pracuje w pełnym wymiarze czasu, 2% w niepełnym i 1% dorywczo⁴. Stąd równie istotne jak pozyskiwanie nowych zasobów do pracy jest jak najdłuższe utrzymanie obecnych pracowników. Obrazują to dane demograficzne potwierdzające procesy starzejącego się społeczeństwa i zmniejszania populacji osób w wieku produkcyjnym.

Według prognozy ludności do 2050 roku, w województwie małopolskim liczba ludności w wieku 65+ wzrośnie do poziomu ok. 41% (obecnie jest to ok. 22%). Problem ten również został uwzględniony w projekcie SRWM. Działania województwa są równie mocno ukierunkowane na utrzymanie pracowników i wydłużanie aktywności zawodowej Małopolan, co włączania na rynek pracy nowych grup.



²Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030” – projekt do konsultacji społecznych, Kraków 2019, <https://bip.malopolska.pl/umwm,a,1659237,uchwala-nr-161219-zarzadu-województwa-malopolskiego-z-dnia-29-sierpnia-2019-r-w-sprawie-przyjecia-pr.html%20> (dostęp: 10.03.2020).

³GUS, *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2018 r., 2019*, https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5821/19/3/1/osoby_powyzej_50_roku_zycia_na_ryнку_pracy_w_2018.pdf (dostęp: 14.06.2021).

⁴CBOS, *Sytuacja społeczno-ekonomiczna seniorów* – komunikat z badań, 2019, nr 129. https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2019/K_129_19.PDF (dostęp: 14.06.2021).

Cele badania

Celem badania pod nazwą *Zarządzanie wiekiem stosowane przez małopolskich pracodawców* jest sprawdzenie jak pracodawcy odpowiadają na wyzwanie kurczących się zasobów pracy oraz identyfikacja i opis skutecznych elementów strategii zarządzania różnorodnością w firmach – w tym narzędzi zarządzania wiekiem niwelujących problem odpływu kadr ze względu na stan zdrowia. Przeprowadzone badanie ma na celu między innymi identyfikację różnych czynników wpływających na aktywność zawodową i poznanie sposobów reagowania na negatywne skutki tych czynników (np. rezygnację z podejmowania lub kontynuowania pracy). Badaniem objęte są działania związane z obszarem ochrony i promocji zdrowia, które służyć mają jak najdłuższej aktywności zawodowej pracowników.

Zarządzanie wiekiem jest jednym z wielu narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi mieszczących się w szeroko definiowanym pojęciu zarządzania różnorodnością, które będzie stanowiło tło dla analiz działań adresowanych do pracowników. Zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) ma na celu jak najlepsze spożytkowanie kapitału ludzkiego, poprzez wykorzystanie na rzecz organizacji odmienności każdego z pracowników. Poszanowanie różnorodności wymaga od pracodawcy stworzenia takiej kultury organizacyjnej, w której każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniana, co pozytywnie wpływa na motywację do pracy. Oprócz tego organizacja zyskuje na tym, że różnorodny potencjał każdego pracownika jest jak najlepiej wykorzystywany⁶.

Badaniem objęto praktyki, które dotyczą całego personelu bez względu na wiek pracowników. Wynika to z faktu, że w badaniu szczególnie nacisk położono na działania w obszarze ochrony i promocji zdrowia, które co do zasady powinny być skierowane do wszystkich pracowników firmy. Wspomniane działania mają charakter zarówno zapobiegawczy (profilaktyczny) jak i zaradczy (związany z radzeniem sobie z wystąpieniem konkretnych trudności).

W ramach realizacji badania postawiono 3 główne cele oraz kilkanaście precyzujących je celów szczegółowych:

1

Uzyskanie informacji na temat sytuacji pracowników zagrożonych wcześniejszą dezaktywizacją zawodową między innymi z powodu złego stanu zdrowia:

- ➡ wyłonienie głównych grup czynników powodujących wcześniejszą dezaktywizację zawodową w podziale na fizyczne i psychiczne,
- ➡ opracowanie profilu osoby narażonej na wcześniejszą dezaktywizację zawodową w podziale na płeć i główne grupy wiekowe,
- ➡ opis występujących szkodliwych stanowisk pracy oraz towarzyszących im negatywnych czynników zdrowotnych,
- ➡ określenie i opis sposobu zarządzania pracownikami w ramach szkodliwych stanowisk,
- ➡ ustalenie w ramach jakich stanowisk pracy, najczęściej występuje dezaktywizacja zawodowa z powodów zdrowotnych,
- ➡ identyfikacja sposobów przeciwdziałania zjawisku utraty zdrowia przez pracowników.

⁵ GUS, *Prognoza ludności na lata 2014–2050 – aneks*, 2014, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosc/prognoza-ludnosc-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-1,5.html> (dostęp: 14.06.2021).

⁶ E. Bombiak, *Zarządzanie różnorodnością – wyzwaniem dla współczesnych menedżerów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie” 2014, nr 29 (102), s. 109–122.

2

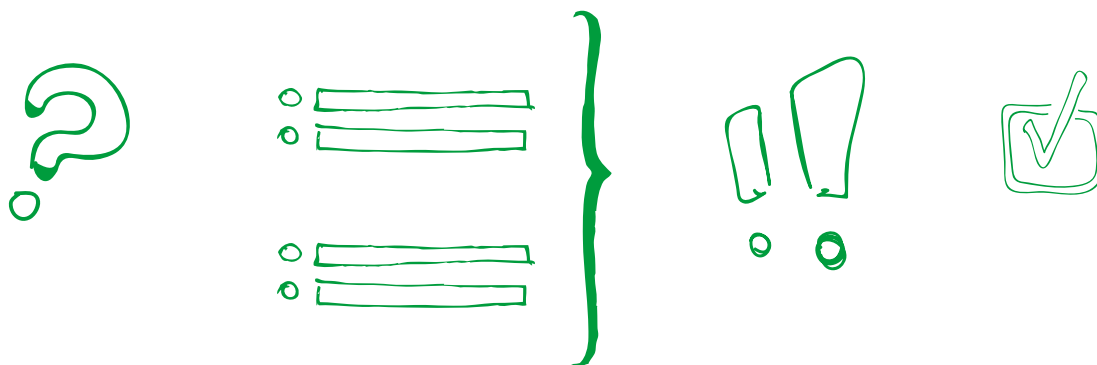
Identyfikacja stosowanych w firmach strategii i narzędzi zarządzania wiekiem (oraz innych strategii i narzędzi wspierających zarządzanie wiekiem stosowanych w ramach zarządzania różnorodnością):

- ➔ występowanie i świadomość wagi problemów związanych z zarządzaniem wiekiem,
- ➔ ustalenie, czy firma prowadzi politykę zarządzania personelem z punktu widzenia wieku, zdrowia, wiedzy oraz innych czynników mieszczących się w ramach zarządzania różnorodnością, mających wpływ na przeciwdziałanie dezaktywacji zawodowej (skłonność pracodawcy do: przekwalifikowania pracowników, reorganizacji stanowiska pracy, zmiany czasu pracy, zmiany wymiaru etatu pracy, przesunięcia na inne stanowisko pracy etc.),
- ➔ ustalenie czy firma podejmuje działania przeciwdziałające dezaktywacji zawodowej między innymi na skutek utraty zdrowia przez pracowników,
- ➔ opracowanie profilu firmy świadomej konieczności zarządzania różnorodnością, w tym zarządzania wiekiem.

3

Identyfikacja dobrych praktyk związanych z zarządzaniem wiekiem – dla firm stosujących taką politykę lub ustalenie zakresu wsparcia dla firm w obszarze zarządzania wiekiem oraz ustalenie warunków stosowania wsparcia w firmach (testowanie zachęt, identyfikacja czynników skłaniających do stosowania narzędzi zarządzania wiekiem) – dla firm niestosujących zarządzania wiekiem:

- ➔ identyfikacji oraz opis dobrych praktyk związanych z zarządzaniem wiekiem,
- ➔ występowanie i świadomość korzyści związanych z zarządzaniem wiekiem,
- ➔ ocena skuteczności poszczególnych narzędzi zarządzania różnorodnością w firmie,
- ➔ ustalenie poziomu zainteresowania wsparciem w obszarze zarządzania wiekiem dla firm, które nie stosują praktyk w obszarze zarządzania wiekiem,
- ➔ ustalenie warunków stosowania wsparcia w obszarze zarządzania wiekiem (testowanie zachęt, oczekiwany zakres wsparcia, identyfikacja czynników skłaniających do stosowania narzędzi zarządzania wiekiem etc.),
- ➔ ustalenie barier stosowania narzędzi/praktyk związanych z zarządzaniem wiekiem.



Sposób realizacji badania

Część empiryczna badań przeprowadzona została na małopolskich przedsiębiorcach i składała się z 3 elementów: badania ankietowego (CAWI), zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) i indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Badanie było realizowane od listopada do grudnia 2020 roku. Ze względu na trwający wówczas stan epidemii COVID-19, wszystkie badania zostały zrealizowane w trybie zdalnym (niewymagającym bezpośredniego kontaktu z przedstawicielami firm). Firmy, które badano, były reprezentowane przez osoby z największą wiedzą na temat spraw kadrowych oraz strategicznych decyzji personalnych, dlatego do udziału w badaniu zostali zaproszeni przedstawiciele kadry zarządzającej głównie z działu zarządzania personelem, a w przypadku mniejszych podmiotów współwłaściciele firm, dyrektorzy lub prezesi.

Badanie ankietowe CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) objęło **1 000 respondentów**. Wykonawca zastosował dobór losowo-warstwowy. Warstwy stanowiły wielkość przedsiębiorstwa oraz rodzaj prowadzonej działalności według klasyfikacji działalności gospodarczej PKD. Wielkość poszczególnych firm została określona za pomocą liczby zatrudnionych pracowników. Liczebność poszczególnych firm przedstawia się następująco: duże (zatrudniające więcej niż 250 pracowników) n=50, średnie (mniej niż 250 pracowników) n=200, małe (mniej niż 50 pracowników) n=250 oraz mikro (mniej niż 10 pracowników⁷) n=500. Zastosowanie doboru warstwowego miało na celu uniknięcie nadreprezentatywności mikroprzedsiębiorstw, które według GUS stanowią ponad 95% wszystkich przedsiębiorstw (aczkolwiek w statystykach ujęte są także firmy jednoosobowe, wyłączone z niniejszego badania). Badanie poprzedzono pilotażem przeprowadzonym na 20 przedsiębiorstwach.

W celu pozyskania pełniejszego obrazu sytuacji drugim elementem przeprowadzonych badań empirycznych były **zogniskowane wywiady grupowe (FGI)** przeprowadzone na **dwóch 6-osobowych grupach**. Ze względu na ograniczenia związane z epidemią COVID-19 zdecydowano się na tak zwane mini FGI – krótsze spotkania w trybie wideokonferencji, z mniejszą liczbą uczestników. Respondentów do tego badania zwerbowali ankieterzy podczas przeprowadzanych badań CATI. W badaniu uczestniczyły podmioty, które nie prowadzą polityki zarządzania wiekiem. Temat do dyskusji stanowiły problemy ujęte w celu 3. niniejszego badania:

- ⇒ ustalenie poziomu zainteresowania wsparciem w obszarze zarządzania wiekiem dla firm, które nie stosują praktyk w obszarze zarządzania wiekiem,
- ⇒ ustalenie warunków stosowania wsparcia w obszarze zarządzania wiekiem (testowanie zachęt, oczekiwany zakres wsparcia, identyfikacja czynników skłaniających do stosowania narzędzi zarządzania wiekiem etc.).

Kolejnym elementem było przeprowadzenie 12 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) zarówno z przedstawicielami firm realizujących politykę zarządzania wiekiem (6 podmiotów), jak również tymi, które nie prowadzą takiej polityki (6 podmiotów). Podobnie jak w przypadku badania FGI zastosowano tryb wideokonferencji, który nie wymagał kontaktu osobistego. Tematyka przeprowadzonych wywiadów poruszała pozostałe kwestie ujęte w celu 3. badania:

- ⇒ identyfikacja oraz opis dobrych praktyk związanych z zarządzaniem wiekiem,
- ⇒ ocena skuteczności poszczególnych narzędzi zarządzania różnorodnością w firmie,
- ⇒ ustalenie barier stosowania narzędzi/praktyk związanych z zarządzaniem wiekiem.

⁷Z badania wyłączone firmy jednoosobowe.

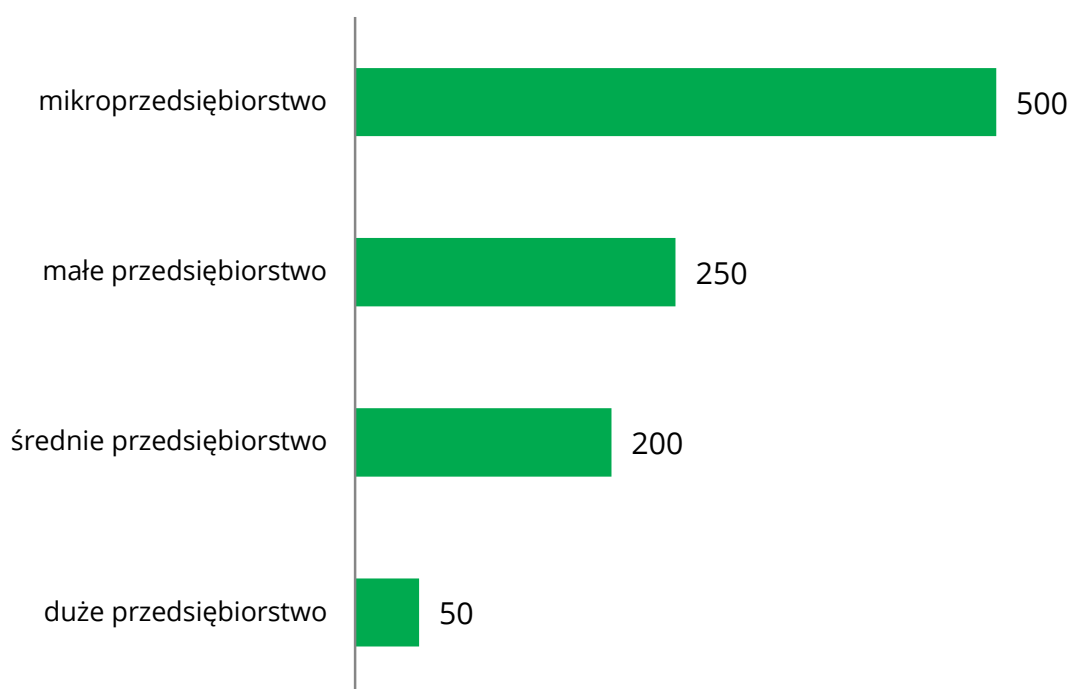
Okres **pandemii COVID-19** miał wpływ nie tylko na techniki realizacji badania, ale również mocno oddziaływał na jego kontekst. Zjawisko to było niemożliwe do uniknięcia, ze względu na wagę zmian, które ta wyjątkowa sytuacja wymusiła w sposobie funkcjonowania podmiotów. Odpowiedzi respondentów niejednokrotnie wprost odnosiły się do pandemii i jej wpływu na bieżącą sytuację firmy (na przykład w pytaniach o sposoby zabezpieczenia pracowników przed szkodliwymi czynnikami pracy, powszechnie pojawiały się maseczki, rękawiczki, przyłbice ochronne, preparaty dezynfekujące etc., a w pytaniu o wdrożone narzędzia zarządzania personelem zorientowane na wsparcie godzenia życia zawodowego z prywatnym, wskazywano na rozwiązania umożliwiające pracownikom łączenie pracy z opieką nad dziećmi, które nie uczęszczały do żłobków, przedszkoli i szkół). Prawdopodobnie, wiele pojawiających się odpowiedzi zostało udzielonych pod wpływem bieżącej sytuacji, lecz wydzielenie tego efektu z badania nie było możliwe. Dlatego śledząc opisywane w raporcie wyniki, należy mieć na uwadze czas, w którym realizowane było badanie oraz ewentualny wpływ wywierany na udzielane odpowiedzi.

Opis podmiotów biorących udział w badaniu

Jak zostało wspomniane wcześniej, zastosowano dobór celowy respondentów. Połowę ankietowanych stanowili mikroprzedsiębiorcy, jedną czwartą przedstawiciele małych przedsiębiorstw, jedną piątą przedstawiciele średnich przedsiębiorstw, a co 20. ankietowany reprezentował duże przedsiębiorstwo (Wykres 1.).

Wykres 1.

Wielkość badanych firm według liczby zatrudnionych



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów

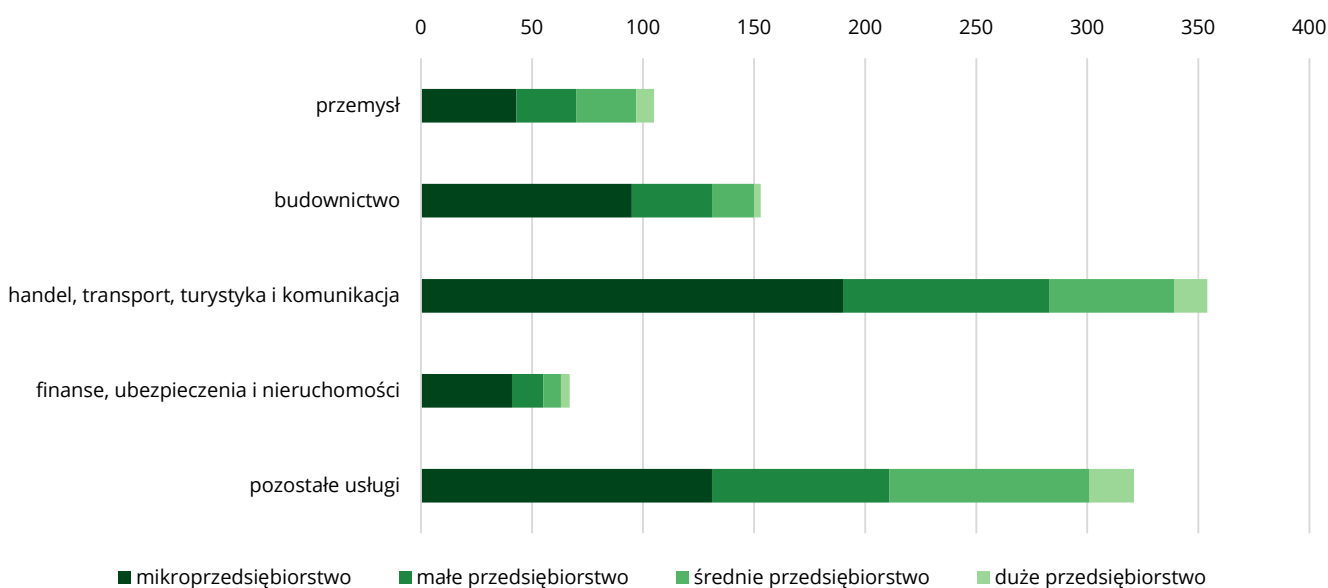
W badaniu wzięty udział podmioty reprezentujące wszystkie rodzaje działalności⁸, bez sekcji A, na poziomie grup sekcji. Przez grupy sekcji rozumiany jest układ stosowany przez Główny Urząd Statystyczny:

- ➡ przemysł (sekcje: B, C, D, E),
- ➡ budownictwo (sekcja F),
- ➡ handel, naprawa pojazdów samochodowych, transport i gospodarka magazynowa, zakwaterowanie i gastronomia, informacja i komunikacja (sekcje G,H,I,J),
- ➡ działalność finansowa i ubezpieczeniowa, obsługa rynku nieruchomości (sekcje K,L),
- ➡ pozostałe usługi (sekcje M,N,O,P,Q,R,S,T).

Największa grupa respondentów reprezentowała takie branże jak, handel, transport, turystyka i komunikacja oraz pozostałe usługi (te dwie grupy sekcji stanowiły łącznie 67%; Wykres 2.). We wszystkich sektorach największy odsetek stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, natomiast w dalszej kolejności małe, a następnie średnie przedsiębiorstwa (z wyjątkiem pozostałych usług, gdzie średnie przedsiębiorstwa stanowią nieco większy odsetek).

Wykres 2.

Sekcja gospodarki i wielkość badanych firm



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów

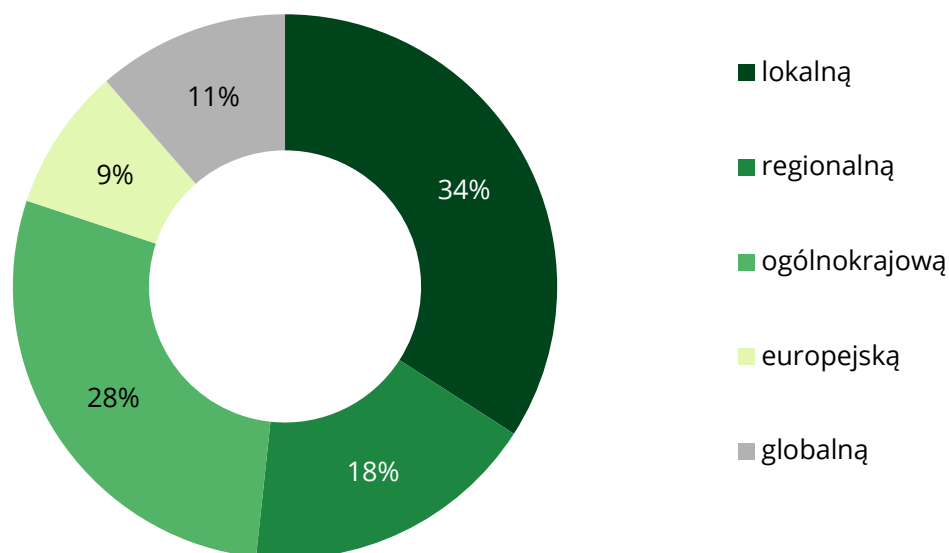


⁸Zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności 2007.

Największy odsetek badanych firm działa na skalę lokalną (34%; Wykres 3.). Statystykę tę można oczywiście łączyć z tym, że połowa badanych to reprezentanci mikroprzedsiębiorstw. Drugą najliczniejszą grupą są firmy działające w skali ogólnokrajowej (28%). Co piąta z badanych firm działa w skali globalnej lub europejskiej.

Wykres 3.

Firmy działające na skalę



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów

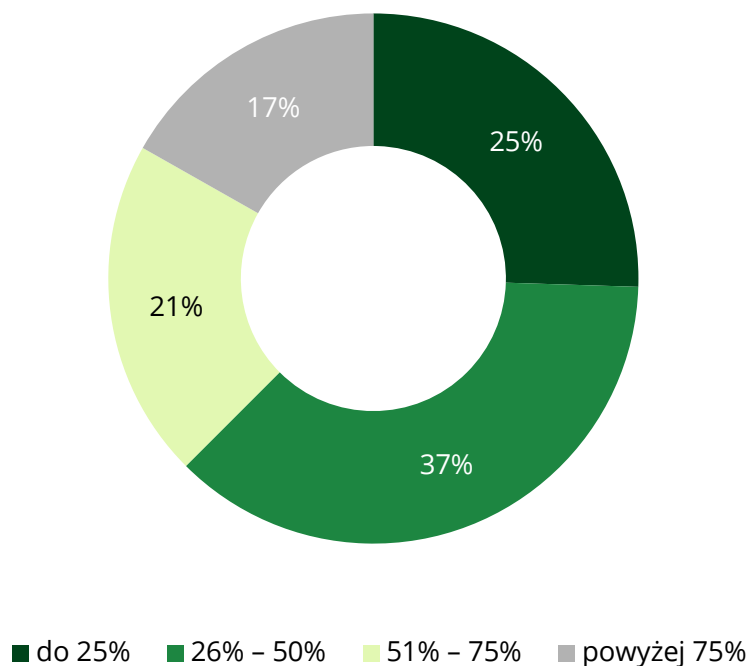
Obok cech firm takich jak rodzaj i skala działalności gospodarczej oraz wielkość firmy, do analiz w raporcie wykorzystane były również cechy firm związane z charakterystyką zatrudnionych pracowników, to jest udział kobiet oraz udział osób powyżej 60. roku życia.



Najwięcej, 37% firm, cechuje udział kobiet w liczbie zatrudnionych na poziomie między 26% a 50%. W jednej czwartej badanych podmiotów kobiety stanowią maksymalnie jedną czwartą pracowników. Oznacza to, że w większości przebadanych firm (62%), dominującą grupą pracowników są mężczyźni. Kobiety stanowią większość od 50% do 75% w 21% firm, natomiast zdecydowaną większość (więcej niż 75%) w 17% podmiotów.

Wykres 4.

Udział kobiet w liczbie zatrudnionych w przedsiębiorstwie



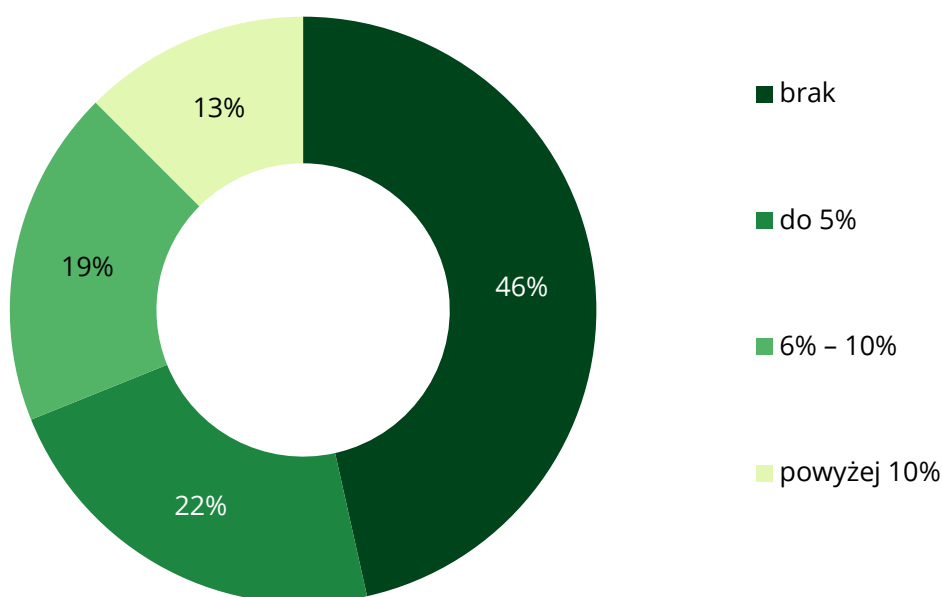
Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów



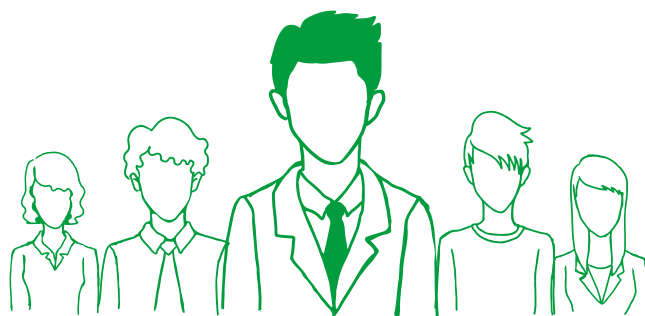
W 46% firm nie pracuje żadna osoba powyżej 60. roku życia. Odsetek ten specjalnie nie dziwi, wzięwszy pod uwagę bardzo niską aktywność zawodową osób w tym wieku (jedynie 15%, porównaj wstęp, str. 2). Jest to oczywiście spowodowane rezygnacją z pracy, której przyczynę stanowi najczęściej osiągnięcie wieku emerytalnego lub problemy zdrowotne. Brak pracowników powyżej 60. roku życia najczęściej występował w najmniejszych podmiotach (mikroprzedsiębiorstwa – 57%) oraz firmach działających w finansach i ubezpieczeniach, obsłudze rynku nieruchomości (52%) oraz budownictwie (50%). Istnieją jednak przedsiębiorstwa (**13% wszystkich badanych firm**), **gdzie osoby starsze stanowią nawet więcej niż 10%** (Wykres 5.). Dotyczy to przede wszystkim firm zaklasyfikowanych do grona małych i średnich podmiotów działających w budownictwie (16%), w handlu, transporcie, turystyce i komunikacji (13%) oraz pozostałych usługach (13%).

Wykres 5.

Udział pracowników powyżej 60. roku życia w strukturze zatrudnionych



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów



Rezygnacja z pracy z powodów zdrowotnych

Zdrowie a aktywność zawodowa

Problem rezygnacji z pracy z powodów zdrowotnych jest częstym tematem badań w kontekście wydłużania wieku aktywności zawodowej osób starszych^{9,10,11}. Priorytetem działań rządów wobec wyzwań demograficznych jest zachęcanie społeczeństwa do wydłużania aktywności zawodowej. Problem ten znany jest nie tylko w Polsce, na co wskazują Szubert i Sobala (2006) *W krajach wysoko rozwiniętych spada gwałtownie odsetek mężczyzn czynnych zawodowo w wieku 60–64 lata, co jest efektem coraz częstszego podejmowania decyzji o przejściu na emeryturę przez osoby, które nie osiągnęły jeszcze ustawowego wieku emerytalnego. Średni wiek osób odchodzących z zatrudnienia obniżył się i mieści się w zakresie wieku 50–54 lata*¹².

Ważnym czynnikiem decydującym o długości aktywności zawodowej pracowników jest ich stan zdrowia. Według badań Wiktorowicz¹³ wśród osób po 45. roku życia prawie połowa respondentów odznaczających się dobrym (jak na swój wiek) stanem zdrowia nie chce przejść na emeryturę gdy tylko będzie to możliwe. W przypadku osób oceniających swoje zdrowie jako złe, taką decyzję deklaruje jedynie 7%. Z licznych badań wynika, że *wraz z wiekiem zmieniają się możliwości wykonywania pracy przez człowieka, co jest spowodowane głównie obniżaniem się wydolności i sprawności fizycznej oraz niektórych elementów sprawności psychofizycznej (np. spostrzegawczości, szybkości reakcji, sprawności narządów zmysłów). Jednocześnie u osób starszych większa jest częstość występowania chorób układu krążenia, oddechowego i mięśniowo-szkieletowego, a także zaburzeń hormonalnych i przemiany materii. Z kolei wymagania, jakie stawia wykonywana praca zawodowa, o ile nie następuje zmiana stanowiska, najczęściej pozostają takie same bez względu na wiek pracownika. To sprawia, że wraz z wiekiem może wzrastać rzeczywiste obciążenie pracą*¹⁴.

Zależności między stanem zdrowia pracowników a ich aktywnością zawodową są dość złożone i obejmują wiele kwestii, między innymi niepełnosprawność i orzecznictwo ZUS prowadzone w kategoriach całkowitej, częściowej niezdolności do pracy, absencję chorobową (czasową niezdolność do pracy z powodu choroby, bądź opieki nad osobą zależną – najczęściej dzieckiem), wypadki w pracy i orzecznictwo rentowe z tytułu wypadków oraz dezaktywację zawodową wynikającą z osiągnięcia wieku emerytalnego (gdzie wyznaczenie danego wieku przechodzenia na emeryturę również związane jest z pogarszającym się stanem zdrowia).

Problematyka wyżej wymienionych zagadnień w raporcie została jedynie zasygnalizowana, więcej uwagi poświęcono szkodliwym czynnikom psychicznym i fizycznym występującym w pracy oraz działaniom firm mającym ograniczać wpływ wspomnianych szkodliwych czynników i ogólnie przeciwdziałać przedwczesnej rezygnacji z pracy.

⁹ J. Adamiec, *Polityka przedłużania aktywności zawodowej osób starszych*, Studia BAS 2012, nr 2, s. 151–168.

¹⁰ A. Marcinkiewicz, J. Walusiak-Skorupa, M. Wiszniewska, M. Rybacki, W. Hanke, K. Rydzyński, *Wyzwania medycyny pracy wobec problemu chorób związanych z pracą oraz starzenia się populacji osób pracujących. Dalszy kierunek rozwoju i celowe zmiany w opiece profilaktycznej nad pracującymi w Polsce*, „Medycyna Pracy”, 2016, nr 67(5), s. 691–700.

¹¹ J. Wiktorowicz, *Wydłużenie aktywności zawodowej czy przejście na emeryturę? Studium mikroekonomiczne*, „Studia demograficzne” 2014, nr 2 (166), s. 7–36.

¹² Z. Szubert, W. Sobala, *Wpływ czynników zawodowych na ryzyko odejścia z pracy przed osiągnięciem wieku emerytalnego*, „Medycyna Pracy”, 2006, nr 57(4), s. 326.

¹³ J. Wiktorowicz, op. cit.

¹⁴ J. Bugajska, T. Makowiec-Dąbrowska, E. Wągrowaska-Koski, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach jako element ochrony zdrowia starszych pracowników*, „Medycyna Pracy” 2014, nr 61(1), s. 55.

Niezdolność do pracy

Niezdolną do pracy jest osoba, która całkowicie lub częściowo utraciła zdolność do pracy zarobkowej z powodu naruszenia sprawności organizmu i nie rokuje odzyskania zdolności do pracy po przekwalifikowaniu¹⁵. Co roku Zakład Ubezpieczeń Społecznych prezentuje raport pt. *Orzeczenia lekarzy orzeczników ZUS o niezdolności do pracy*. Według raportu z 2019 roku, w skali Polski, wśród orzeczeń przyznawanych pierwszy raz, zdecydowana większość wynikała ze złego ogólnego stanu zdrowia pracowników 96,5% (36 567). Pozostałe orzeczenia pierwszorazowe wydane były w związku z wypadkami przy pracy, z wypadkami w szczególnych okolicznościach 2,6% (970) i chorobami zawodowymi 0,9% (352). Orzeczenia pierwszorazowe wydane dla celów rentowych znacznie częściej (niemal dwukrotnie) dotyczyły mężczyzn (24 393) niż kobiet (12 781). Szczególna dysproporcja zaznacza się w statystykach dotyczących wypadków – sytuacja taka dotyczyła w 2019 roku 796 mężczyzn i 167 kobiet. Dysproporcja ta zaznacza się także w przypadku orzeczeń dla celów rentowych wydanych ponownie (92 713 w przypadku mężczyzn i 44 861 w przypadku kobiet).

Według danych ZUS¹⁶ chorobami, które najczęściej dotykały osoby objęte orzeczeniem o niezdolności do pracy (wśród ubiegających się o orzeczenia ponowne, wydane bezterminowo) były:

- ➞ choroby układu krążenia – 21,7%,
- ➞ zaburzenia psychiczne – 19,1%,
- ➞ choroby układu kostno-stawowego – 15,1%,
- ➞ choroby układu nerwowego – 9,9%,
- ➞ nowotwory – 8,5%,
- ➞ urazy kości, stawów i tkanek miękkich – 6,9%.

Wśród orzeczeń przyznawanych dla celów rentowych po raz pierwszy struktura wyglądała nieco inaczej:

- ➞ nowotwory – 23,3%,
- ➞ choroby układu krążenia – 19,3%,
- ➞ choroby układu kostno-stawowego, mięśniowego – 16,2%,
- ➞ zaburzenia psychiczne – 10,8%,
- ➞ choroby układu nerwowego – 7,8%,
- ➞ urazy kości, stawów i tkanek miękkich – 7,7%.

Według statystyk ZUS średni wiek osób, którym orzeczono niezdolność do pracy w celu przyznania renty, wynosił 52,2 lat. Nieco wyższy był w przypadku mężczyzn – 53,7 lat, w stosunku do kobiet – 49,4 lat. Najliczniej reprezentowaną grupę stanowiły osoby z przedziału wiekowego 50–59 lat (43,5%)¹⁷.

¹⁵ <https://www.zus.pl/lekarze/orzekanie-o-niezdolnosci-do-pracy/pojecie-niezdolnosci-do-pracy/definicje> (dostęp: 21.04.2021).

¹⁶ ZUS, *Orzeczenia lekarzy orzeczników ZUS o niezdolności do pracy wydane w 2019 roku, Orzeczenia lekarzy orzeczników ZUS o niezdolności do pracy wydane w 2019 roku*, Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych, Warszawa 2020, <https://www.zus.pl/documents/10182/39599/Orzeczenia+lekarzy+orzecznik%C3%B3w+ZUS+o+niezdolno%C5%9Bci+do+pracy+wydane+w+2019+roku.pdf/7c9ddff1-9eaf-c104-c689-0dac226aa17c> (dostęp: 21.04.2021).

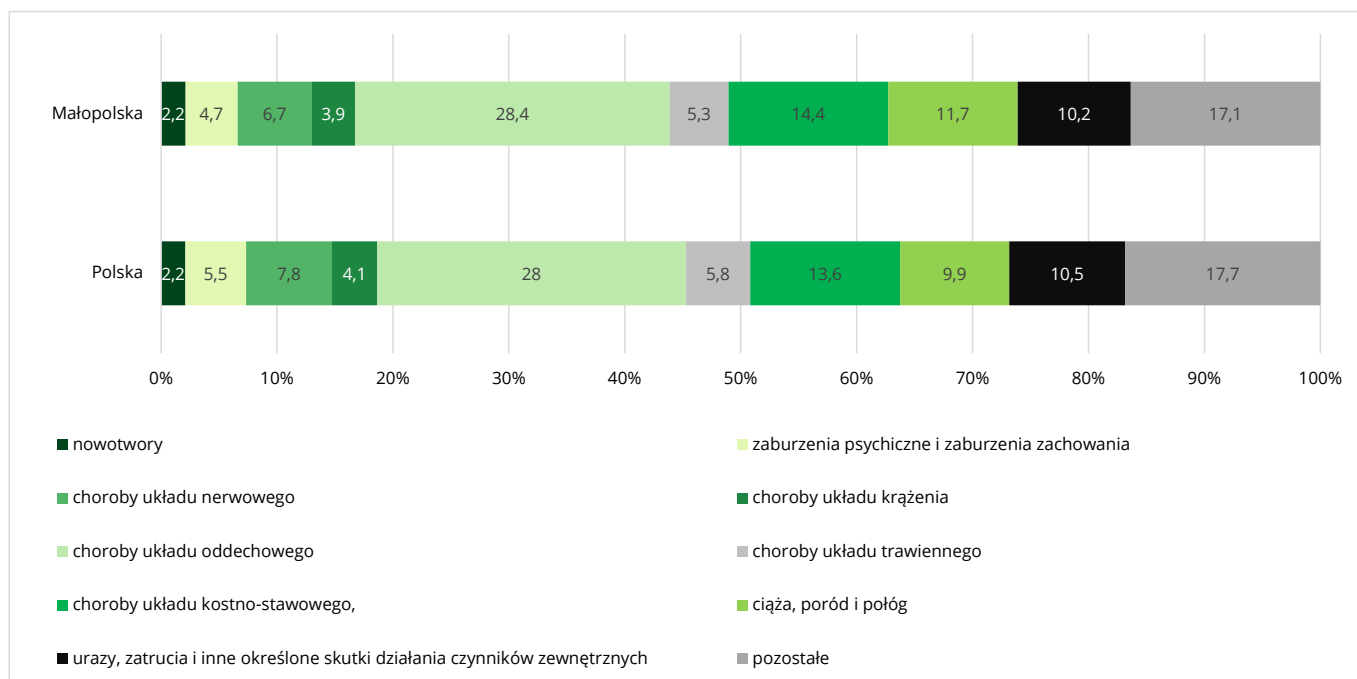
¹⁷ Ibidem.

Absencja chorobowa pracowników

Innym rodzajem statystyk, pomocnych przy ocenie kondycji zdrowotnej pracowników, jest analiza danych na temat absencji chorobowej pracowników. *Absencja chorobowa z powodu choroby własnej lub konieczności osobistego sprawowania przez pracownika opieki nad chorym członkiem rodziny dokumentowana jest zaświadczeniem lekarskim o czasowej niezdolności do pracy*¹⁸. Według danych ZUS, w 2018 roku największą łączną liczbą dni absencji z tytułu choroby przypada na zwolnienia chorobowe przyznane z powodu ciąży, porodu i połogu (Wykres 1.). W dalszej kolejności głównymi powodami zwolnień są choroby układu kostno-stawowego, a dalej choroby układu oddechowego i urazy, zatrucia i inne skutki działania czynników zewnętrznych.

Wykres 6.

Struktura długości absencji z tytułu choroby własnej osób ubezpieczonych w ZUS w 2018 roku według grup chorobowych (% całkowitej sumy dni absencji)



Źródło: Ł. Adamkiewicz, M. Filiks, M. Węgrzyn, Wpływ zanieczyszczenia powietrza na działalność gospodarczą w Małopolsce, UMWM, Kraków 2020

¹⁸ ZUS, *Absencja chorobowa w 2019 roku*, Departament Statystyki i Prognoz Aktuariatycznych, Warszawa 2020, <https://www.zus.pl/documents/10182/39590/Absencja+chorobowa+w+2019+roku.pdf/4762f68e-4d35-8479-1c6f-9cf7180f3757> (dostęp: 21.04.2021).

Jak zauważa jeden z respondentów, dłuższa absencja chorobowa dotknąć może każdego pracownika.



Ja prowadzę działalność od 12 lat i patrząc przez ten czas, to zdarzają się takie rzeczy u każdego pracownika, dłuższe urlopy, dłuższe chorobowe, bo coś stało się z kręgosłupem i był problem. [FGI 1]

Wypadki przy pracy i choroby zawodowe

Jak wspomniano we wcześniejszym podrozdziale, wypadki przy pracy w 2019 roku były przyczyną 2,6% przyznanych orzeczeń o niezdolności do pracy wydanych do celów rentowych. Dla porównania choroby zawodowe były przyczyną znacznie mniejszej ilości orzeczeń – około 0,9%.

Rozporządzenie Rady Ministrów z 30 czerwca 2009 roku¹⁹ zawiera listę 26 chorób zawodowych. Przyznanie świadczenia z tytułu posiadania takiej choroby następuje na podstawie decyzji wydanej przez inspektora sanitarnego, który ocenia czy warunki pracy bezspornie lub z wysokim prawdopodobieństwem spowodowały wystąpienie choroby. W tym celu wykorzystywane są: materiał dowodowy, ocena narażenia zawodowego pracownika oraz orzeczenie lekarza orzecznika²⁰.

Zapadalność na choroby zawodowe znacznie spadła. Patrząc z perspektywy ostatnich 50 lat, wyraźny (kilkukrotny) spadek miał miejsce zwłaszcza pod koniec lat 90., w wyniku restrukturyzacji przemysłu²¹. Szczytowym rokiem był rok 1998, kiedy stwierdzono 12 017 chorób zawodowych. Po 2004 roku liczba stwierdzonych chorób zawodowych z reguły kształtowała się na poziomie około 3 tys.²², natomiast od roku 2015 na poziomie ok. 2 tys. przypadków²³.

W 2019 roku najczęstszymi chorobami, za które przyznawano renty z tytułu niezdolności do pracy były: choroby narządu głosu (39,1%), pylice płuc (17,2%), uszkodzenie słuchu (11,5%), przewlekłe choroby układu nerwowego (6,7%). Wśród kobiet aż 70,6% rent spowodowanych było chorobami narządu głosu. W przypadku mężczyzn dominowały pylice płuc (30,6%), a także uszkodzenia słuchu (21,8%)²⁴. Powyższe statystyki dotyczą chorób, za które przyznano renty, biorąc jednak pod uwagę najczęściej stwierdzone choroby zawodowe, najpopularniejszymi schorzeniami były choroby zakaźne lub pasożytnicze, które stanowiły około jedną trzecią wszystkich przypadków.

Według danych Instytutu Medycyny Pracy, Małopolska odznacza się na tle kraju niższymi współczynnikami dotyczącymi liczby przypadków chorób zawodowych na 100 tys. pracujących lub zatrudnionych (IMP rozróżnia te dwie grupy, ze względu na specyfikę takich działalności jak rolnictwo, gdzie istnieje dość duża rozbieżność między liczbą zatrudnionych a liczbą pracujących). W skali kraju istnieje dość duże zróżnicowanie w tym zakresie. Największe współczynniki cechują województwa warmińsko-mazurskie (współczynnik na 100 tys. pracujących na poziomie 31,8, a na 100 tys. zatrudnionych 44), podlaskie, dolnośląskie i lubelskie. Na przeciwnym biegunie plasują się województwa łódzkie (współczynnik na 100 tys. pracujących na poziomie 4,5, na 100 tys. zatrudnionych 6,5), podkarpackie oraz opolskie. Województwo małopolskie plasuje się w środku stawki, choć bliżej mu do województw o niskim współczynniku.

¹⁹ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 czerwca 2009 r. w sprawie chorób zawodowych (Dz.U. z 2013 r. poz. 1367), <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20130001367> (dostęp: 14.06.2021).

²⁰ ZUS, *Renty z tytułu niezdolności do pracy oraz renty rodzinne przyznane w 2019 roku z powodu wypadków przy pracy i chorób zawodowych*, Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych, Warszawa 2020.

²¹ Pracownia Badań i Doradztwa Re-sourcer Korczyński Sarapata sp.j., *Analiza porównawcza dotycząca przyczyn chorób zawodowych mająca na celu określenie dynamiki zmian w tym zakresie wraz z określeniem rekomendacji dotyczących działań prewencyjnych*, Poznań 2012.

²² Ibidem.

²³ B. Świątkowska, W. Hanke, N. Szesczenia-Dąbrowska, *Choroby zawodowe w Polsce w 2019 roku*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2020.

²⁴ ZUS, *Renty z tytułu niezdolności...*, op. cit. s. 14.

Analizując liczbę przypadków chorób zawodowych z perspektywy sekcji PKD, według danych IMP²⁵ zdecydowanie najbardziej narażoną sekcją jest górnictwo, gdzie współczynnik chorób zawodowych na 100 tys. pracujących wynosił w 2019 roku aż 216,4. Kolejne sekcje wyróżniające się na tle innych (choć nie tak zdecydowanie, jak górnictwo) to rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (27,9 przypadków na 100 tys. pracujących), edukacja (22,9) oraz przetwórstwo przemysłowe (19,7). W pozostałych sekcjach współczynnik wynosił mniej niż 10, a często nawet mniej niż 2 przypadki na 10 tys. pracujących.

Tabela 2.

Liczba przypadków chorób zawodowych w Polsce i w Małopolsce

JEDNOSTKA PRZESTRZENNA	LICZBA PRZYPADKÓW CHOROÓB ZAWODOWYCH	WSPÓŁCZYNNIK NA 100 TYS. PRACUJĄCYCH	WSPÓŁCZYNNIK NA 100 TYS. ZATRUDNIONYCH
Polska	2 065	12,9	12,9
Małopolska	141	10,0	10,0

Źródło: B. Świątkowska, W. Hanke, N. Szeszczenia-Dąbrowska, Choroby zawodowe w Polsce w 2019 roku, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2020

Podobnie jak w przypadku chorób zawodowych, jeśli chodzi o wypadki przy pracy, gałęzią gospodarki generującą najwięcej problemów zdrowotnych jest górnictwo. Biorąc pod uwagę wskaźnik wypadkowości²⁶, najczęściej do wypadków dochodzi w takich działach gospodarki jak: górnictwo (15,7 wypadków na 1 000 pracujących), dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami, rekultywacja (13,8), opieka zdrowotna i pomoc społeczna (10), przetwórstwo przemysłowe (9,7)²⁷.

Za **wypadek przy pracy** uważa się nagłe zdarzenie wywołane przyczyną zewnętrzną, które spowodowało uraz lub śmierć i nastąpiło w związku z pracą: podczas lub w związku z wykonywaniem zwykłych czynności albo poleceń przełożonych, podczas lub w związku z wykonywaniem czynności na rzecz pracodawcy nawet bez polecenia, w czasie, w którym dana osoba pozostawała do dyspozycji pracodawcy w drodze między siedzibą pracodawcy a miejscem obowiązków wynikającego ze stosunku pracy²⁸.

²⁵ B. Świątkowska, W. Hanke, N. Szeszczenia-Dąbrowska, Choroby zawodowe w Polsce..., op. cit.

²⁶ Liczba wypadków na 1 000 pracujących.

²⁷ GUS, Wypadki przy pracy w 2019 r., Informacje sygnałowe, Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/warunki-pracy-wypadki-przy-pracy/wypadki-przy-pracy-w-2019-roku-dane-wstepne,3,38.html> (dostęp: 14.06.2021).

²⁸ <https://www.zus.pl/swiadczenia/swiadczenia-z-tytulu-wypadkow-oraz-chorob-zawodowych/pojecie-wypadku-przy-pracy> (dostęp: 14.06.2021).

Według ZUS najczęściej wypadki przy pracy powstają przy zaistnieniu niestandardowych sytuacji, takich jak poślizgnięcie się, upadek lub też uszkodzenie, rozerwanie, pęknięcie, ześlizgnięcie, upadek, załamanie się czynnika materialnego²⁹. Z 83 205 wypadków w Polsce, 184 miało skutek śmiertelny, a 390 zostało zakwalifikowanych jako ciężkie³⁰. Co ciekawe w województwie małopolskim odnotowano drugi najniższy (po mazowieckim) wskaźnik wypadkowości (4,64)³¹. Najwyższy wskaźnik wypadkowości odnotowano w województwach: dolnośląskim (7,55), wielopolskim (7,26) oraz śląskim (7,21).

Ogólna liczba wypadków przy pracy, jaka miała miejsce w województwie małopolskim w 2019 roku, wyniosła 5 486, co stanowi 6,6% wszystkich wypadków w Polsce. W 2019 roku w Małopolsce miało miejsce 10 wypadków o skutku śmiertelnym. Stanowiło to 5% wszystkich wypadków z takim skutkiem w Polsce. Oprócz tego w województwie doszło także do 25 wypadków ze skutkiem ciężkim. Województwo małopolskie cechuje też minimalnie krótszy średni czas absencji w wyniku niezdolności do pracy po wypadku (35,4 dnia w stosunku do 36,2 ogółem w Polsce). Większość poszkodowanych stanowią mężczyźni.

Warto jednak zwrócić uwagę, że udział kobiet w wypadkach, był w województwie małopolskim wyraźnie wyższy niż średnia ogólnopolska, co prawdopodobnie wynika ze specyfiki struktury zatrudnienia w województwie małopolskim. W województwie małopolskim kobiety były ofiarami w 43% wypadków, natomiast ogółem w Polsce ten odsetek prezentuje się na poziomie 38%.

Tabela 3.

Wypadki przy pracy w Polsce i w województwie Małopolskim

WYSZCZEGÓLNIENIE A – OGÓŁEM B – NA 1 000 PRACUJĄCYCH	OGÓŁEM	POSZKODOWANI W WYPADKACH			Z LICZBY OGÓŁEM – KOBIEТЫ	DNI NIEZDOLNOŚCI DO PRACY		
		ŚMIERTELNYCH	CIĘŻKICH	Z INNYM SKUTKIEM		OGÓŁEM	NA 1 POSZKODO- WANEGO	
Polska	a	83 205	184	390	82 631	31 727	3 010 009	36,2
	b	6,15	0,01	0,03	6,11	X	222,50	X
Małopolskie	a	5 486	10	25	5 451	2 394	194 105	35,4
	b	4,64	0,01	0,02	4,61	X	164,31	X

Źródło: GUS, 2020, *Wypadki przy pracy w 2019 r.*, Informacje sygnałne, Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/warunki-pracy-wypadki-przy-pracy/wypadki-przy-pracy-w-2019-roku-dane-wstepne,3,38.html> (dostęp: 14.06.2021)



²⁹ Pracownia Badań i Doradztwa Re-sourcer Korczyński Sarapata sp.j., *Choroby zawodowe w Polsce...*, op. cit.

³⁰ ZUS, *Renty z tytułu niezdolności do pracy...*, op. cit., s. 9.

³¹ GUS, *Wypadki przy pracy...*, op. cit., s. 1.

Osiągnięcie wieku emerytalnego

System emerytalny ma na celu zapewnienie jego uczestnikom dochodu w okresie po zakończeniu ich aktywności zawodowej³². Przechodzenie na emeryturę po części wiąże się też ze stanem zdrowia. Według polskiego ustawodawstwa, prawo do emerytury, od 2016 roku mają kobiety w wieku 60 lat i mężczyźni w wieku 65 lat. Na tle Europy jest to dość niski wiek (zwłaszcza jeśli chodzi o kobiety). Niższy wiek emerytalny dla kobiet posiadają jedynie takie kraje jak Rosja (55,5 lat), Białoruś (57,5 lat, w 2022 roku będzie to 58 lat)³³, Czechy (zależnie od liczby dzieci między 59 lat a 62 lata)³⁴ oraz Mołdawia (59 lat). Taki samy wiek emerytalny (co ciekawe zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn) obowiązuje w Austrii i Czarnogórze, a od niedawna także w Rosji³⁵ i na Ukrainie³⁶. Warto także zaznaczyć, że Polska, jako jeden z niewielu krajów (jedyny w UE), zdecydowała się w ostatnich latach obniżyć wiek emerytalny – w pozostałych krajach Unii Europejskiej wiek ten podnoszono.

W większości krajów podniesienie wieku emerytalnego wiąże się z gorącą debatą publiczną.

Warto również przypomnieć, że w 2012 roku w Polsce wprowadzono ustawę podnoszącą stopniowo wiek emerytalny dla obu płci do 67 lat (stopniowo o 1 miesiąc co 3 miesiące, co oznacza, że docelowy próg emerytalny mężczyźni osiągnęliby w 2020 roku, natomiast kobiety w 2040 roku). W 2016 roku dokonano jednak zmiany prawa. Znaczna różnica wieku emerytalnego pomiędzy płciami, nie znajduje uzasadnienia, zwłaszcza biorąc pod uwagę fakt, że kobiety żyją dłużej, a okres składkowy jest dla nich krótszy. W większości krajów istnieje równy wiek emerytalny dla obu płci.

Według ZUS, przeciętny wiek emerytów pobierających świadczenie (w 2019 roku) to 62,1 lat, przy czym wynosi on 64,6 lat w przypadku mężczyzn i 60,7 lat w przypadku kobiet. Ogółem niemal połowa pobierających świadczenia ma ponad 70 lat (46,6%)³⁸. Według danych OECD Polska jest jednym z krajów, gdzie rzeczywiste przechodzenie na emeryturę ma miejsce w zbliżonym do ustawowego wieku w przypadku kobiet (nieco wcześniej niż zakłada ustawa). W przypadku mężczyzn faktyczny średni wiek przechodzenia na emeryturę jest nieco niższy i wynosił w 2018 roku 62,8 lat (a więc 2,2 lata wcześniej niż zakłada ustawa; Wykres 7). Zdecydowanie najdłużej pracującym społeczeństwem, wśród krajów OECD, są mieszkańcy Korei Południowej, gdzie średni wiek przechodzenia na emeryturę wynosi 72,3 lat (zarówno w przypadku kobiet, jak i mężczyzn).

Co ciekawe, prawo zezwala na przechodzenie na emeryturę już w wieku 61 lat. Wpływ na późniejsze podejmowanie decyzji o przejściu na emeryturę wynika z warunków pracy (na przykład wykonywania pracy nieobciążającej fizycznie), organizacji pracy, w tym warunków i możliwości rozwoju, a także podejścia przełożonych do dojrzałych pracowników.

Zakończenie aktywności zawodowej związane jest z osiągnięciem wieku, w którym stan zdrowia ogranicza dalszą pracę. Niektóre grupy społeczne, ze względu na pracę w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze, mają prawo do wcześniejszego przejścia na emeryturę. W Polsce takimi grupami zawodowymi są między innymi nauczyciele, policjanci, wojskowi, górnicy, hutnicy czy osoby zajmujące się działalnością twórczą lub artystyczną. Stąd oczywiście wynikają rozbieżności między teoretycznym wiekiem emerytalnym, a rzeczywistym średnim wiekiem przejścia na emeryturę.

³² M. Góra, *System emerytalny*, PWE, Warszawa 2003.

³³ <https://www.belta.by/infographical/view/pensionnyj-vozzrast-v-belarusi-2908/> (dostęp: 14.06.2021).

³⁴ European Commission, Directorate-General for Employment, Your social security rights in Czech Republic, 2020, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13745&langId=en> (dostęp: 15.04.2021).

³⁵ <https://ria.ru/20110708/398714861.html> (dostęp: 14.06.2021).

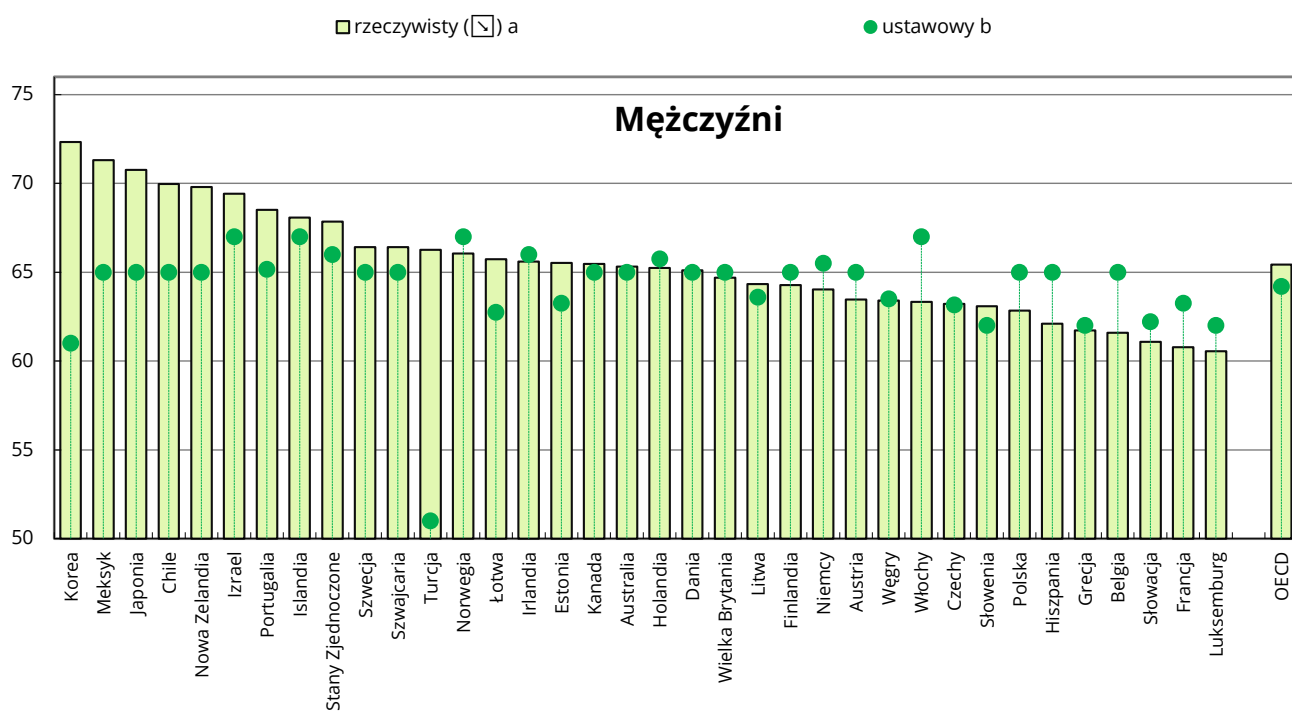
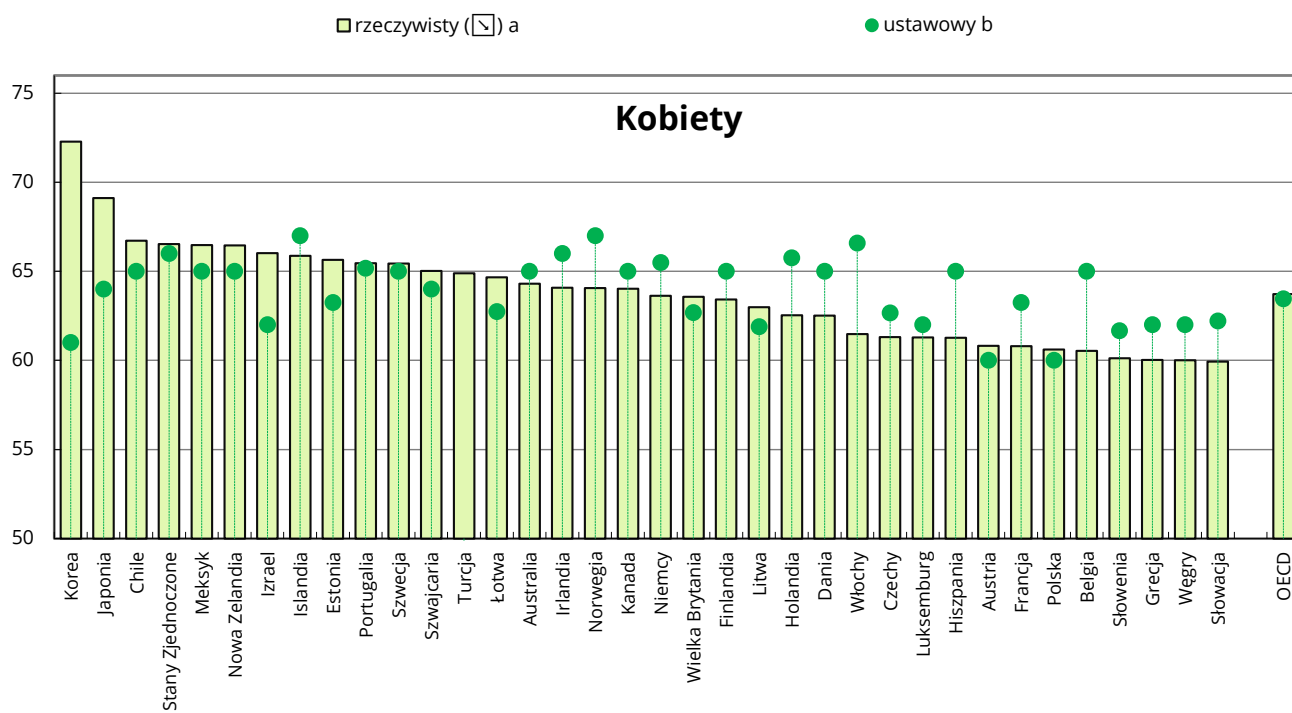
³⁶ <https://ua-times.com/news-en/the-retirement-age-for-women-in-ukraine-has-changed.html?lang=en> (dostęp: 14.06.2021).

³⁷ <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/emerytury/jak-wyglada-wiek-emerytalny-w-europie/0f8xx61> (dostęp: 14.06.2021).

³⁸ ZUS, Emerytury i renty nowo przyznane w 2019 roku, 2020, <https://www.zus.pl/baza-wiedzy/statystyka/opracowania-tematyczne/emerytury-i-renty-nowo-pryznane> (dostęp: 14.06.2021).

Wykres 7.

Sredni, rzeczywisty wiek przechodzenia na emeryturę a wiek ustawowy w krajach OECD



* rzeczywisty (□) a – średni rzeczywisty wiek przechodzenia według szacunków OECD

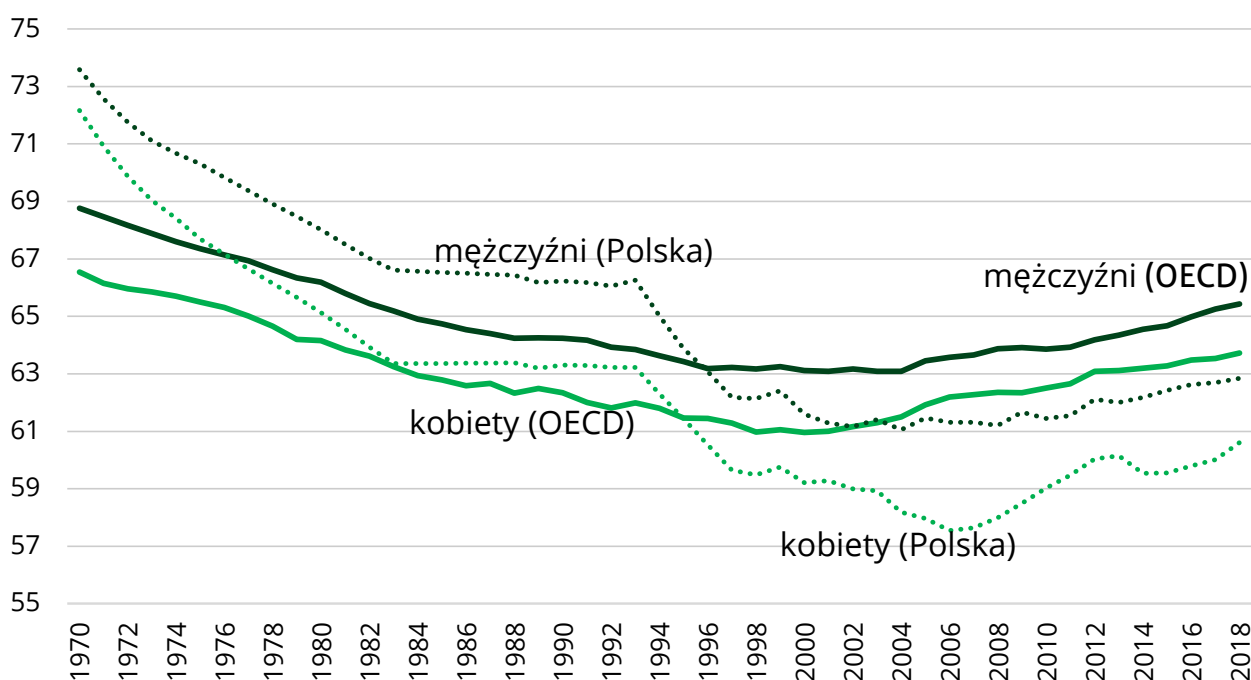
** ustawowy b – wiek w którym osoba może przejść na emeryturę bez obniżania jej wysokości, mając pełną karierę zawodową od 22 roku życia (stan na 2018 rok) \

Źródło: OECD estimates derived from the European and national labour force surveys, OECD Pensions at a Glance (<http://oe.cd/pag>)

Biorąc pod uwagę ostatnie 50 lat, możemy zaobserwować, że na świecie (w krajach OECD) rzeczywisty wiek przechodzenia na emeryturę przez lata spadał, aż do lat 2000. W Polsce spadek wieku przechodzenia na emeryturę przebiegał szybciej, natomiast odwrócenie tej tendencji nastąpiło nieco później – od roku 2007. O ile w 1970 roku statystyczny Polak przechodził na emeryturę 4–5 lat później niż średnio mieszkańcy krajów OECD, to w 2018 roku przechodzono na nią o 2,6 roku wcześniej w przypadku mężczyzn, w przypadku kobiet 3,1 roku wcześniej.

Wykres 8.

Średni wiek przechodzenia na emeryturę w krajach OECD i w Polsce, w latach 1970–2018



Źródło: OECD Database on Average Effective Retirement Age, (<http://oe.cd/pag>)



Występowanie szkodliwych stanowisk pracy w firmach

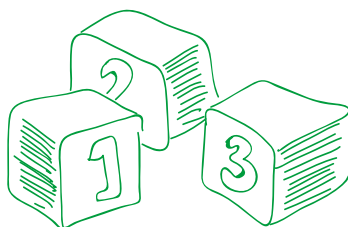
Szkodliwe stanowiska pracy

W ramach badania szczególnym zainteresowaniem objęto te aspekty wykonywanej przez pracowników pracy, które mogą się przyczynić do pogorszenia ich zdrowia. Zagadnienia poruszane w badaniu oscyływały pomiędzy pojęciami choroby zawodowej oraz pracy w szczególnych warunkach bądź pracy o szczególnym charakterze. Chcąc wypośrodkować zakres badanych pojęć, respondenci ostatecznie zostali poproszeni o wskazanie, bądź opis szkodliwych stanowisk pracy, to znaczy stanowisk pracy, które uznaje się lub można uznać za szkodliwe dla zdrowia pracowników.

Szkodliwe stanowiska pracy w ujęciu zawodów

2/3 badanych podmiotów wskazała, że występują u nich szkodliwe stanowiska pracy. Informacja o miejscach pracy została usystematyzowana według Klasyfikacji Zawodów i Specjalności³⁹ – każde stanowisko pracy oraz zawód zostały przyporządkowane do wielkiej, oraz dużej grupy zawodowej (kody 1 i 2 cyfrowe). Poniższy wykres prezentuje zidentyfikowane stanowiska według wielkiej grupy zawodowej, poczynając od tych, które wymagają najwyższego poziomu kompetencji oraz poziomu kształcenia (1 – przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy tutaj określani jako dyrektorzy i kierownicy), aż do tych o wymaganym najniższym poziomie kompetencji i kształcenia (9 – pracownicy wykonujący prace proste)⁴⁰.

Wśród najbardziej szkodliwych stanowisk najczęściej wskazywaną kategorią byli **pracownicy biurowi** (24%). W grupie tej wyróżniają się sekretarki i pracownicy biurowi (15%) oraz magazynierzy (5%). Wysokie wskazania przedstawicieli firm na tą kategorię zawodową należy traktować bardzo ostrożnie. Do kategorii tej klasyfikowane były osoby, których pracę określano jako praca biurowa oraz praca przy komputerze, co może częściowo tłumaczyć wysoką liczebność wskazań.



³⁹ Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy z 2014 roku – tekst jednolity (Dz.U. z 2018 r. poz. 227) – według stanu na dzień 25 stycznia 2018 roku.

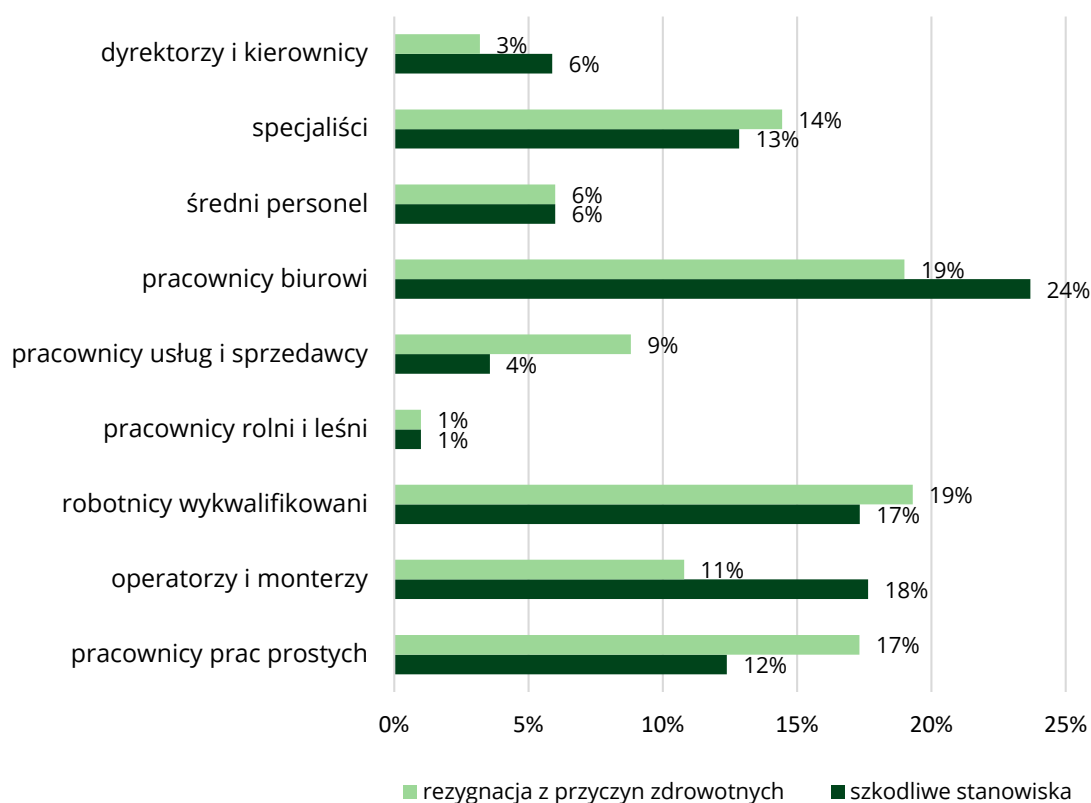
⁴⁰ W podobnym układzie zaprezentowane są dane w ujęciu dużych grup zawodowych, które oznaczane są kodem dwucyfrowym, widocznym w tabeli nr 4, w kolumnie kod. Wartości wahają się od 11 – dyrektorzy do 95 – pracownicy innych prac prostych. Duże grupy zawodowe są uszczegółowieniem wielkich grup zawodowych i konstruowane są poprzez dodanie jednego symbolu cyfrowego. Dla przykładu pracownicy biurowi (4 wielka grupa zawodowa) składa się z sekretarek i pracowników biurowych (41 duża grupa zawodowa), pracowników obsługi klienta (42) oraz magazynierów (43).

Powszechne wykorzystanie komputera w pracy na wielu stanowiskach (przykładowo większość osób z zawodem z grupy specjaliści pracuje na komputerach) oraz skojarzenia ze szkodliwością pozycji siedzącej, małej ilości ruchu oraz zmęczenia wzroku w związku z pracą przy komputerze, mogą być pokłosiem częstych wskazań na tę kategorię. Prawdopodobnie respondenci poproszeni o wskazanie stanowisk szkodliwych wskazywali te stanowiska pracy, które wiążą się z występowaniem czynników niebezpiecznych, szkodliwych dla zdrowia lub czynników uciążliwych. Jednym z najpopularniejszych czynników jakim jest praca przy komputerze, który jest monitorowany oraz uwzględniany u pracowników biurowych w ramach okresowych badań lekarskich potwierdzających zdolność do pracy⁴¹.

Kolejne grupy pod względem wskazań to: **operatorzy i monterzy** (18%, głównie to operatorzy maszyn – 10% oraz kierowcy – 7%), **robotnicy wykwalifikowani** (17%, a wśród nich robotnicy budowlani – 5%, robotnicy poligraficzni – 5% oraz robotnicy przemysłowi – 4%); **specjaliści** (13%, głównie to specjaliści ds. zdrowia – 4%, specjaliści ds. nauczania [nauczyciele] – 3% oraz specjaliści ds. ekonomicznych – 3%) oraz **pracownicy prac prostych** (12%, a wśród nich pracownicy prac prostych w przemyśle – 6% oraz sprzętaczki – 4%). Pozostałe grupy zawodów stanowiły dużo mniejszy udział.

Wykres 9.

Stanowiska pracy uznawane za szkodliwe oraz rezygnacja z pracy z przyczyn zdrowotnych w ujęciu zawodów (według wielkiej grupy KZiS)



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów obliczenia własne

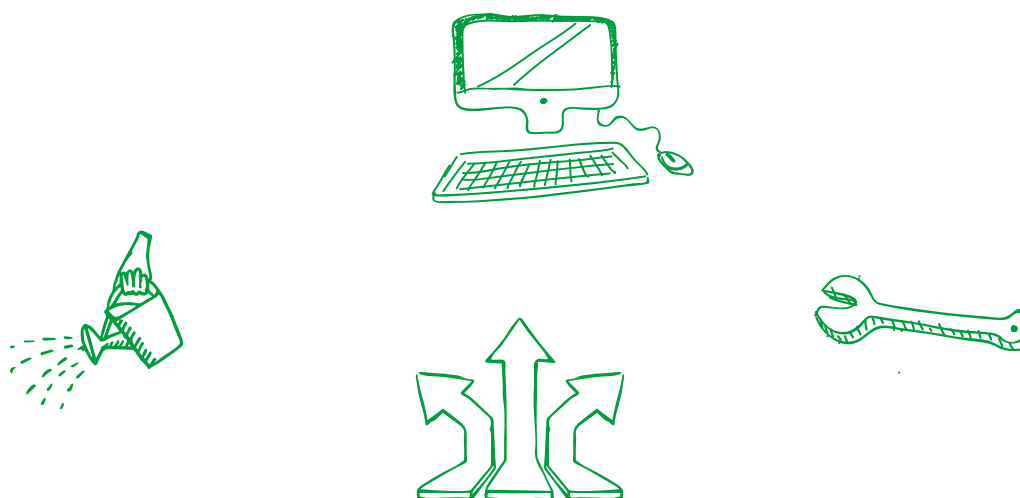
⁴¹ W ramach badań okresowych pod uwagę brane są następujące grupy czynników: **fizyczne** (hałas, ultradźwięki, wibracja miejscowa, wibracja ogólna, promieniowanie jonizujące, promieniowanie i pole elektromagnetyczne, promieniowanie nadfioletowe, promieniowanie podczerwone, promieniowanie laserowe, **praca przy komputerze**, oświetlenie, mikroklimat gorący, mikroklimat zimny, zwiększone lub obniżone ciśnienie atmosferyczne, praca w słuchawkach nagłośnionych), **pyły, czynniki chemiczne, czynniki biologiczne** (wirus zapalenia wątroby typ B (HBV), wirus zapalenia wątroby typ C (HCV), ludzki wirus niedoboru odporności nabytej (HIV), pałeczki Brucella abortus bovis, promieniowce termofilne, grzyby pleśniowe i inne o działaniu uczulającym), **inne czynniki, w tym niebezpieczne** (niekorzystne czynniki psychospołeczne, kierowanie samochodem w ramach obowiązków służbowych, kierowca samochodu, kierowca samochodu uprzywilejowanego, praca z bronią, praca przy pulpłtach sterowniczych, obsługa wózka widłowego, obsługa ciężkiego sprzętu budowlanego, obsługa suwnic, żurawi samojezdnych, praca wymagająca pełnej sprawności psychoruchowej, praca na wysokości, praca zmianowa, praca fizyczna, praca w wymuszonej pozycji, praca wymagająca ruchów monotypowych kończyn, praca wymagająca stałego i długotrwałego wysiłku gtosowego).

Druga informacja prezentowana na wykresie dotyczy zawodów, w których najczęściej następuje rezygnacja z pracy z przyczyn zdrowotnych. Ze wszystkich stanowisk najczęściej dezaktywizacja zawodowa z powodów zdrowotnych występuje wśród: **robotników wykwalifikowanych** (19%, głównie: robotnicy przemysłowi – 9%, robotnicy budowlani – 3%, spawacze i robotnicy obróbki metali – 5%, robotnicy poligraficzni – 2% oraz elektrycy – 1%), **pracowników biurowych** (19%, głównie: sekretarki i pracownicy biurowi – 10%, magazynierzy – 6% oraz obsługa klienta – 3%) oraz **pracowników przy pracach prostych** (14%, głównie: prace proste w handlu – 8%, sprzątaczkę – 5% oraz prace proste w przemyśle – 4%).

Lista zawodów prezentująca szkodliwe stanowiska pracy różni się od listy zawodów, w których najczęściej występuje dezaktywizacja zawodowa z powodów zdrowotnych. Mimo stosunkowo rzadkich wskazań mówiących o tym, że pracownicy przy pracach prostych pracują na szkodliwych stanowiskach pracy, dużo częściej na stanowiskach tych występuje rezygnacja z pracy z przyczyn zdrowotnych. Wynikać to może z niskiego wymaganego poziomu kwalifikacji pracowników na tych stanowiskach oraz wykonywanego charakteru pracy, który sprowadza się do różnego rodzaju prac fizycznych, do których wykonywania konieczne jest dobre zdrowie i odpowiednia siła. Z kolei w przypadku takich grup zawodowych jak: operatorzy i monterzy, pracownicy biurowi oraz dyrektorzy i kierownicy udział wskazań mówiących o szkodliwości tych stanowisk jest dużo wyższy, niż poziom rezygnacji z przyczyn zdrowotnych. Pozytywna różnica dla wymienionych grup wynikać może z faktu, że niekorzystne warunki na tych stanowiskach udaje się zniwelować (rozwiązania zmniejszające negatywny wpływ niekorzystnych czynników) lub w jakiś sposób im przeciwdziałać (na przykład czynnikami płacowymi, związanymi z podnoszeniem motywacji czy innymi zachętami wspierającymi dłuższą aktywność zawodową).

Praca w szczególnych warunkach – ZUS ZSWA

Prezentowane dane w pewnym zakresie korespondują z wynikami analiz publikowanych przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych⁴² dotyczących osób pracujących w szczególnych warunkach lub wykonujących pracę o szczególnym charakterze i mogą częściowo wyjaśniać wskazanie na niektóre z kategorii zawodowych. Zgodnie z polskim prawodawstwem prace w szczególnych warunkach to prace związane z czynnikami ryzyka, które z wiekiem mogą z dużym prawdopodobieństwem spowodować trwałe uszkodzenie zdrowia. Są wykonywane w szczególnych warunkach środowiska pracy, determinowanych siłami natury lub procesami technologicznymi, które mimo zastosowania środków profilaktyki technicznej, organizacyjnej i medycznej stawiają przed pracownikami wymagania przekraczające poziom ich możliwości, ograniczony w wyniku procesu starzenia się jeszcze przed osiągnięciem wieku emerytalnego⁴³.



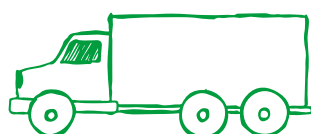
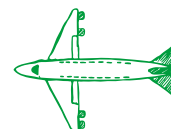
⁴² ZUS, *Informacja o ubezpieczonych wykonujących prace w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze – na podstawie dokumentów ZUS ZSWA złożonych za 2018 rok*, Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych, Warszawa 2020, <https://www.zus.pl/documents/10182/39617/Informacje+z+ZUS+ZSWA+za+2018.pdf> (dostęp: 25.12.2020).

⁴³ Ibidem, s. 3.

Spośród zgłoszeń danych o pracy w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze (ZUS ZSWA) w Małopolsce najliczniejsze dotyczyły pracy :

- ➔ **kierowców autobusów, trolejbusów** oraz motorniczych tramwajów w transporcie publicznym (13,3% w Małopolsce – o 1,2 p.p. mniej niż średnio w Polsce, zdecydowana przewaga mężczyzn),
- ➔ **personelu medycznego** w zespołach operacyjnych dyscyplin zabiegowych i anestezjologii w warunkach ostrego dyżuru (10,5% – o 0,8 p.p. więcej niż średnio w Polsce, zdecydowana przewaga kobiet),
- ➔ **personelu sprawującego opiekę nad mieszkańcami domów pomocy społecznej** dla przewlekle psychicznie chorych, dzieci i młodzieży z niepełnosprawnością intelektualną lub dorosłych, zgodnie z przepisami ustawy z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej (8,6% – o 2,2, p.p. więcej niż średnio w Polsce, zdecydowana przewaga kobiet),
- ➔ **personelu medycznego** oddziałów psychiatrycznych i leczenia uzależnień w bezpośrednim kontakcie z pacjentami, zgodnie z przepisami ustawy z dnia 19 sierpnia 1994 roku o ochronie zdrowia psychicznego (4,8% – o 0,4 p.p. więcej niż średnio w Polsce, zdecydowana przewaga kobiet),
- ➔ **przy ustawianiu drogi przebiegu pociągów i pojazdów metra** (dyżurny ruchu, nastawniczy, manewrowy, ustawiacz, zwrotniczy, rewident taboru bezpośrednio potwierdzający bezpieczeństwo pociągu, dyspozytor ruchu metra, dyżurny ruchu i stacji metra; 6,9% – o 0,4 p.p. więcej niż średnio w Polsce, nieznaczna przewaga kobiet),
- ➔ **maszynistów pojazdów trakcyjnych** (maszynista pojazdów trakcyjnych, maszynista instruktor, maszynista zakładowy, maszynista wieloczynnościowych i ciężkich maszyn do kolejowych robót budowlanych i kolejowej sieci trakcyjnej, kierowca lokomotywy spalinowej o mocy do 300 KM, pomocnik maszynisty pojazdów trakcyjnych) i kierowników pociągów (5,1% – o 0,6 p.p. więcej niż średnio w Polsce, zdecydowana przewaga mężczyzn).

W badaniu najliczniejsze wskazania na szkodliwe stanowiska pracy dotyczyły pracowników biurowych, którzy nie znaleźli się w sprawozdawczości ZUS ZSWA. Wynika to z różnego zakresu analizowanych pojęć. Z jednej strony pracodawcy zgłaszając pracę w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze zobowiązani są opłacać składki na Fundusz Emerytur Pomostowych i dotyczy to tylko sytuacji ryzyka trwałej utraty zdrowia pracowników, która może skutkować niezdolnością do pracy jeszcze przed osiągnięciem wieku emerytalnego. Z drugiej strony respondenci w badaniu poproszeni o wskazanie stanowisk szkodliwych, prawdopodobnie wskazywali stanowiska pracy, które wiążą się z występowaniem czynników niebezpiecznych, szkodliwych dla zdrowia lub czynników uciążliwych, które monitorowane są oraz uwzględniane u pracowników, nawet w ramach okresowych badań lekarskich potwierdzających zdolność do pracy. Jednym z takich czynników fizycznych jest praca przy komputerze, związana z większością stanowisk biurowych.

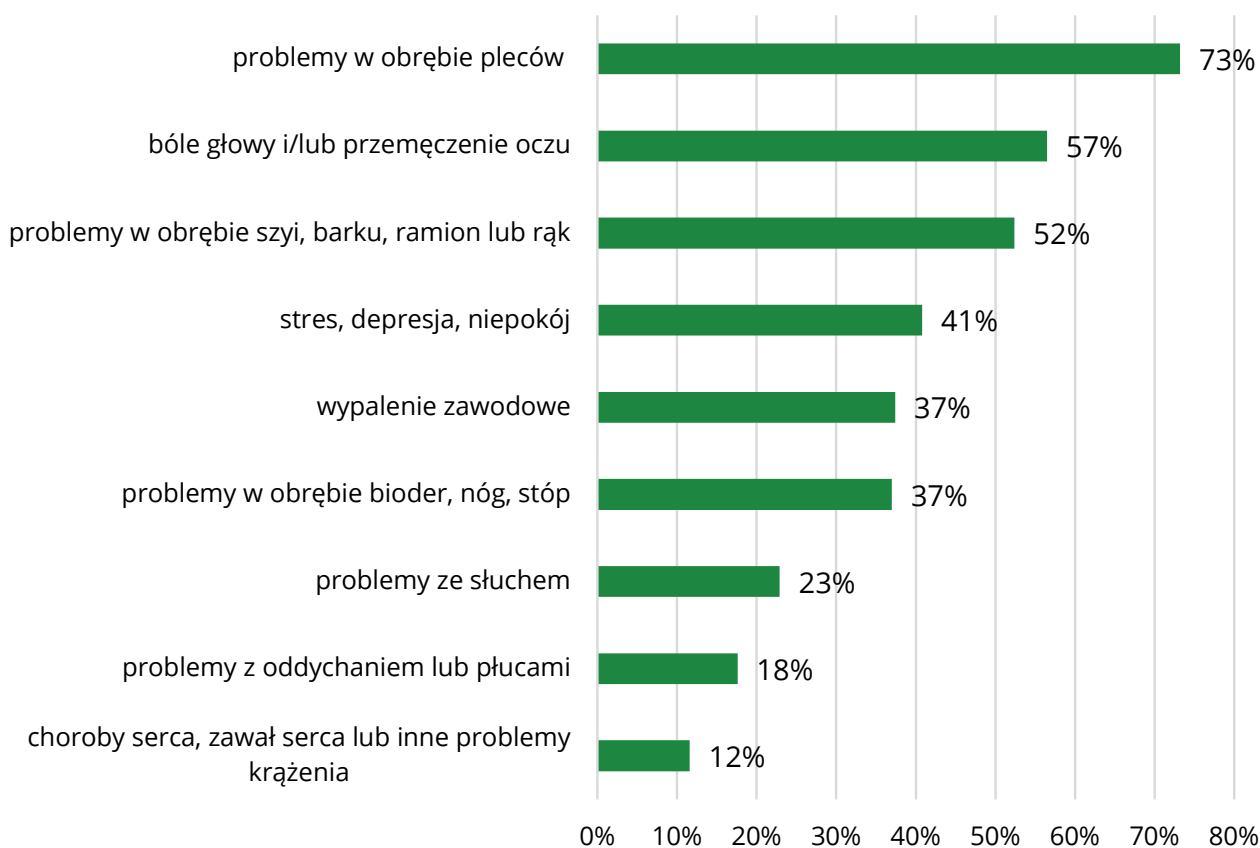


Problemy powodowane przez pracę na szkodliwych stanowiskach

Podmioty, które potrafiły zidentyfikować szkodliwe stanowiska pracy, poproszono o wskazanie problemów generowanych przez pracę na tych stanowiskach. Wśród najczęstszych problemów respondenci wskazywali *problemy w obrębie pleców (73%), bóle głowy i/lub przemęczenie oczu (57%)* oraz *problemy w obrębie szyi, barku, ramion lub rąk (52%)*. Wszystkie uzyskane odpowiedzi prezentuje poniższe zestawienie.

Wykres 10.

Problemy powodowane przez pracę na szkodliwych stanowiskach pracy



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów obliczenia własne

Trzy najczęściej występujące grupy problemów dotyczyły przeszło połowy zidentyfikowanych szkodliwych stanowisk pracy, co wynika z faktu, że doświadczane trudności pojawiają się z różnym natężeniem na niemal wszystkich stanowiskach. Wśród nich najczęściej wskazywane były problemy w obrębie pleców. Dobrze ujął to jeden z respondentów:



[...] *Warunki pracy są komfortowe, wszystkie stanowiska pracy są ergonomiczne, największą niedogodnością jest to, że praca jest siedząca.* [IDI 10]

Schorzenie to, określane w literaturze mianem zespołów bólowych kręgosłupa (zbk), dotyka znacznej części społeczeństwa. Według różnych badań aż 70–85% ludzi, w którymś momencie życia będzie cierpiało na ból dolnego odcinka kręgosłupa. Najczęściej problem ten dotyka osób w wieku między 35. a 55. rokiem życia, a więc grupy pracującej. Również według statystyk europejskich ból pleców jest najczęstszym schorzeniem związanym z pracą – cierpi na niego 30% pracowników. Według badania **problemy w obrębie pleców** na poziomie wielkich grup zawodowych (Tabela 4⁴⁶) z dużym natężeniem występują zarówno wśród wysoko wykwalifikowanych pracowników takich jak w grupie dyrektorów i kierowników (84%), jak i nisko wykwalifikowanych pracowników przy pracach prostych (83%). Na poziomie dużych grup zawodowych (Tabela 5.) skutki te najczęściej obserwowane są wśród: robotników przemysłowych (92%), elektryków (89%) oraz monterów (89%).

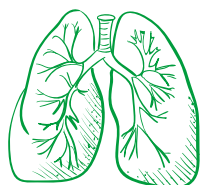
Tabela 4.

Skutki pracy na szkodliwych stanowiskach pracy w ujęciu zawodów według wielkiej grupy KZiS

SKUTKI PRACY NA STANOWISKACH SZKODLIWYCH	STANOWISKA WG WIELKIEJ GRUPY ZAWODÓW							
	DYREKTORZY I KIEROWNICY	SPECJALIŚCI	ŚREDNI PERSONEL	PRACOWNICY BIUROWI	PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	ROBOTNICY WYKWALIFIKOWANI	OPERATORZY I MONTERZY	PRACOWNICY PRAC PROSTYCH
problemy w obrębie pleców	84%	73%	75%	81%	78%	80%	73%	83%
bóle głowy i/lub przemoczenie oczu	68%	66%	61%	75%	57%	51%	51%	51%
problemy w obrębie szyi, barku, ramion lub rąk	61%	60%	58%	61%	61%	52%	60%	61%
stres, depresja, niepokój	53%	64%	64%	41%	39%	30%	37%	48%
problemy w obrębie bioder, nóg, stóp	34%	43%	28%	37%	48%	44%	46%	45%
wypalenie zawodowe	55%	59%	56%	35%	35%	28%	36%	43%
problemy ze słuchem	24%	22%	17%	13%	9%	41%	38%	28%
problemy z oddychaniem lub płucami	13%	18%	22%	10%	13%	41%	27%	21%
choroby serca, zawał serca lub inne problemy krążenia	24%	14%	17%	14%	9%	12%	17%	14%

UWAGA: czerwonym kolorem oznaczono najwyższe wartości w wierszach, zielonym najniższe

Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne



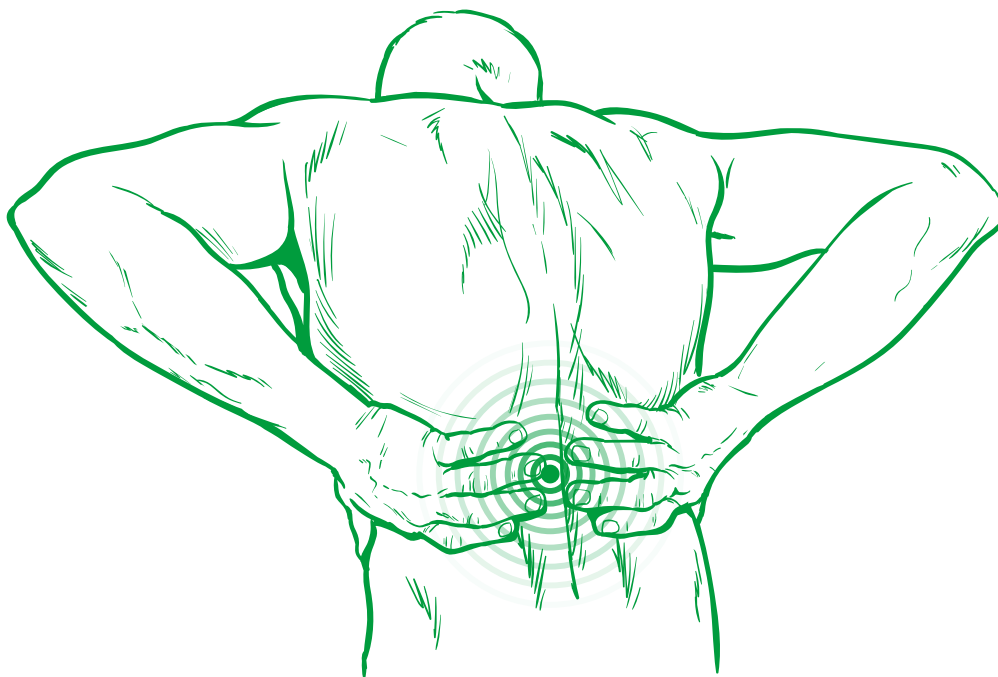
⁴⁶Zaznaczenia zastosowane w Tabelach 3–9 należy interpretować w następujący sposób: w ramach danego negatywnego skutku pracy na stanowisku w ujęciu grup zawodów (znajdującego się w danym wierszu jak w Tabeli 3. lub kolumnie jak w Tabeli 4.) ciemnym czerwonym kolorem wyróżnione są zawody, dla których dany negatywny skutek wymieniany był najczęściej, a ciemnym zielonym ten z najrzadszymi wskazaniami. Wartości pomiędzy wskazaniami skrajnymi prezentują kolory pośrednie.

Drugie pod względem częstości **bóle głowy i/lub przemęczenie oczu** najczęściej pojawiają się wśród pracowników biurowych (75%), podczas gdy najrzadziej występują wśród robotników wykwalifikowanych, operatorów i monterów oraz pracowników prac prostych (51%). Wśród pracowników biurowych dotyczyły głównie pracowników obsługi klienta (89%) oraz sekretarek i pracowników biurowych (80%). Trzecie, najczęściej wymieniane negatywne skutki pracy na stanowiskach szkodliwych to **problemy w obrębie szyi, barku, ramion i rąk**.

Rozkład negatywnych skutków wśród zawodów z wielkiej grupy jest względnie równomierny (waha się od 52% do 61%), natomiast w ujęciu dużych grup najczęściej występuje wśród specjalistów ds. IT / informatyków (93%) oraz monterów (89%). Szczegółowy rozkład występowania problemów zdrowotnych na stanowiskach pracy prezentują Tabele 4 i 5, przy czym bardziej szczegółowe informacje zawiera Tabela 5.

Różnice występowania problemów na poszczególnych stanowiskach pracy wynikają z różnego poziomu obciążenia czynnikami szkodliwymi na tych stanowiskach. Przykładowo **stres, depresja i niepokój** częściej pojawia się wśród specjalistów ds. zdrowia (77%), elektryków (67%), personelu ds. zdrowia (65%) oraz specjalistów ds. nauczania (65%). Kolejne pod względem liczby wskazań **problemy w obrębie bioder, nóg i stóp** najczęściej wskazywane są przez sprzątaczkę (65%), ale również specjalistów ds. zdrowia (58%) i monterów (56%). **Wypalenie zawodowe** częściej dotyka osoby o wysokich kwalifikacjach. Najczęściej wskazywani byli specjaliści ds. IT / informatycy (71%), specjaliści ds. biznesu (71%) oraz specjaliści ds. nauczania (65%). Kraczą definiuje wypalenie zawodowe w następujący sposób: Syndrom wypalenia stanowi efekt chronicznego wyczerpania psychicznego i poczucia braku sensu w podejmowanych działaniach⁴⁷. Jak zaznacza Bartkowiak: Istotnym czynnikiem wpływającym na poziom wypalenia zawodowego są zarówno stresogenne czynniki warunków pracy, jak i indywidualne właściwości jednostki⁴⁸. Warto zaznaczyć, że wymienione stanowiska, wymagające dużych kwalifikacji, są jednymi z najbardziej narażonych na negatywne czynniki psychiczne, w tym stres (oraz czynniki, które go tworzą; por. tab. 8 str. 40).

Problemy ze słuchem najpopularniejsze są wśród monterów (67%) oraz robotników poligraficznych (56%), z resztą podobnie jak problemy z oddychaniem lub płucami u robotników poligraficznych (63%) i monterów (44%). Ostatni problem wskazywany przez zaledwie 12% respondentów – choroby serca, zawał serca lub inne problemy krążenia – stanowił problem dla prawie połowy stanowisk elektryk (44%) oraz dyrektor (42%).



⁴⁷ M. Kraczą, Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 69–81.

⁴⁸ G. Bartkowiak, Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

Tabela 5.

Skutki pracy na szkodliwych stanowiskach pracy w ujęciu zawodów według dużej grupy KZiS

KOD	NAZWA	SKUTKI PRACY NA STANOWISKACH SZKODLIWYCH								
		PROBLEMY W OBRĘBIE PLECÓW	BÓLE GŁOWY I/LUB PRZEMĘCZENIE OCZU	PROBLEMY W OBRĘBIE SZYI, BARKU, RAMION LUB RĄK	STRES, DEPRESJA, NIEPOKÓJ	PROBLEMY W OBRĘBIE BIODER, NOG, STOP	WYPALENIE ZAWODOWE	PROBLEMY ZE SŁUCHEM	PROBLEMY Z ODDYCHANIEM LUB PŁUCAMI	CHOROBY SERCA, ZAWAŁ SERCA LUB INNE PROBLEMY KRĄŻENIA
11	dyrektorzy	83%	75%	58%	50%	50%	58%	33%	25%	42%
12	kierownicy	85%	65%	62%	54%	27%	54%	19%	8%	15%
22	specjaliści ds. zdrowia	81%	54%	62%	77%	58%	62%	12%	19%	12%
23	specjaliści ds. nauczania	65%	76%	53%	65%	47%	65%	41%	24%	24%
24	specjaliści ds. ekonomicznych	67%	62%	33%	48%	33%	48%	19%	10%	10%
25	specjaliści IT / informatycy	86%	79%	93%	64%	43%	71%	14%	21%	21%
32	personel ds. zdrowia	76%	47%	65%	65%	35%	47%	18%	24%	24%
33	personel ds. biznesu	86%	71%	57%	57%	21%	71%	7%	29%	14%
41	sekretarki i pracownicy biurowi	81%	80%	64%	43%	33%	34%	10%	8%	9%
42	obsługa klienta	79%	89%	58%	37%	37%	42%	21%	5%	21%
43	magazynierzy	81%	50%	50%	31%	44%	28%	13%	13%	19%
52	sprzedawcy	73%	53%	60%	47%	33%	40%	7%	0%	13%
71	robotnicy budowlani	70%	30%	53%	20%	50%	33%	37%	40%	7%
72	spawacze i robotnicy obróbki metali	75%	63%	69%	25%	44%	13%	31%	19%	6%
73	robotnicy poligraficzni	81%	59%	47%	34%	44%	31%	56%	63%	13%
74	elektrycy	89%	44%	44%	67%	22%	33%	22%	22%	44%
75	robotnicy przemysłowi	92%	58%	50%	29%	46%	25%	42%	38%	8%
81	operatorzy maszyn	65%	41%	54%	24%	41%	32%	43%	35%	10%
82	monterzy	89%	67%	89%	44%	56%	33%	67%	44%	11%
83	kierowcy	81%	63%	60%	53%	51%	42%	23%	12%	28%
91	sprzątaczk	81%	62%	69%	38%	65%	31%	19%	19%	12%
93	prace proste w przemyśle	84%	57%	57%	57%	43%	62%	35%	27%	14%
95	inne prace proste	89%	33%	67%	44%	22%	22%	11%	11%	22%

UWAGA: czerwonym kolorem oznaczono najwyższe wartości w kolumnach, zielonym najniższe

Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Wpływ czynników fizycznych

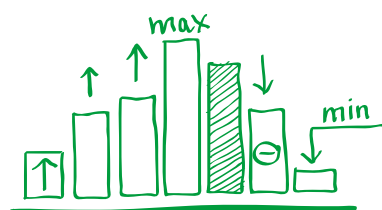
Na zdrowie pracowników wpływ mają czynniki, które spotykają w pracy. Wpływ poszczególnych czynników zawodowych na wcześniejsze odejście z pracy badali między innymi Szubert i Sobala⁴⁹. Według przeprowadzonych przez nich badań na grupie pracowników powyżej 45. roku życia największy wpływ mają takie czynniki jak: akordowy system wynagradzania, przenoszenie ciężkich przedmiotów, wykonywanie ciężkiej pracy pod względem wydatku energetycznego, narażenie na niską temperaturę, narażenie na wibrację ogólną, duże zmęczenie po pracy, brak czasu wolnego po pracy. Podobnej tematyki dotyczyły również badania duńskie⁵⁰, w których stwierdzono, że rezygnacja z pracy (poprzez zmianę zawodu, bezrobocie, rentę lub wcześniejszą emeryturę) jest często skutkiem ciężkich warunków pracy zarówno fizycznych, jak i psychicznych. Dlatego w badaniu zdecydowano się poprosić pracodawców o ocenę na skali od 1 do 5 wpływu wybranych czynników fizycznych i psychicznych.

Ocena wpływu poszczególnych czynników na wcześniejszą rezygnację z pracy

W ramach badania ankietowego wskazano 13 czynników o charakterze fizycznym mogących wpłynąć na przedwczesną rezygnację z pracy i poproszono o ocenę wpływu tych czynników w skali 1–5. Najważniejszym czynnikiem w ocenie pracodawców jest pogarszający się stan zdrowia fizycznego pracowników (Wykres 11.). Ogółem w opinii przebadanych przedstawicieli przedsiębiorstw najważniejszymi czynnikami wpływającymi na wcześniejszą rezygnację z pracy były (w nawiasie podano średnią ocen w skali od 1 do 5):

- ➔ czynności wymagające koncentracji wzroku (średnia 3,33),
- ➔ pogarszający się stan zdrowia pracowników (3,32),
- ➔ wysiłek fizyczny związany z przemieszczaniem ciężkich ładunków (3,27),
- ➔ wymuszona, niewygodna pozycja ciała (3,27),
- ➔ szybkie tempo pracy fizycznej (3,25).

W najmniejszym stopniu, w ocenie pracodawców, wpływ na decyzję miały takie czynniki jak ryzyko wystąpienia wypadku (średnia 2,98), nierówne tempo pracy (2,98) oraz praca zmianowa (3,02).

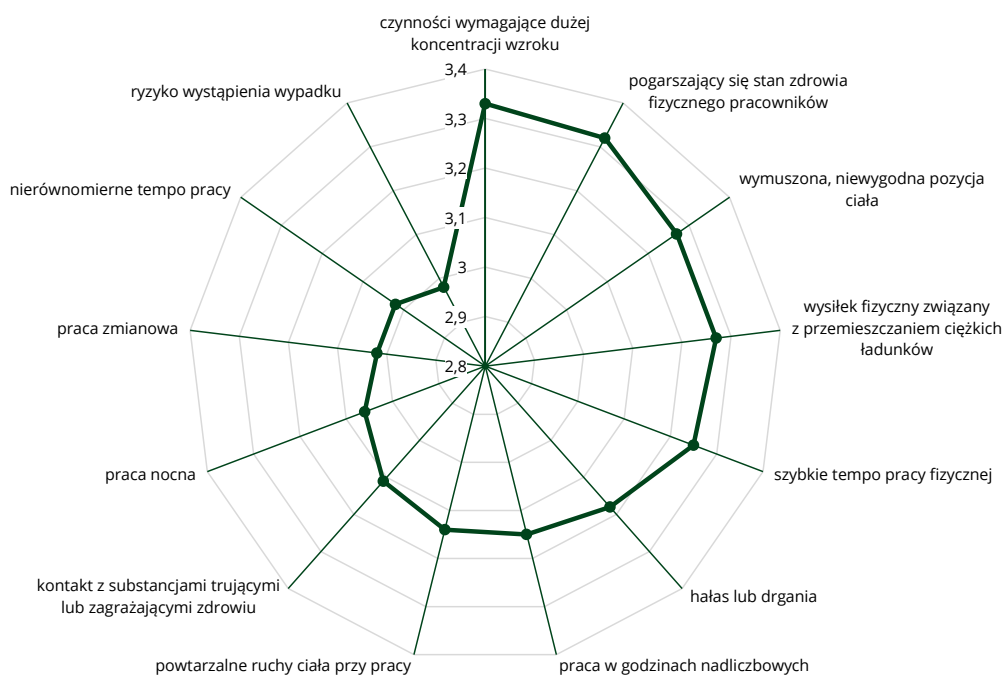


⁴⁹ Z. Szubert, W. Sobala, *Wpływ czynników zawodowych...*, op. cit.

⁵⁰ T. Lund, L. Iversen, K. B. Poulsen, *Work environment factors, health, lifestyle and marital status as predictors of job change and early retirement in physically heavy occupations*, Am. J. Ind. Med., 2001, nr 40, s.161–169 [za:] Z. Szubert, W. Sobala, *Wpływ czynników zawodowych na ryzyko odejścia z pracy przed osiągnięciem wieku emerytalnego*, „Medycyna Pracy” 2006, nr 57(4), s. 326.

Wykres 11.

Średnia ocena wpływu czynników fizycznych na wcześniejszą rezygnację pracowników z pracy



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów obliczenia własne

Ocena wpływu czynników szkodliwych w przekroju grup zawodowych

W ramach badania ankietowego poproszono także o wskazanie, w ramach których stanowisk pracownicy najczęściej rezygnują z pracy z powodów zdrowotnych. Tabela 6. prezentuje zestawienie odpowiedzi na to pytanie z oceną czynników fizycznych, mogących powodować wcześniejszą rezygnację z pracy w ujęciu grup zawodowych⁵¹. **Czynności wymagające koncentracji wzroku**, jako czynnik o najwyższym ryzyku wcześniejszej rezygnacji pracowników z pracy, w największej mierze dotyczył specjalistów oraz operatorów i monterów. Z kolei **pogarszający się stan zdrowia pracowników** w największej mierze generował ryzyko dezaktywacji wśród robotników wykwalifikowanych oraz operatorów i monterów.

Kolejne pod względem wysokiego ryzyka wcześniejszej rezygnacji pracowników z pracy są **wysiłek fizyczny związany z przemieszczaniem ciężkich ładunków**, który szczególnie często występował wśród pracowników przy pracach prostych oraz **wymuszona, niewygodna pozycja ciała**, w opinii respondentów najczęściej dotyczyły operatorów i monterów, robotników wykwalifikowanych oraz specjalistów.

⁵¹ Spośród grup zawodowych z analizy została usunięta kategoria dyrektorzy i kierownicy. Zabieg ten podyktowany jest tym, że pytanie postawione respondentom zakładało ocenę wpływu czynników na stanowiska typowe dla branży, podczas gdy stanowiska dyrektorów i kierowników nie spełniają tego kryterium. Istnieje szereg czynników fizycznych powodujących wcześniejszą rezygnację pracowników z pracy. Na skali od 1 do 5 proszę ocenić na ile poniższe czynniki Pana/Pani zdaniem wpływają na wcześniejszą rezygnację z pracy na stanowiskach typowych dla branży, w której państwa firma działa, gdzie 1 oznacza w ogóle nie wpływają a 5 oznacza są kluczowe. Ponadto, tylko 3% stanowisk zagrożonych wcześniejszą dezaktywacją z przyczyn zdrowotnych dotyczy dyrektorów i kierowników, co wskazuje, że stanowiska te nie powinny być analizowane w tym kontekście ze względu na nieliczne przypadki w danych oraz względnie wysoką wagę poszczególnych pojedynczych wskaźników. Ostatni aspekt przemawiający za wyłączeniem kategorii dyrektorów i kierowników z tej części analizy wynika stąd, że pracownicy tych stanowisk byli reprezentantami firm (właściwymi respondentami badania) i dokonując ocen, koncentrowali się w głównej mierze na własnych stanowiskach pracy oraz doświadczeniach, co przekładało się na wysokie wartości ocen wpływu czynników na stanowiska dyrektorskie i kierownicze, widoczne nawet dla czynników fizycznych (wysokie ryzyko dezaktywacji zawodowej dyrektorów i kierowników z powodu występowania czynników fizycznych).

Najniższe średnie oceny wpływu czynników na rezygnację z pracy cechowały miejsca pracy, gdzie dominującą grupą narażoną na wcześniejszą rezygnację są **pracownicy usług i sprzedawcy** oraz **pracownicy biurowi**. Na nieco wyższym poziomie znajdują się średnie oceny czynników dotyczące tak zwanego średniego personelu. W przypadku tej grupy zawodowej bardzo wysoką średnią ocenę uzyskał czynnik praca zmianowa oraz nierównomierne tempo pracy.

Tabela 6.

Średnia ocena wpływu czynników fizycznych na wcześniejszą rezygnację pracowników z pracy w podziale na stanowiska, które uznano w firmie za zagrożone wcześniejszą rezygnacją

CZYNNIK \ STANOWISKO	SPECJALIŚCI	ŚREDNI PERSONEL	PRACOWNICY BIUROWI	PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	ROBOTNICY WYKWALIFIKOWANI	OPERATORZY I MONTERZY	PRACOWNICY PRAC PROSTYCH
pogarszający się stan zdrowia fizycznego pracowników	3,3	3,3	3	3	3,7	3,6	3,5
czynności wymagające dużej koncentracji wzroku	3,7	3,3	3,2	2,9	3,3	3,5	3
wymuszona, niewygodna pozycja ciała	3,4	3,1	3	2,9	3,4	3,4	3,3
wysiłek fizyczny związany z przemieszczaniem ciężkich ładunków	3,1	3,1	3	3,1	3,4	3,5	3,6
szybkie tempo pracy fizycznej	3,2	3,1	2,9	3	3,4	3,5	3,4
praca w godzinach nadliczbowych	3,3	3,2	3	2,3	3,1	3,1	3,3
kontakt z substancjami trującymi lub zagrażającymi zdrowiu	3,1	2,7	2,6	2,8	3,5	3,3	3,5
powtarzalne ruchy ciała przy pracy	3,2	3,2	3	2,6	3,1	3,4	3
hałas lub drgania	3,1	3,1	2,6	2	3,4	3,5	3,3
praca nocna	2,6	2,9	2,9	2,8	3,1	3,4	3,2
nierównomierne tempo pracy	3,1	3,4	2,7	2,3	2,9	3,2	3
praca zmianowa	2,7	3,4	2,7	2,7	3,2	3,2	2,9
ryzyko wystąpienia wypadku	2,7	2,6	2,5	2,4	3,2	3,3	3,2

UWAGA: czerwonym kolorem oznaczono najwyższe wartości w wierszach, zielonym najniższe

Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Kolejnymi grupami o znacznym nagromadzeniu wysokich ocen ryzyka wśród czynników fizycznych są operatorzy i monterzy, robotnicy wykwalifikowani oraz pracownicy prac prostych. Większość tych zawodów wykonuje prace manualne, co wiąże się mocno z ekspozycją na oceniane w tej części badania czynniki. W grupach tych koncentrują się najwyższe średnie ocen dla takich czynników jak: pogarszający się stan zdrowia fizycznego pracowników, wysiłek fizyczny związany z przemieszczaniem ciężkich ładunków, szybkie tempo pracy fizycznej, kontakt z substancjami trującymi lub zagrażającymi zdrowiu, hałas lub drgania, praca nocna oraz ryzyko wystąpienia wypadku.

Ocena wpływu czynników szkodliwych w przekroju PKD

Biorąc pod uwagę klasyfikację PKD, **najbardziej narażoną na wpływ czynników fizycznych** grupą sekcji jest **budownictwo**. Najważniejszym czynnikiem wpływającym na przedwczesną rezygnację z pracy był pogarszający się stan zdrowia pracowników. Pracownicy tej grupy sekcji są również stosunkowo najbardziej narażeni (w porównaniu do innych sekcji) na takie czynniki jak wysiłek fizyczny związany z przemieszczaniem ciężkich ładunków oraz hałas i drgania, wymuszona, niewygodna pozycja ciała, ryzyko wystąpienia wypadku oraz kontakt z substancjami trującymi lub zagrażającymi zdrowiu.

Ostatni wymieniony czynnik w najmniejszym stopniu dotyczy pracowników zatrudnionych w pozostałych **sektorach usługowych**. Pracownicy tych sekcji są za to w ocenie pracodawców najbardziej narażeni na działanie czynnika czynności wymagające dużej koncentracji wzroku. Ogółem jednak pracę w tej grupie sekcji, w opinii pracodawców, **cechuje stosunkowo niskie narażenie na analizowane czynniki fizyczne** – najniższe średnie grupa uzyskała aż w 6 z 13 wymienionych czynników. Wysokie ryzyka w pozostałych sektorach usługowych, oprócz czynności wymagających dużej koncentracji wzroku dotyczą takich czynników jak: wymuszona, niewygodna pozycja ciała, praca w godzinach nadliczbowych oraz powtarzalne ruchy ciała przy pracy. Dwa ostatnie wymienione czynniki, a także nierównomierne tempo pracy oraz szybkie tempo pracy fizycznej najczęściej występują w **finansach, ubezpieczeniach oraz obsłudze nieruchomości**, co częściowo może być związane z zadaniowym oraz niejednokrotnie akordowym trybem pracy.

Dość zróżnicowane oceny czynników fizycznych cechują pracę w **przemysle**. Sektor ten charakteryzuje duże narażenie na takie czynniki jak szybkie tempo pracy fizycznej, hałas i drgania, czynności wymagające dużej koncentracji wzroku oraz praca nocna i praca zmianowa.

Tabela 7.

Średnia ocena wpływu czynników fizycznych na wcześniejszą rezygnację pracowników z pracy w podziale na grupy sekcji PKD

CZYNNIK\GRUPA GOSPODARKI	PRZEMYSŁ	BUDOWNICTWO	HANDEL, TRANSPORT, TURYSTYKA I KOMUNIKACJA	FINANSE, UBEZPIECZENIA I NIERUCHOMOŚCI	POZOSTAŁE USŁUGI
pogarszający się stan zdrowia fizycznego pracowników	3,3	3,6	3,3	3,3	3,3
czynności wymagające dużej koncentracji wzroku	3,4	3,3	3,3	3,2	3,5
szybkie tempo pracy fizycznej	3,3	3,3	3,3	3,4	3,2
wysiłek fizyczny związany z przemieszczaniem ciężkich ładunków	3,3	3,5	3,3	3,3	3,0
wymuszona, niewygodna pozycja ciała	3,2	3,5	3,1	3,1	3,4
hałas lub drgania	3,3	3,4	3,1	3,1	3,1
powtarzalne ruchy ciała przy pracy	3,1	3,1	3,1	3,2	3,2
praca w godzinach nadliczbowych	2,7	3,2	3,1	3,3	3,3
kontakt z substancjami trującymi lub zagrażającymi zdrowiu	3,1	3,2	3,2	3,0	3,0
praca nocna	3,3	3,1	3,1	3,1	2,9
nierównomierne tempo pracy	3,0	2,9	3,0	3,2	3,1
ryzyko wystąpienia wypadku	3,1	3,2	3,1	2,9	2,8
praca zmianowa	3,1	3,0	3,1	3,0	2,9

UWAGA: czerwonym kolorem oznaczono najwyższe wartości w wierszach, zielonym najniższe

Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Wpływ czynników psychicznych

Podczas realizacji badania skupiono się również na analizie czynników psychicznych, wpływających na wcześniejszą rezygnację z pracy. W tym celu poproszono respondentów o ocenę 18 różnych wskaźników. Przedstawione na Wykresie 12. zestawienie średnich ocen wpływu poszczególnych czynników cechuje dużo większe zróżnicowanie, niż w przypadku czynników fizycznych (różnica wynosi ok. 0,8, podczas gdy w przypadku czynników fizycznych rozstęp pomiędzy najwyżej i najniżej ocenianym czynnikiem wynosił 0,3).

Wyraźnie najwyżej oceniane okazały się być dwa czynniki:

- ➔ praca pod presją czasu (średnia o ocen to 3,43),
- ➔ wypalenie zawodowe (3,33).

Najniższe średnie uzyskały takie czynniki jak:

- ➔ dyskryminacja ze względu na wiek (2,63),
- ➔ przemoc i zagrożenie przemocą (2,65),
- ➔ konieczność częstych wyjazdów służbowych (2,67).

Większość ocen oscylowała wokół wartości 3,1–3,0 (12 na 18 czynników). W gronie czynników ocenianych wyraźnie poniżej tego przedziału znalazły się jeszcze:

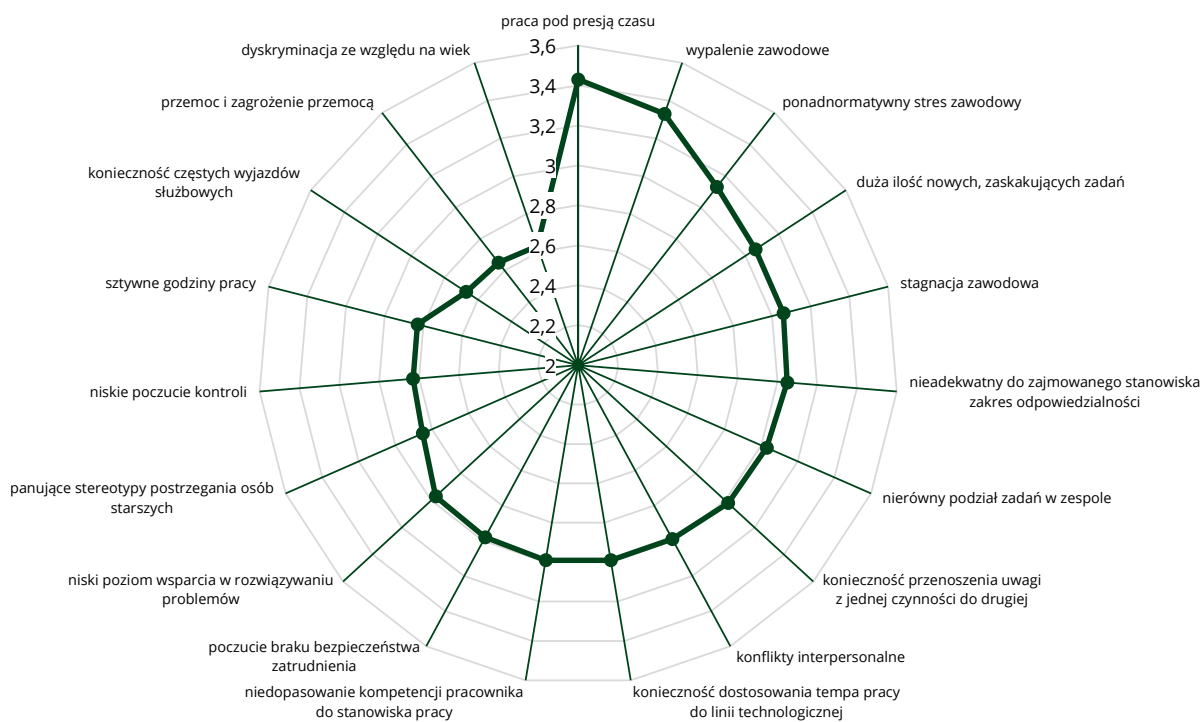
- ➔ sztywne godziny pracy (2,83),
- ➔ niskie poczucie kontroli (2,83),
- ➔ panujące stereotypy postrzegania osób starszych jako mniej wydajnych i gorszych pracowników (2,85).



Ocena ryzyka wcześniejszej rezygnacji pracowników z pracy wraz z czynnikami psychicznymi, które mogą je powodować, znajduje się na poniższym zestawieniu.

Wykres 12.

Średnia ocena wpływu czynników psychicznych na wcześniejszą rezygnację z pracy



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów obliczenia własne

Ocena wpływu czynników szkodliwych w przekroju grup zawodowych

Najważniejszym czynnikiem psychicznym dotyczącym właściwie wszystkich stanowisk pracy okazało się wypalenie zawodowe. Czynnikiem ten okazał się bardzo istotny zwłaszcza w przypadku firm, których przedstawiciele jako grupę najbardziej zagrożoną wcześniejszą rezygnacją z pracy wskazali specjalistów⁵². W przypadku wymienionej grupy zawodowej drugim najważniejszym czynnikiem jest praca pod presją czasu. Czynnikiem ten okazał się również istotny jako element przyczyniający się do dezaktywacji zawodowej w przypadku takich grup zawodów jak średni personel oraz operatorzy i monterzy.

⁵²W przypadku dyrektorów i kierowników ten poziom był jeszcze wyższy, lecz ze względów, o których mowa przy okazji oceny czynników fizycznych grupa ta została wyłączona z analizy.

Tabela 8.

Średnia ocena wpływu czynników psychicznych na wcześniejszą rezygnację pracowników

CZYNNIK \ STANOWISKO	SPECJALIŚCI	ŚREDNI PERSONEL	PRACOWNICY BIUROWI	PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	ROBOTNICZY WYKWALIFIKOWANI	OPERATORZY I MONTERZY	PRACOWNICY PRAC PROSTYCH
praca pod presją czasu	3,5	3,6	3,3	2,8	3,3	3,5	3,3
wypalenie zawodowe	4,0	3,3	3,1	2,7	3,0	3,3	3,3
ponadnormatywny stres zawodowy	3,5	3,3	2,9	2,5	2,8	3,2	3,0
konieczność przenoszenia uwagi z jednej czynności na drugą	3,3	3,0	2,9	3,0	2,9	3,0	3,0
duża ilość nowych, zaskakujących zadań	3,4	2,8	2,9	2,5	2,8	3,1	3,2
nierówny podział zadań w zespole	3,3	3,0	2,7	2,5	3,0	3,0	3,1
konflikty interpersonalne	3,4	3,1	2,6	2,6	2,7	2,9	3,0
stagnacja zawodowa	3,0	3,2	2,8	2,4	3,0	3,1	3,1
nieadekwatny do zajmowanego stanowiska zakres odpowiedzialności	3,3	2,8	2,8	2,7	2,9	2,9	3,1
poczucie braku bezpieczeństwa zatrudnienia	2,8	2,8	2,6	2,7	2,8	3,1	3,3
niedopasowanie kompetencji pracowników do stanowiska pracy	3,3	2,5	2,6	2,5	3,0	3,0	3,2
konieczność dostosowania tempa pracy do linii technologicznej	2,7	2,5	2,7	2,5	3,1	3,4	3,2
niski poziom wsparcia w rozwiązywaniu problemów	3,3	2,6	2,7	2,4	2,8	3,1	3,0
niskie poczucie kontroli	2,7	3,1	2,4	2,3	2,7	2,9	3,1
panujące stereotypy postrzegania osób starszych	2,8	2,7	2,6	1,9	2,9	2,8	3,1
szywane godziny pracy	2,8	2,4	2,4	2,6	2,9	3,2	2,8
konieczność częstych wyjazdów służbowych	2,4	2,5	2,2	2,7	2,6	2,8	3,0
dyskryminacja ze względu na wiek	2,6	2,4	2,3	2,2	2,4	2,6	2,8
przemoc i zagrożenie przemocą	2,7	2,2	2,3	2,0	2,4	2,6	3,0

UWAGA: czerwonym kolorem oznaczono najwyższe wartości w wierszach, zielonym najniższe

Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Ocena wpływu czynników szkodliwych w przekroju PKD

Zestawiając oceny wpływu czynników psychicznych na wcześniejszą rezygnację z pracy z grupą sekcji, widzimy dość podobną średnią ocen poszczególnych czynników niezależnie od branży, w której działa firma. Jak wskazuje Tabela 9, oba wspomniane czynniki, które uzyskały ogółem najwyższe średnie, czyli praca pod presją czasu oraz wypalenie zawodowe są najważniejszymi czynnikami w praktycznie każdej grupie sekcji gospodarki. Po drugiej stronie zestawienia znajduje się dyskryminacja ze względu na wiek, konieczność częstych wyjazdów służbowych oraz przemoc i zagrożenie przemocą, które uzyskały wyraźnie niższe średnie w większości sekcji. W grupie sekcji **przemysłowych** zwraca uwagę wysoka ocena czynnika konieczność dostosowania tempa pracy do linii technologicznej wynikająca z charakteru pracy w tej branży. Ogółem jednak **sekcje przemysłowe charakteryzują**, w porównaniu do innych grup sekcji, **najniższe wartości czynników psychicznych**.

Tabela 9.

Średnia ocena wpływu czynników psychicznych na wcześniejszą rezygnację pracowników w podziale na grupy sekcji PKD

CZYNNIK\GRUPA GOSPODARKI	PRZEMYSŁ	BUDOWNICTWO	HANDEL, TRANSPORT, TURYSTYKA I KOMUNIKACJA	FINANSE, UBEZPIECZENIA I NIERUCHOMOŚCI	POZOSTAŁE USŁUGI
praca pod presją czasu	3,4	3,4	3,4	3,7	3,4
wypalenie zawodowe	3,0	3,2	3,3	3,6	3,5
ponadnormatywny stres zawodowy	2,8	3,0	3,2	3,2	3,2
stagnacja zawodowa	2,9	2,9	3,1	3,3	3,1
duża ilość nowych, zaskakujących zadań	2,9	3,0	3,0	3,1	3,2
nierówny podział zadań w zespole	2,8	3,0	3,1	3,2	3,0
konieczność przenoszenia uwagi z jednej czynności na drugą	3,0	2,9	3,0	2,9	3,2
konieczność dostosowania tempa pracy do linii technologicznej	3,2	2,9	3,1	3,0	2,9
nieadekwatny do zajmowanego stanowiska zakres odpowiedzialności	2,8	3,0	3,1	3,0	3,1
poczucie braku bezpieczeństwa zatrudnienia	2,8	3,0	3,1	3,2	2,9
niedopasowanie kompetencji pracowników do stanowiska pracy	2,9	3,0	3,1	3,0	2,9
konflikty interpersonalne	2,6	3,0	3,1	3,1	3,0
niski poziom wsparcia w rozwiązywaniu problemów	2,9	2,9	3,0	2,8	3,0
panujące stereotypy postrzegania osób starszych	2,7	3,1	2,9	2,9	2,8
niskie poczucie kontroli	2,5	3,0	2,8	3,0	2,8
szttywne godziny pracy	2,7	2,9	2,8	2,7	3,0
konieczność częstych wyjazdów służbowych	2,4	2,8	2,8	2,7	2,6
przemoc i zagrożenie przemocą	2,4	2,4	2,9	2,8	2,6
dyskryminacja ze względu na wiek	2,4	2,8	2,8	2,6	2,5

UWAGA: czerwonym kolorem oznaczono najwyższe wartości w wierszach, zielonym najniższe

Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Generalnie **najwyższe wartości średnich ocen czynników psychicznych cechują firmy** zajmujące się **finansami, ubezpieczeniami i nieruchomościami**. Tuż za nimi plasują się firmy z grupy **pozostałe usługi**, które notują wyższe średnie w przypadku takich czynników jak konieczność przenoszenia uwagi z jednej czynności na drugą oraz duża ilość nowych, zaskakujących zadań.

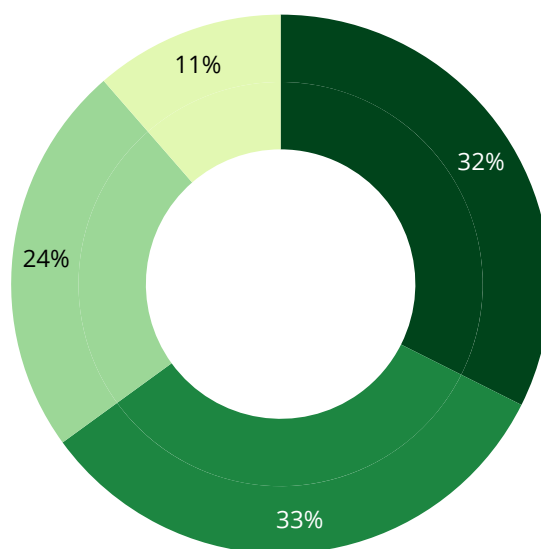
Firmy zgrupowane w kategorii **handel, transport, turystyka i komunikacja** plasują się w poniższym zestawieniu w środku stawki. Uwagę zwracają 4 czynniki, dla których średnia ocen jest dość wysoka na tle ocen w pozostałych sekcjach: *niski poziom wsparcia w rozwiązywaniu problemów, nieadekwatny do zajmowanego stanowiska zakres odpowiedzialności, niedopasowanie kompetencji pracowników do stanowiska pracy oraz ponadnormatywny stres zawodowy*. Podobnie niewyróżniającą się grupą sekcji jest **budownictwo**, gdzie jednak warto zwrócić uwagę na dwa czynniki, które na tle innych grup sekcji są oceniane wyżej: *konieczność częstych wyjazdów służbowych oraz panujące stereotypy postrzegania osób starszych jako mniej wydajnych i gorszych pracowników*.

Sposoby przeciwdziałania niekorzystnym warunkom na szkodliwych stanowiskach pracy

Firmy, które wzięły udział w badaniu, zostały poproszone o wskazanie działań, które podejmują, by przeciwdziałać niekorzystnym warunkom na szkodliwych stanowiskach pracy. Pytanie zostało zadane wszystkim podmiotom biorącym udział w badaniu bez względu na występowanie szkodliwych stanowisk pracy. 56% badanych podmiotów podejmowało takie działania, przy czym 32% stanowiły firmy, które zadeklarowały występowanie szkodliwych stanowisk pracy, a 24% nie.

Wykres 13.

Występowanie szkodliwych stanowisk pracy, a podejmowanie działań celem niwelowania ich negatywnych skutków



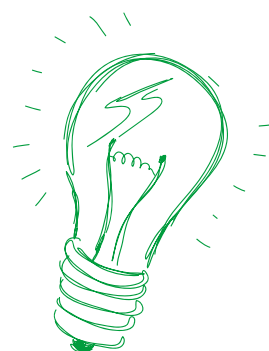
- szkodliwe stanowiska występują, a firmy podejmują działania dla niwelowania skutków
- szkodliwe stanowiska występują, lecz firmy NIE podejmują działań dla niwelowania skutków
- szkodliwe stanowiska NIE występują, a firmy i tak podejmują działania dla niwelowania skutków
- szkodliwe stanowiska NIE występują i firmy NIE podejmują działań dla niwelowania skutków

Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów obliczenia własne

Co czwarty podmiot podejmujący się jakichkolwiek praktyk przeciwdziałających szkodliwym warunkom na stanowiskach pracy, najczęściej wskazywał zapewnienie **odpowiedniego sprzętu oraz zabezpieczeń do pracy**. Wśród tych odpowiedzi zazwyczaj pojawiały się:

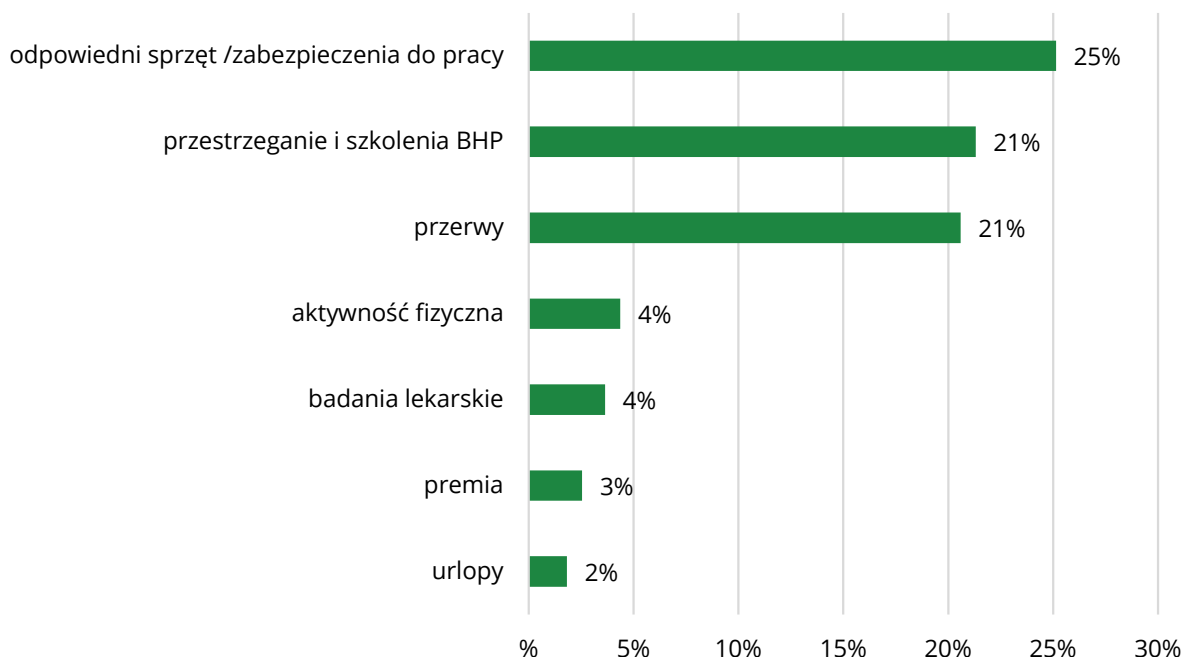
- ⇒ **wyposażenie w odzież ochronną**,
- ⇒ **wyposażenie w ochronne akcesoria** (maski, słuchawki ochronne, stopery do uszu, okulary i gogle ochronne, kaski, rękawice ochronne, pasy wzmacniające kręgosłup, kombinezony ochronne, nakolanniki),
- ⇒ **stosowanie sprzętu wykrywającego ewentualne zagrożenia** (mierniki, detektory),
- ⇒ **stosowanie lepszych zabezpieczeń** (w rozumieniu zarówno lepszej jakości sprzętu, jak również wykraczającego poza standardy opisane w zasadach BHP),
- ⇒ **stosowanie sprzętu minimalizującego wpływ szkodliwych warunków** (odpowiednie wyposażenie stanowisk, zabezpieczenie przed materiałami zakaźnymi),
- ⇒ **wykorzystanie ergonomicznych rozwiązań** (krzesła, fotele, ekrany ochronne na monitory, myszki, najkorzystniejsze ułożenie sprzętów, lepsze oświetlenie w laboratorium, zmiana rozwiązań tak, by były bardziej dostosowane do wymogów pracy oraz wygody i komfortu pracy pracowników).
W przypadku ergonomii warto podkreślić, że zazwyczaj stosowanie tego rodzaju rozwiązań ma miejsce w firmach świadomych potrzeb pracowników oraz wspierających pracowników w wielu aspektach dotyczących ochrony przed niekorzystnymi warunkami wykraczającymi poza standardy i normy określone w zasadach (ergonomiczne stanowisko w pracy, robienie przerw, edukacja z zakresu ćwiczeń fizycznych, zdrowej diety [...] staramy się aby stanowiska pracy były ergonomiczne oraz zapewnić działania, które zmniejszą poziom stresu). Drugim aspektem jest to, że rozwiązania ergonomiczne stosowane przez firmy łączą się z indywidualizacją rozwiązań, które dostosowane są do konkretnych pracowników (wszystkie normy BHP są zachowane, staramy się analizować proces pracy i ergonomicznie przystosować stanowisko do pracownika),
- ⇒ **wyposażenie w sprzęt, który pozwala na wypoczynek w trakcie pracy** (firma kupuje sprzęt pozwalający na odciążenie kręgosłupa).

W większości przypadków wyposażenie w odpowiedni sprzęt oraz zabezpieczenie do pracy wynikało z zasad BHP, aczkolwiek zdarzały się pojedyncze wskazania mówiące, że firma wykracza poza te standardy i zapewnia dodatkowe zabezpieczenia swoim pracownikom. Wyposażenie w odpowiedni sprzęt nieznacznie częściej dotyczyło przeciwdziałania niekorzystnym warunkom na stanowiskach pracy dla takich grup zawodowych jak: robotnicy wykwalifikowani (46%), operatorzy i monterzy (42%) oraz pracownicy przy pracach prostych (42%).



Wykres 14.

Sposoby przeciwdziałania niekorzystnym warunkom na szkodliwych stanowiskach pracy



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów obliczenia własne

Kolejny sposób na przeciwdziałanie niekorzystnym warunkom na szkodliwych stanowiskach pracy to **przestrzeganie zasad BHP** i stosowanie szkoleń BHP. Te działania wskazało 21% respondentów firm działających na rzecz niwelowania negatywnych skutków. Niektórzy respondenci, mówiąc, że stosują **odpowiedni sprzęt i zabezpieczenia do pracy** wskazywali, że jego wykorzystanie wprost wynika ze stosowania się do zasad BHP. Część wypowiedzi można streścić we wskazaniu, BHP robi to za mnie. Z racji tego, że stosowanie się do zasad BHP jest podstawowym i najważniejszym sposobem na ochronę pracowników, często pojawiało się również wskazanie na stosowanie **szkoleń BHP** jako elementu upowszechniania zasad, wzorów zachowań, standardów i sposobów zabezpieczeń przed czynnikami szkodliwymi wprost wynikającymi z zasad i norm BHP.

Trzecim równie często wskazywanym sposobem co aplikowanie zasad BHP było **stosowanie przerw** (21%). Za tymi odpowiedziami kryją się głównie: częstsze przerwy, dłuższe przerwy, przerwy w pracy przy komputerze. Te trzy stwierdzenia wskazywane były najczęściej. Odpowiedzi udzielane przez respondentów wskazywały na stosowanie przerw dłuższych niż te przewidziane w przepisach BHP. Przerwy stosowane są głównie ze względu na monotonię wykonywanych czynności. W niektórych przypadkach przerwanie monotonii pracy wiąże się z rotacją na kilku stanowiskach pracy w ciągu 8 godzin pracy. Czasami przerwa wiąże się z poprawą warunków na stanowisku pracy, na przykład wietrzenie pomieszczeń. W przypadku osób pracujących na komputerach wskazywane były przerwy od patrzenia w komputer co 30–45 minut, choć na 5 minut by rozruszać kości, czy też krótka przerwa po godzinnej pracy na komputerze, krótki spacer.



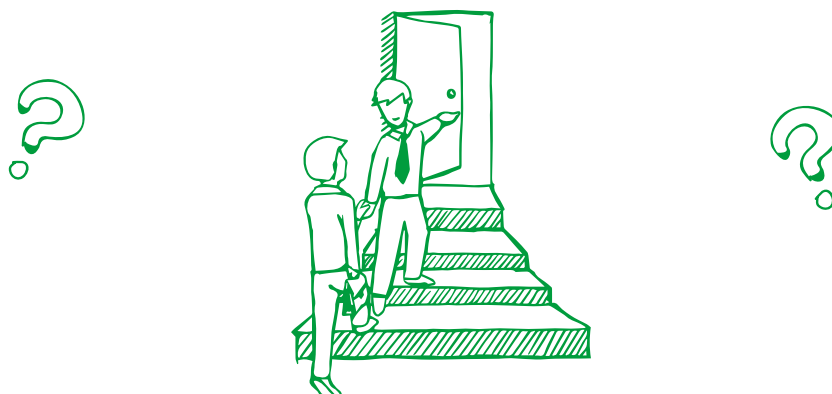
Wszystkie pozostałe działania obejmowały mniej niż 5% wskazań. Wśród nich znalazły się: aktywność fizyczna (4%), badania lekarskie (4%), premia (3%) oraz urlopy (2%). Wszystkie te działania były rzadko wskazywane i odniosły się raczej do praw pracowniczych, a nie dodatkowego urlopu, badań lekarskich czy zwiększania zakresu korzyści pracowniczych poza przewidziany prawem pracy standard.

Co do zasady firmy wskazują, że stosują się do przepisów i to jest gwarantem niwelowania negatywnych skutków na szkodliwych stanowiskach. Z uzyskanych odpowiedzi wynika również, że niektóre podmioty obok zapewnienia wymaganych standardami BHP warunków, wychodzą ponad i starają się zapewnić inne udogodnienia wzmagające bezpieczeństwo i komfort pracy – dodatkowe filtry na stanowisku spawacza, profesjonalne zabezpieczenia dla pracy na wysokościach, profesjonalne ubranie zgodne z BHP. Ponadto dało się zauważyć, że wiele odpowiedzi dotyczyło bieżącej sytuacji związanej z pandemią COVID-19 i wskazywane środki bezpieczeństwa odnosiły się również do sposobów zabezpieczenia pracowników przed ryzykiem zarażenia się.

Co charakterystyczne, większość sposobów przeciwdziałania koncentruje się na fizycznych negatywnych czynnikach szkodliwych na stanowiskach pracy. Spośród wskazanych przez respondentów i opisanych w raporcie tylko część aktywności firm odnosi się do psychicznych negatywnych czynników – wśród nich wskazać można stosowanie przerw. W miejscu tym należy pamiętać, że waga fizycznych i psychicznych czynników ryzyka była oceniana na zbliżonym wysokim poziomie. Stąd rzadkie wskazania mówiące o przeciwdziałaniu negatywnym psychicznym czynnikom pokazuje bezradność firm wobec tego typu zagrożeń. Brak działań po stronie firm może wynikać zarówno z nieświadomości sobie wagi problemów, nieznajomości sposobów przeciwdziałania niekorzystnym czynnikom psychicznym, jak również niskiej kultury organizacyjnej. Dużą część metod przeciwdziałających zagrożeniom psychicznym doświadczanym przez pracowników to rozwiązania organizacyjne, dotykające komunikacji, podziału zadań i odpowiedzialności.

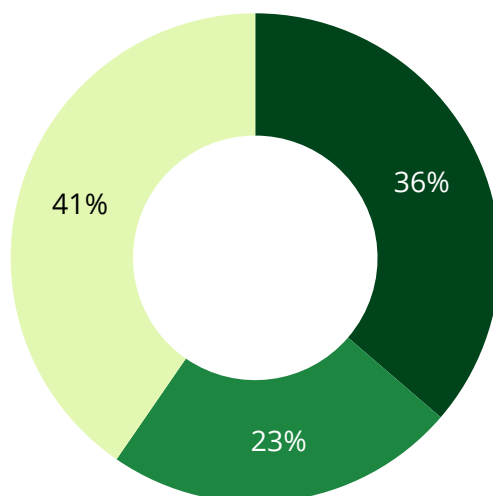
Działania profilaktyczne

Z punktu widzenia obu stron, zarówno pracodawcy jak i pracownika, przedwczesna rezygnacja z pracy jest zjawiskiem niekorzystnym. Wśród badanych przedsiębiorstw 59% deklaruje podejmowanie jakiegokolwiek działań dotyczących przeciwdziałaniu przedwczesnej rezygnacji z pracy pracowników (Wykres 1.). Wśród nich 36% podejmuje takie działania dla wszystkich stanowisk, a 23% tylko dla niektórych. Brak działań w tym zakresie deklaruje 41% badanych firm.



Wykres 15.

Odsetek firm podejmujących działania przeciwdziałające rezygnacji z pracy pracowników na skutek utraty zdrowia

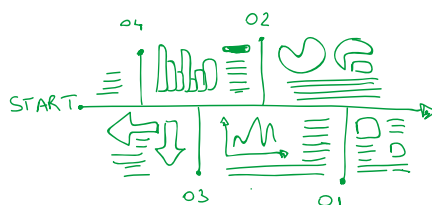


■ tak, dla wszystkich stanowisk ■ tak, dla części stanowisk ■ nie

Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów obliczenia własne

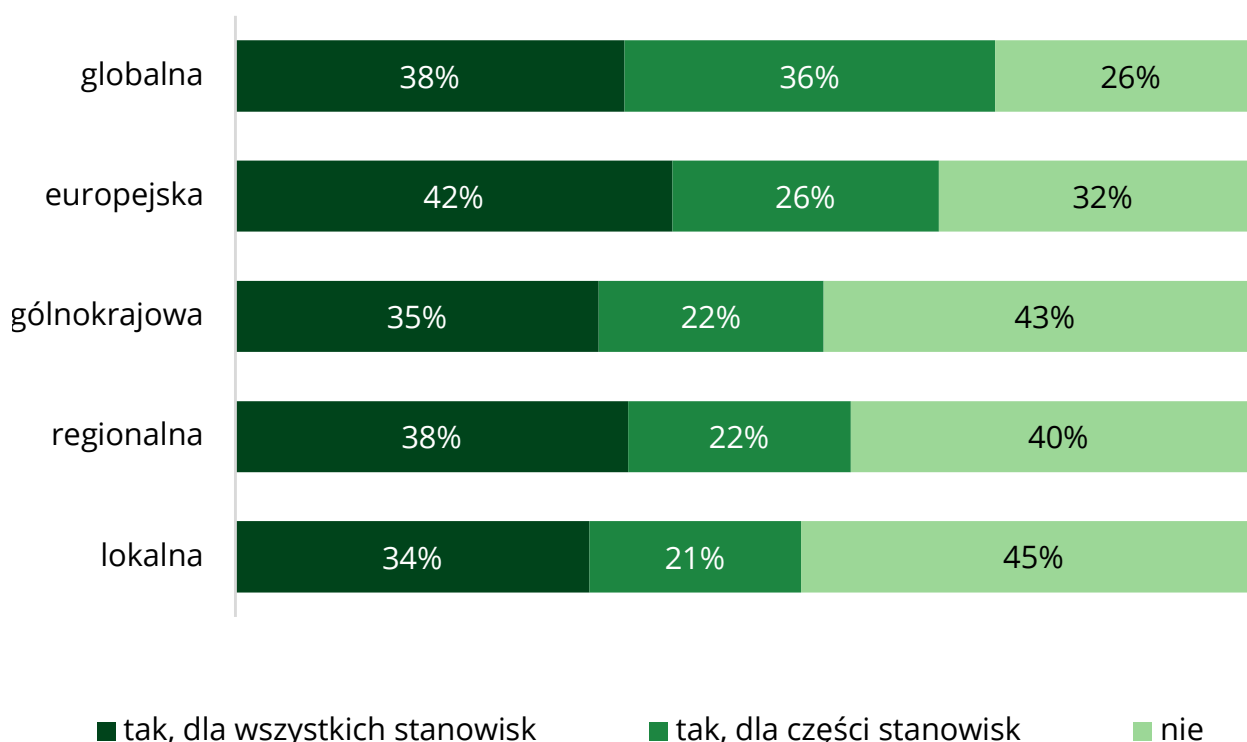
Zestawiając powyższe dane z informacją na temat skali prowadzonej działalności, można zaobserwować, że firmy działające na szerszych rynkach wykazują większą dbałość o swoich pracowników w analizowanym zakresie. Jedyne 26% przedsiębiorstw działających w skali globalnej nie prowadzi żadnej działalności przeciwdziałającej przedwczesnej rezygnacji pracowników z pracy na skutek utraty zdrowia. W przypadku firm o europejskim zasięgu działania odsetek ten jest nieco większy – 32%, z tym że aż 42% takich przedsiębiorstw prowadzi omawiane działania dla wszystkich stanowisk pracy (w przypadku firm działających w skali globalnej jest to 38%). Najrzadziej działania w tym zakresie prowadzone są w firmach o lokalnej skali działania, niewiele lepiej jest w firmach o zasięgu ogólnokrajowym.

Podobną prawidłowość można zaobserwować gdy na to, czy firmy podejmują działania chroniące przed rezygnacją z pracy w wyniku utraty zdrowia, spojrzeć z perspektywy wielkości firmy. **Im firma większa, tym skłonność do podejmowania zabiegów przeciwdziałających rezygnacji z pracy z powodów zdrowotnych jest wyższa.** Potowa dużych firm chroni pracowników na wszystkich stanowiskach, podczas gdy robi to tylko jedna trzecia firm średnich, małych i mikro. Udział firm deklarujących brak ochrony wyniósł 22% dla dużych, 38% średnich, 42% dla małych i dla mikro.



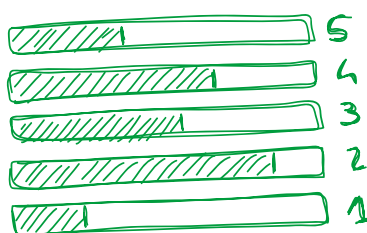
Wykres 16.

Odsetek firm podejmujących działania przeciwdziałające rezygnacji z pracy pracowników na skutek utraty zdrowia a skala ich działalności



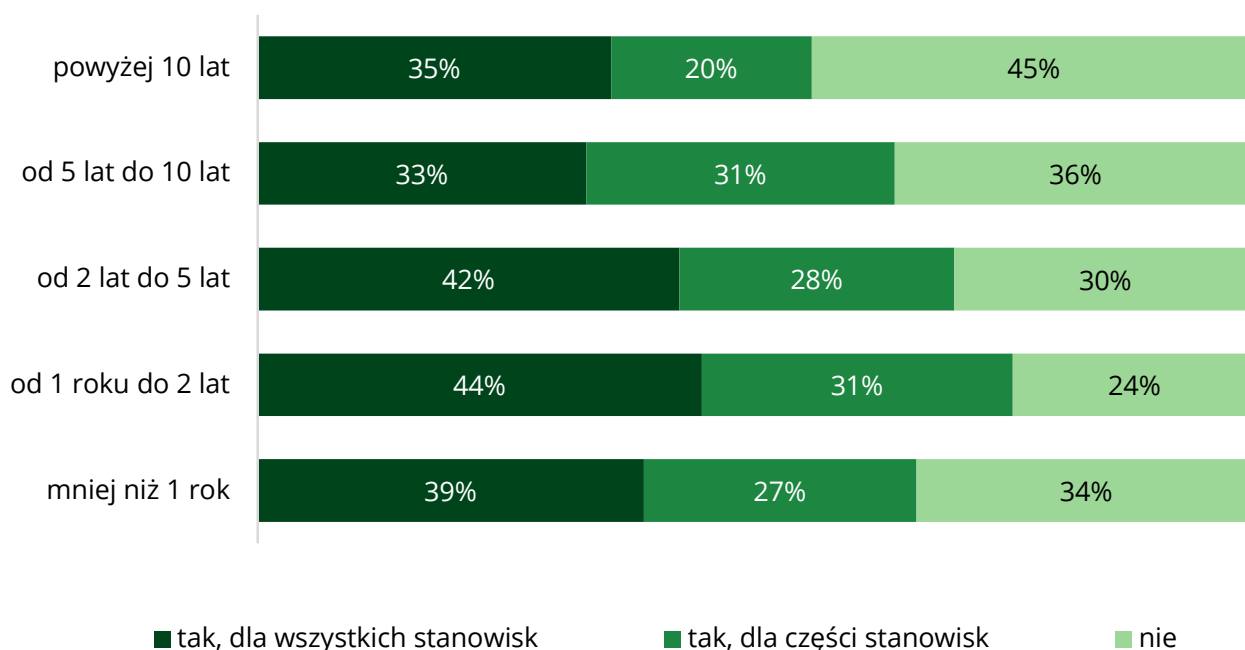
Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów obliczenia własne

Ciekawie prezentuje się porównanie podejmowanych działań przeciwdziałających rezygnacji z pracy z długością prowadzenia działalności badanych firm. Najwyższy odsetek braku takich działań cechuje firmy ze stażem ponad 10-letnim (46%) a w dalszej kolejności firmy działające od 5 lat do 10 lat. Co ciekawe, największy udział działań przeciwdziałających przedwczesnej rezygnacji występuje w firmach o stażu od roku do 2 lat, a w dalszej kolejności w firmach działających od 2 lat do 5 lat. Prawdopodobnie można to tłumaczyć tym, że są to stosunkowo młode – a więc nowoczesne przedsiębiorstwa. Podobny argument można by jednak wysnuć także w kierunku firm działających mniej niż jeden rok. Być może jednak w przypadku firm działających mniej niż rok odsetek jest nieco mniejszy, gdyż pewną część tej grupy stanowią firmy, które nie są obliczone na długotrwałą działalność, co tłumaczy oczywiście brak przyszłościowego myślenia o zasobach kadrowych.



Wykres 17.

Odsetek firm podejmujących działania przeciwdziałające rezygnacji z pracy pracowników na skutek utraty zdrowia a długość prowadzenia działalności



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów obliczenia własne

W przypadku pozostałych analizowanych w raporcie cech warto nadmienić, że z punktu widzenia rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej **najbardziej chętne do ochrony pracowników są firmy działające w branży budownictwo** (46% roztacza ochronę na wszystkich pracowników, a 25% dla części stanowisk) oraz **firmy przemysłowe** (kolejno: 38% i 28%). W przypadku firm działających na rynku szeroko pojętych usług udział firm podejmujących działania przeciwdziałające rezygnacji z pracy pracowników na skutek utraty zdrowia jest taki sam dla handlu, napraw pojazdów samochodowych, transportu i gospodarki magazynowej, zakwaterowania i gastronomii, informacji i komunikacji, a także działalności finansowej i ubezpieczeniowej, obsługi rynku nieruchomości oraz pozostałych usług (34% firm podejmowało działania dla wszystkich stanowisk, 22% dla części, a 44% nie podejmowało żadnych działań przeciwdziałających rezygnacji z pracy pracowników na skutek utraty zdrowia).

Podejmowanie działań ochronnych dla pracowników związane jest z występowaniem w firmach osób powyżej 60. roku życia. Brak pracowników z tej grupy wiekowej w firmie współwystępuje z brakiem podejmowanych działań przeciwdziałających rezygnacji z pracy pracowników na skutek utraty zdrowia – 48%, podczas gdy w firmach, w których pojawiali się pracownicy powyżej 60. roku życia, statystyka oscylowała pomiędzy 30% a 37%.

Z punktu widzenia płci pracowników widać, że w firmach, w których udział kobiet stanowi ponad 75%, podmioty częściej nie podejmują żadnych działań przeciwdziałających rezygnacji z pracy pracowników na skutek utraty zdrowia – 55%, podczas gdy w pozostałych podmiotach opisywana miara wahała się od 35% do 41%.

Firmy z punktu widzenia występowania szkodliwych stanowisk pracy

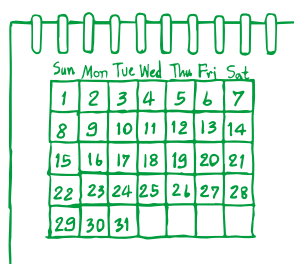
Firmy, które wzięły udział w badaniu, można podzielić z punktu widzenia występowania szkodliwych stanowisk pracy oraz podejmowania działań, które mają niwelować negatywne skutki ich występowania. 2/3 firm zidentyfikowało szkodliwe stanowiska, przy czym tylko połowa z nich podejmuje działania mające na celu minimalizowanie szkodliwego oddziaływania czynników w tych miejscach pracy. W przypadku 1/3 firm, które nie zidentyfikowały szkodliwych stanowisk pracy, większość nie wskazała żadnych działań podejmowanych na rzecz pracowników celem wsparcia ich zdrowia w miejscu pracy. 24% ogółu przebadanych firm, mimo tego, że nie wskazała stanowisk szkodliwych, podejmowała działania mające za zadanie ochronić zdrowie pracowników.

Uzyskana klasyfikacja przyporządkowująca firmy do jednej z czterech wyżej opisanych grup posłużyła do opisu polityki podmiotów, które wzięły udział w badaniu. Wśród analizowanych cech, znalazły się PKD firmy, wielkość (mierzona liczbą zatrudnionych osób), skala działania, okres istnienia firmy, udział pracowników powyżej 60. roku życia oraz udział pracujących w firmie kobiet. Wśród wymienionych cech w sposób najbardziej czytelny różnicowały podmioty dwie cechy: czas funkcjonowania firmy oraz PKD, które zostaną zaprezentowane w dalszej części raportu.

Pozostałe monitorowane cechy nie różnicowały badanych podmiotów w znaczący sposób. Średnio szkodliwe stanowiska występowały wśród 65% ogółu przebadanych firm. Nieznacznie częściej szkodliwe stanowiska zadeklarowały firmy średnie i małe (po 71% w obydwu grupach), działające na globalną skalę (73%), z udziałem kobiet w załodze mniejszym niż 25% (71%). Rzadziej stanowiska były identyfikowane wśród mikro firm (60%), działających na lokalną skalę (60%), z udziałem kobiet w załodze większym niż 75% (62%).

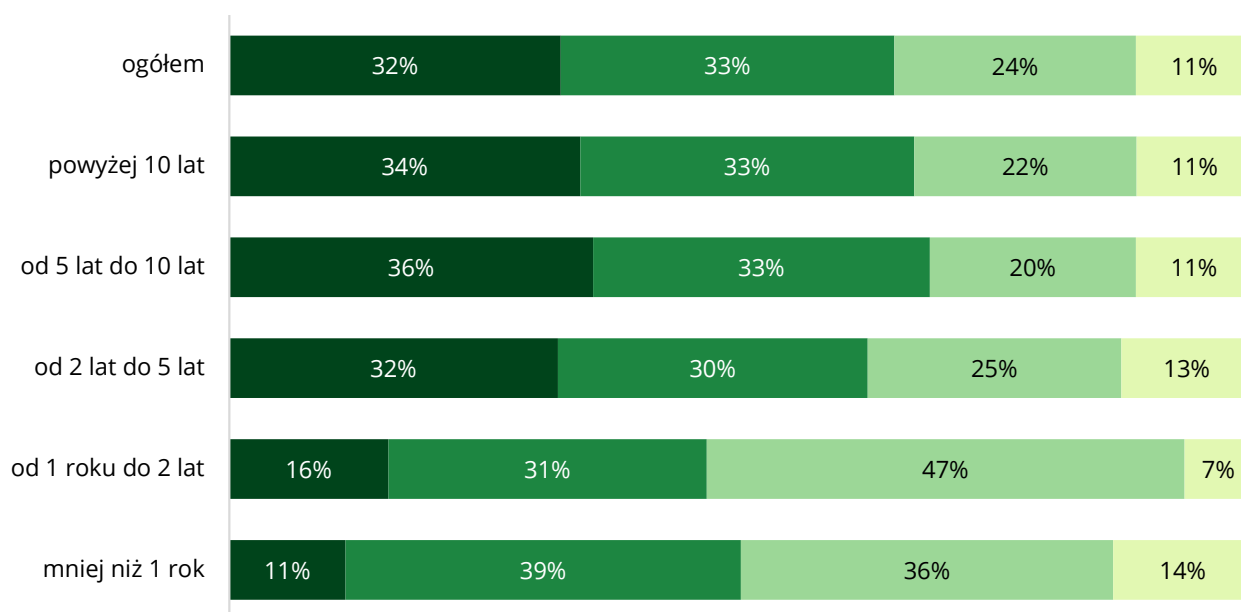
Szkodliwe stanowiska z punktu widzenia okresu funkcjonowania firmy

Pod względem prowadzonej polityki wyróżniają się firmy najmłodsze – w podmiotach tych rzadziej identyfikowano szkodliwe stanowiska pracy. Sytuacja taka może wynikać z braku świadomości występowania szkodliwych stanowisk, która wzrasta wraz z wiekiem firmy. Może to być również pochodną tego, że firmy działające krótko zatrudniają osoby młodsze i problemy związane z występowaniem szkodliwych czynników mogą narastać wraz z wiekiem pracowników. Firmy działające krócej niż 1 rok oraz działające od 1 roku do 2 lat, dużo rzadziej wraz z identyfikacją szkodliwych stanowisk pracy podejmowały się przeciwdziałania negatywnym skutkom na tych stanowiskach (kolejno: 11% oraz 16%). Firmy funkcjonujące najkrócej, dużo częściej nie podejmowały żadnych działań niwelujących negatywne skutki występujące na szkodliwych stanowiskach pracy. Druga najczęstsza sytuacja wśród tych firm dotyczyła podejmowania działań niwelujących mimo stwierdzeń mówiących, że stanowiska pracy z czynnikami szkodliwymi nie występują. W przypadku firm funkcjonujących dłużej niż 2 lata profil odpowiedzi był zbliżony do ogółu.



Wykres 18.

Występowanie szkodliwych stanowisk pracy, a podejmowanie działań celem niwelowania ich skutków w ujęciu czasu funkcjonowania firmy



- szkodliwe stanowiska występują, a firmy podejmują działania dla niwelowania skutków
- szkodliwe stanowiska występują, lecz firmy NIE podejmują działań dla niwelowania skutków
- szkodliwe stanowiska NIE występują, a firmy i tak podejmują działania dla niwelowania skutków
- szkodliwe stanowiska NIE występują i firmy NIE podejmują działań dla niwelowania skutków

Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów obliczenia własne

Szkodliwe stanowiska w ujęciu sekcji gospodarki PKD

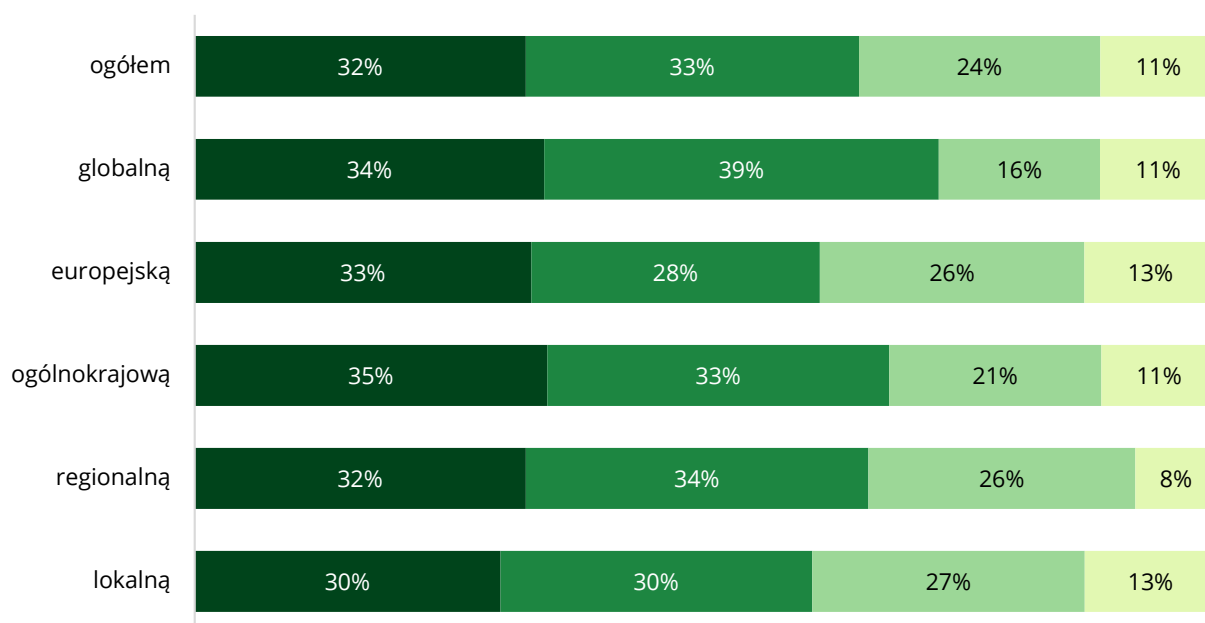
Z punktu widzenia PKD widać, że największy udział stanowisk szkodliwych występuje w firmach przemysłowych (79% wobec 65% wśród ogółu). Większość podmiotów identyfikujących szkodliwe stanowiska pracy stara się niwelować negatywne skutki występujące na tych stanowiskach. Drugą wyróżniającą się branżą jest budownictwo z ponadprzeciętną liczbą stanowisk szkodliwych (70%) oraz większą aktywnością przeciwdziałającą negatywnym ich skutkom. Spośród przebadanych podmiotów najmniejszy udział szkodliwych stanowisk zidentyfikowano wśród firm z branży finanse, ubezpieczenia i nieruchomości (o 12 p.p. mniej niż średnio wśród wszystkich podmiotów). Podmioty z tej branży częściej nie identyfikowały szkodliwych stanowisk i nie podejmowały żadnych działań wspierających pracowników na stanowiskach pracy (24%).



Z kolei firmy zaklasyfikowane do branży handel, transport, turystyka i komunikacja częściej niż pozostałe firmy, mimo braku zidentyfikowanych szkodliwych stanowisk pracy, podejmowały działania wspierające pracowników w ochronie przed niekorzystnym oddziaływaniem czynników szkodliwych (27%). Szczegółowy rozkład firm z punktu widzenia grup PKD prezentuje poniższy wykres.

Wykres 19.

Występowanie szkodliwych stanowisk pracy, a podejmowanie działań celem niwelowania ich skutków w ujęciu grup sekcji PKD



- szkodliwe stanowiska występują, a firmy podejmują działania dla niwelowania skutków
- szkodliwe stanowiska występują, lecz firmy NIE podejmują działań dla niwelowania skutków
- szkodliwe stanowiska NIE występują, a firmy i tak podejmują działania dla niwelowania skutków
- szkodliwe stanowiska NIE występują i firmy NIE podejmują działań dla niwelowania skutków

Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów obliczenia własne

Wynikające z badania informacje dotyczące występowania szkodliwych stanowisk pracy w firmach w ujęciu sekcji PKD korespondują z danymi znajdującymi się w rejestrach ZUS, zarówno tymi dotyczącymi pracy w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze (ZUS ZSWA), jak również częściowo z informacjami o liczbie dni absencji chorobowej. Prezentacja tych danych pozwoli na uzyskanie bardziej szczegółowego obrazu na temat rodzajów działalności gospodarczej, w których skoncentrowane są różne ryzyka związane ze szkodliwymi stanowiskami pracy.

Tabela 10. prezentuje informacje dotyczące struktury płatników składek oraz pracowników ubezpieczonych z tytułu pracy w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze (ZUS ZSWA) oraz strukturę podmiotów (GUS BDL). Porównanie tych trzech struktur pozwala zidentyfikować, w których firmach częściej występują stanowiska o szczególnych warunkach (struktura płatników jest większa, niż struktura podmiotów) oraz w których firmach liczne są stanowiska pracy o szczególnych warunkach (struktura ubezpieczonych jest większa, niż struktura płatników). Przykładowo, podmioty z sekcji C – przetwórstwo przemysłowe stanowią 8,6% wszystkich podmiotów w Polsce, podczas gdy w strukturze płatników ZUS ZSWA udział jest większy (10,6%) co świadczy o tym, że w firmach z tej sekcji częściej występują stanowiska szkodliwe oraz że są one bardzo liczne (udział w strukturze ubezpieczonych 14,8%). Potwierdzeniem tej informacji jest wskaźnik wyliczony przez ZUS – średnia liczba ubezpieczonych na 1 płatnika. Dla ogółu firm wartość wskaźnika wynosi 35, dla przetwórstwa przemysłowego 49. W miejscu tym warto wspomnieć, iż większa wartość udziału w strukturze ubezpieczonych, niż w strukturze płatników może częściowo wynikać stąd, że dotyczy bardzo dużych zakładów pracy (kopalni, firm produkcyjnych, wytwórców i dostawców ciepła, gazu, prądu oraz wody, a także placówek medycznych), potęgując wartość wskaźnika ubezpieczonych na jednego płatnika.

Tabela 10.

Struktura podmiotów, płatników i ubezpieczonych ZUS ZSWA wg sekcji PKD w 2018 roku w Polsce

SYMBOL SEKCJI	NAZWA SEKCJI	UDZIAŁ W STRUKTURZE			LICZBA UBEZPIECZONYCH NA 1 PŁATNIKA
		PODMIOTÓW	PŁATNIKÓW	UBEZPIECZONYCH	
A	rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	1,6%	20,1%	2,9%	5
B	górnictwo i wydobywanie	0,1%	0,9%	3,5%	130
C	przetwórstwo przemysłowe	8,6%	10,6%	14,8%	49
D	wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	0,2%	1,1%	3,4%	111
E	dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	0,3%	5,8%	2,5%	15
F	budownictwo	12,4%	4,8%	1,5%	11
G	handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	22,9%	8,0%	1,9%	8
H	transport i gospodarka magazynowa	6,2%	21,1%	22,4%	37
I	działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	3,2%	0,2%	0,0%	4
J	informacja i komunikacja	3,9%	0,0%	0,0%	22
K	działalność finansowa i ubezpieczeniowa	2,8%	0,0%	0,0%	6
L	działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	5,9%	0,6%	0,1%	9
M	działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	10,4%	1,7%	1,0%	21
N	działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	3,2%	1,9%	1,3%	23
O	administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	0,6%	3,4%	0,8%	8
P	edukacja	3,4%	2,0%	0,6%	11
Q	opieka zdrowotna i pomoc społeczna	5,8%	12,4%	24,8%	70
R	działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	1,8%	0,6%	0,3%	16
S	pozostała działalność usługowa	6,7%	0,4%	0,1%	9
ogółem		100%	100%	100%	35

UWAGA: czerwonym kolorem oznaczono najwyższe wartości w kolumnach, zielonym najniższe

Źródło: Informacja o ubezpieczonych wykonujących prace w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze – na podstawie dokumentów ZUS ZSWA złożonych za 2018 rok oraz GUS BDL, obliczenia własne

Największy udział ubezpieczonych w ramach ZUS ZSWA jest w podmiotach z sekcji Q – opieka zdrowotna i pomoc społeczna (24,8% ubezpieczonych pochodzi z 5,8% podmiotów) oraz sekcji H – transport i gospodarka magazynowa (22,4% ubezpieczonych z 6,2% podmiotów). Przywołane informacje współgrają z wcześniej prezentowanymi danymi o stanowiskach pracy, które najczęściej dotyczyły kierowców różnych pojazdów, operatorów maszyn oraz osób odpowiedzialnych za utrzymanie ruchu, a także personelu medycznego oraz opiekunów w domach pomocy społecznej.

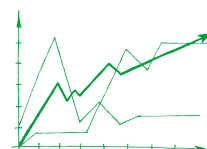
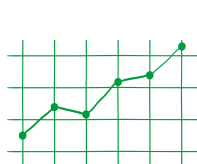
Wśród **firm przemysłowych** proporcjonalnie częściej ubezpieczeni są przedstawiciele niemal wszystkich sekcji – większość odnotowuje wyższe wartości w strukturze ubezpieczonych, niż wynikałoby ze struktury płatników, czy podmiotów. Największy wskaźnik ubezpieczonych na jednego płatnika należy do górnictwa i wydobywania – 130, a następnie do wytwarzania i zaopatrywania w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych – 113. Spośród wszystkich sekcji odnotowują najwyższe wartości wskaźnika. Powyżej średniej dla wszystkich podmiotów plasuje się również przetwórstwo przemysłowe – 49.

Z badania wynika, że drugą grupą pod względem udziału szkodliwych stanowisk pracy jest **budownictwo**. Dane z ZUS ZSWA nie potwierdzają tej prawidłowości – wskaźnik ubezpieczonych na jednego płatnika w tej sekcji wynosi tylko 11 i jest trzy razy niższy od średniej.

Trzecia grupa pod względem udziału szkodliwych stanowisk – **pozostałe usługi** – wysoką pozycję zajmuje dzięki opiece zdrowotnej i pomocy społecznej z wartością wskaźnika liczby ubezpieczonych na jednego płatnika wynoszącą 70.

Absencja chorobowa w ujęciu sekcji gospodarki PKD

Inne źródło informacji w ujęciu sekcji PKD, mówiące o wpływie czynników zdrowotnych na pracę również pochodzi z ZUS i dotyczy absencji chorobowej pracowników (dane za 2018 rok obejmują województwo małopolskie⁵³). Dane o nieobecności w pracy spowodowanej chorobą własną porównano z ogólną liczbą pracujących obliczoną na podstawie zeznań podatkowych PIT z 2018 roku. Ze względu na brak szczegółowych danych o liczbie pracowników w ujęciu PKD, zdecydowano się skorzystać z danych o liczbie podatników podatku dochodowego od osób fizycznych, które udało się pozyskać z Izby Skarbowej⁵⁴. *Otrzymane zbiory za 2018 rok obejmują 1 657,1 tys. informacji podatkowych PIT-11 wydanych podatnikom zamieszkałym na terenie województwa małopolskiego, uzyskujących przychody z tytułu stosunku służbowego, stosunku pracy, spółdzielczego stosunku pracy oraz pracy nakładczej*⁵⁵. Analiza ma za zadanie pokazać, który rodzaj działalności gospodarczej (w ujęciu PKD) generuje większą absencję chorobową, za którą również odpowiedzialne są czynniki chorobotwórcze wynikające z charakteru stanowisk pracy.



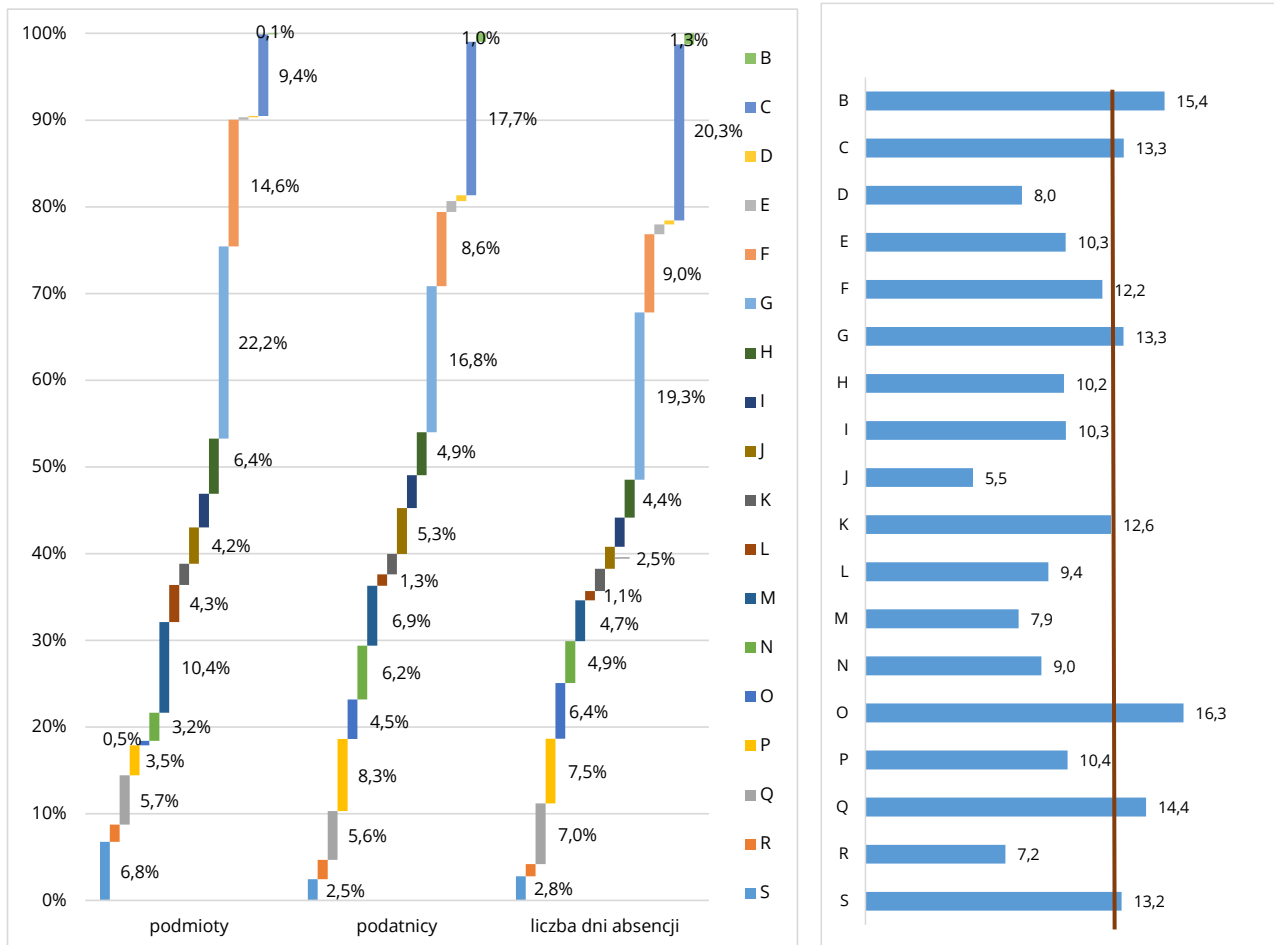
⁵³ Dane dotyczące absencji chorobowej w Małopolsce wykorzystane były w opracowaniu Ł. Adamkiewicz, M. Filiks, M. Węgrzyn, *Wpływ zanieczyszczenia powietrza na działalność gospodarczą w Małopolsce*, UMWM, Kraków 2020, https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2020/06/Wp%C5%82yw_zanieczyszczenia_powietrza_na_dzia%C5%82alno%C5%9B%C4%87_gospodarcz%C4%85.pdf (dostęp: 11.02.2021).

⁵⁴ A. Binda, *Podatnicy podatku dochodowego od osób fizycznych w Małopolsce w 2018 roku*, UMWM, Kraków 2019, https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2019/08/podatnicy_podatku_dochodowego_2018_ostateczny.pdf (dostęp: 08.04.2020).

⁵⁵ Ibidem, s. 6.

Wykres 20.

Udział sekcji PKD 2007 według liczby podmiotów, liczby pracowników oraz liczby dni absencji chorobowej (wykres lewy) oraz średnia liczba dni absencji chorobowej przypadająca na daną sekcję PKD w Małopolsce (wykres prawy)



Symbole przedstawione na wykresie oznaczają kolejno:

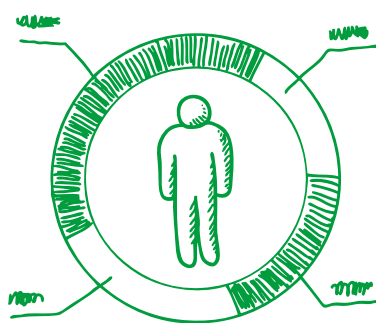
- B – Górnictwo i wydobywanie
- C – Przetwórstwo przemysłowe
- D – Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych
- E – Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją
- F – Budownictwo
- G – Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle
- H – Transport i gospodarka magazynowa
- I – Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi
- J – Informacja i komunikacja
- K – Działalność finansowa i ubezpieczeniowa
- L – Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości
- M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna
- N – Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca
- O – Administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenia społeczne
- P – Edukacja
- Q – Opieka zdrowotna i pomoc społeczna
- R – Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją
- S – Pozostała działalność usługowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS, ZUS i Izby Skarbowej

Wykres 20 prezentuje strukturę podmiotów, liczby pracujących oraz liczby dni absencji w ujęciu sekcji PKD. Wynika z niego wyraźnie, że udział poszczególnych sekcji w trzech opisywanych obszarach nie jest taki sam. Przykładowo w sekcji C – przetwórstwo przemysłowe – występuje 9,4% podmiotów gospodarczych. Sekcja daje zatrudnienie 17,7% pracującym i generuje 20,3% dni absencji chorobowej. Wyjaśnieniem takiego stanu rzeczy jest to, że podmioty te pod względem zatrudnienia są większe niż przeciętne działające firmy. Z kolei większa liczba dni absencji chorobowej może wynikać z większego ryzyka wypadku oraz częstszego występowania czynników chorobotwórczych na stanowiskach pracy w tego rodzaju podmiotach gospodarczych. Informacja o tym, w których sekcjach obserwowana jest wyższa absencja chorobowa wśród pracowników zawiera Wykres 20. (po prawej stronie). Średnia roczna absencja dla 2018 roku wynosi 11 – każdy pracownik był nieobecny przez 11 dni w roku (pionowa linia referencyjna). Z zestawienia widać, która branża generuje proporcjonalnie wyższą, a która niższą absencję chorobową. Najdłuższa nieobecność w pracy cechuje takie branże jak: O – administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenia społeczne (16,3 dni na pracującego w tej branży), B – górnictwo i wydobywanie (15,4), Q – opieka zdrowotna i pomoc społeczna (14,4), C – przetwórstwo przemysłowe (13,3), G – handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (13,3) oraz S – pozostała działalność usługowa (13,2). Najkrótsza nieobecność pojawia się w branżach: J – informacja i komunikacja (5,5), R – działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (7,2) oraz M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (7,9).

Przywołane dane o absencji chorobowej w ujęciu PKD w pewnym zakresie pokrywają się z informacjami o pracy w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze w analogicznym ujęciu. W obydwu przypadkach sekcjami o największym zagrożeniu zdrowotnym wskazane były: B – górnictwo i wydobywanie, C – przetwórstwo przemysłowe oraz Q – opieka zdrowotna i pomoc społeczna.

Wśród sekcji, które cechują się częstszym występowaniem szkodliwych stanowisk, przy równoczesnym niższym poziomie absencji chorobowej znalazły się D – wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych oraz H – transport i gospodarka magazynowa. Z kolei częstsza absencja przy niższej, niż przeciętna liczbie ubezpieczonych na 1 płatnika znalazły się: O – administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenia społeczne, G – handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle oraz S – pozostała działalność usługowa. Rozbieżności w wartościach dwóch przywołanych źródeł danych i opartych o nie wskaźnikach wynika zapewne częściowo z różnego zakresu prezentowanych przez nie zjawisk. Z jednej strony jest to podwyższone ryzyko występowania chorób zawodowych na stanowiskach pracy zidentyfikowanych jako szkodliwe. Wykryte ryzyka nie muszą się materializować i przekładać na wcześniejszą dezaktywizację zawodową poprzedzoną absencją chorobową. Z drugiej strony absencja chorobowa wynika nie tylko z wyższej ekspozycji na czynniki chorobotwórcze na poszczególnych stanowiskach pracy w poszczególnych branżach. Przykładem może być sekcja O – administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenia społeczne, gdzie częstsza absencja chorobowa może wynikać z większego przyzwolenia na korzystanie z chorobowego w budżetówce.



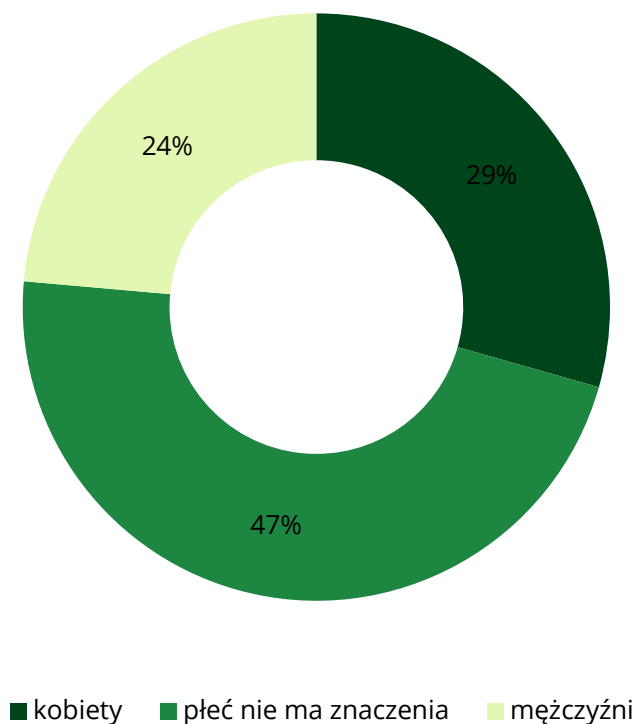
Profil pracownika najbardziej zagrożonego przedwczesną rezygnacją z pracy

Profil pracownika zagrożonego przedwczesną rezygnacją z pracy z punktu widzenia płci

W ramach badania próbowano ustalić, jaki jest profil pracownika najbardziej zagrożonego dezaktywacją zawodową z powodów zdrowotnych. Na pytanie która grupa osób jest najbardziej zagrożona przedwczesną rezygnacją z pracy w Państwa branży 29% odpowiedziało, że kobiety, a 24% że mężczyźni. Większość wskazała, że płeć nie ma znaczenia (47%), co świadczy o tym, że w prawie połowa respondentów uważa, że czynnik różnicujący ryzyko dezaktywacji jest inny niż płeć.

Wykres 21.

Osoby najbardziej zagrożone przedwczesną rezygnacją z pracy w państwa branży ze względu na płeć



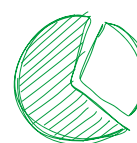
Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Następnie uszczegółowiono pytanie o to, jakie inne cechy decydują o wyróżnieniu wyższego zagrożenia dezaktywacją zawodową tych grup (z punktu widzenia takich cech jak: wykształcenie, wiek, występowanie niepełnosprawności, wymiar czasu pracy tych osób, stanowisko, sytuacja rodzinna oraz częstotliwość zmiany pracy). Dodatkowo, opinie wskazujące konkretne grupy osób zagrożonych wcześniejszą dezaktywacją zostały pokazane z perspektywy wybranych cech firm reprezentowanych w badaniu. Pozwala to na przybliżenie profilu podmiotów, w których analizowane grupy pracowników zagrożonych przedwczesną rezygnacją występują częściej. Firmy będą opisane z punktu widzenia: PKD podmiotu, wielkości (mierzonej liczbą zatrudnionych osób), skali działania, okresu istnienia firmy, udziału pracowników powyżej 60. roku życia oraz udziału pracujących w firmie kobiet.

Zarówno cechy grup zagrożonych dezaktywacją, jak również firm, w których wskazania na tę grupę występują częściej będą prezentowane tylko poprzez pokazanie dominującej kategorii w danym przekroju.

Sytuacja, gdy kobiety są najbardziej zagrożone przedwczesną dezaktywacją

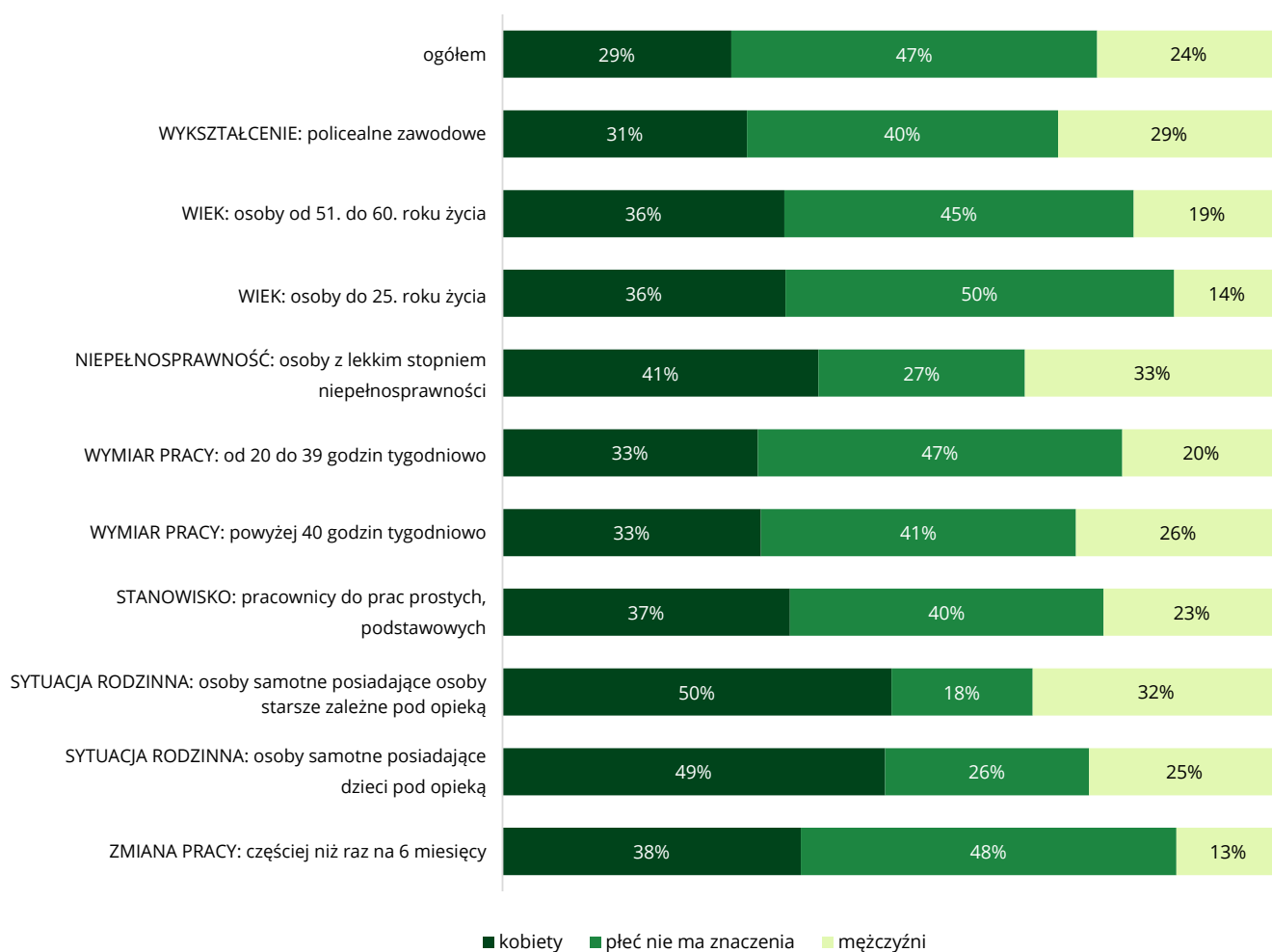
Średnio **29%** respondentów wskazało, że to kobiety są bardziej zagrożone wcześniejszą dezaktywacją zawodową. Wskazaniom tym częściej towarzyszyły takie cechy jak: wykształcenie policealne zawodowe, przynależność do grupy w okresie przedemerytalnym (osoby od 51. do 60. roku życia) oraz najmłodszej grupy wiekowej (osoby do 25. roku życia), bycie osobą z lekkim stopniem niepełnosprawności, wymiar czasu pracy od 20 do 39 godzin tygodniowo oraz powyżej 40 godzin tygodniowo, stanowisko pracy – pracownicy do prac prostych, sytuacja rodzinna – osoby samotne posiadające osoby zależne pod opieką (osoby starsze lub dzieci), bardzo często zmieniające pracę (częściej niż raz na 6 miesięcy). Badania opublikowane przez PARP w 2020 roku również wskazują na silną zależność wymienionych powyżej czynników z procesem wcześniejszej dezaktywacji zawodowej kobiet⁵⁶.



⁵⁶ PARP, *Analiza luki zatrudnienia oraz wynagrodzeń kobiet i mężczyzn*, Warszawa 2020, s.17–25, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/analiza-luki-zatrudnienia-oraz-wynagrodzen-kobiet-i-mezczyzn> (dostęp: 1 czerwca 2021).

Wykres 22.

Cechy, które towarzyszą częstszej dezaktywizacji zawodowej kobiet



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów obliczenia własne

Spośród wymienionych cech **opieka nad osobą zależną sprawowana przez samotną kobietę najbardziej wzmacnia ryzyko przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej**. Uzyskane wyniki są zbieżne z rezultatami innych badań. Z przeprowadzonych przez firmę Deloitte Polska badań na próbie tysiąca niepracujących kobiet w wieku 18–59 lat wynika, że wśród kluczowych powodów, dla których kobiety zaprzestają aktywności zawodowej, wymieniane są między innymi opieka nad dziećmi (34%) oraz inne powody osobiste lub rodzinne (12%). Obowiązki rodzinne i domowe stanowią również barierę przy podejmowaniu pracy – 7 na 10 niepracujących Polek wskazało te czynniki jako główny powód bierności zawodowej. Z badania wynika również, że w przypadku Małopolski trzy kluczowe bariery w podejmowaniu aktywności zawodowej przez kobiety stanowią: opieka nad dzieckiem (51%), zajmowanie się domem (32%) oraz stan zdrowia (20%)^{58,59}.

⁵⁷ Coca-Cola Poland Services, Ukryty potencjał polskiego rynku pracy. Kobiety nieaktywne zawodowo, 2018, https://www.coca-cola.pl/content/dam/one/pl/czyn-dobro/jak-byc-spe%CS%82niona-kobieta/Ukryty-potencjal_Kobiety-nieaktywne-zawodowo_small.pdf (dostęp: 1.06.2021).

⁵⁸ Ibidem, s. 21.

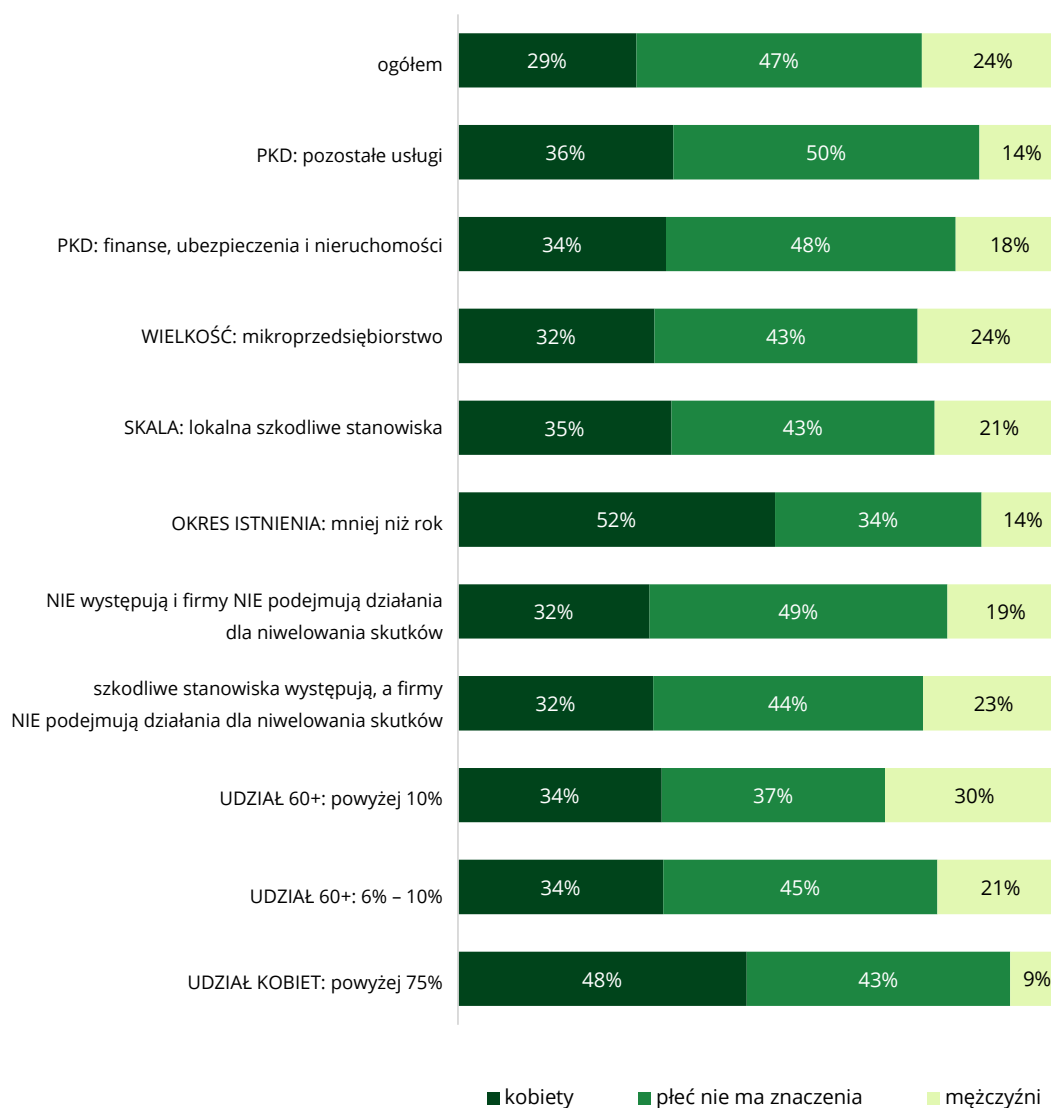
⁵⁹ Ibidem, s. 25.

W miejscu tym warto mieć na względzie, że wyróżniające się cechy mogą współwystępować ze sobą. Opieka nad osobą zależną w przypadku starszych kobiet (tutaj od 51 lat do 60 lat) dotyczy zazwyczaj rodziców bądź wnuków, natomiast w przypadku kobiet najmłodszych (do 25. roku życia) wynikać może z tzw. gniazdownictwa, czyli zamieszkiwaniem w jednym gospodarstwie domowym dorosłych dzieci z rodzicami. Analizy GUS mówią, że najbardziej prawdopodobnymi przyczynami gniazdownictwa są niskie dochody uniemożliwiające usamodzielnienie oraz konieczność opieki nad rodzicami⁶⁰.

Mniejsze ryzyko dezaktywacji zawodowej kobiet towarzyszy takim cechom jak: przekroczenie wieku emerytalnego (osoby powyżej 60. roku życia – 20%), bycie osobą o znacznym stopniu niepełnosprawności (25%), zatrudnienie poniżej połowy etatu (do 19 godzin tygodniowo – 25%), posiadanie zawodu z grupy robotników wykwalifikowanych (19%), bycie osobą samotną bezdzietną (27%), rzadka zmiana miejsca pracy (rzadziej niż raz na 3 lata – 27%).

Wykres 23.

Cechy firm, w których istnieje wyższe ryzyko dezaktywacji zawodowej kobiet



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

⁶⁰GUS, *Pokolenie gniazdowników w Polsce*, Warszawa 2021, https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/6330/6/1/1/pokolenie_gniazdownikow_w_polsce.pdf, (dostęp: 06.04.2021).

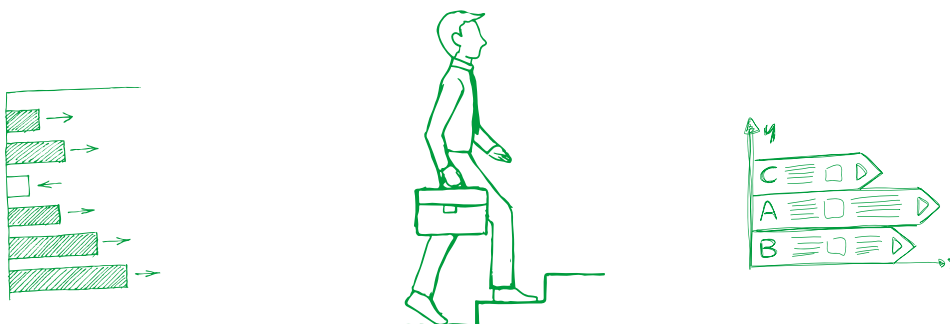
Zagrożenie utratą pracy przez kobiety dużo częściej występowało w firmach, które: **działy w branży pozostałe usługi**⁶¹ oraz **finanse, ubezpieczenia i nieruchomości**, były firmami najmniejszymi (mikroprzedsiębiorstwa), działały na lokalną skalę, istniały krócej niż rok, częściej nie podejmowały działań dla niwelowania negatywnych skutków szkodliwych stanowisk pracy, z udziałem pracowników powyżej 60. roku życia większym niż 10% oraz w których kobiety stanowiły więcej niż 75% załogi. Jak wynika z Wykresu 22. dotyczy to w największej mierze stanowisk do spraw prostych oraz podstawowych. Spośród wskazanych cech **najwyższy poziom ryzyka dezaktywizacji** towarzyszył takim charakterystykom firm jak **krótszy niż rok okres istnienia firmy** (52%) oraz **większy niż 75% udział kobiet w załodze firmy** (48%).

W przypadku dezaktywizacji zawodowej kobiet należy pamiętać jeszcze o tym, że badanie było realizowane w trakcie pandemii COVID-19, której towarzyszy ograniczenie działalności gospodarczej, szczególnie w branży usługowej zdominowanej przez kobiety. Drugi czynnik ograniczający aktywność zawodową kobiet wiąże się z tradycyjnym pojmowaniem i realizacją ról społecznych, które obarczają obowiązkiem sprawowania opieki nad dziećmi. W sytuacji zamknięcia placówek edukacyjno-opiekuńczych to na nie w większości spada opieka nad dziećmi pozostającymi w domu.

Mniejsze prawdopodobieństwo dezaktywizacji zawodowej kobiet występuje w firmach które: działają w branży budownictwo (19%), są firmami największymi (16%), działają na globalną skalę (23%), istnieją powyżej 10 lat (25%), z udziałem pracowników powyżej 60. roku życia nie przekraczającym 5% (25%) oraz których załogę w mniej niż 25% stanowią kobiety (15%). Generalnie mniejsze ryzyko dezaktywizacji kobiet we wskazanych firmach wynika z rzadszego występowania kobiet w podmiotach o wymienionych cechach.

Sytuacja, gdy mężczyźni są najbardziej zagrożeni przedwczesną dezaktywacją

Średnio **24%** przedstawicieli firm wskazało, że mężczyźni są najbardziej zagrożeni wcześniejszą dezaktywacją zawodową. Wskazaniom dotyczącym większego ryzyka dezaktywizacji tej grupy towarzyszyły takie cechy jak: wykształcenie zasadnicze zawodowe, wiek od 41. do 50. roku życia, znaczny stopień niepełnosprawności, wymiar pracy do 19 godzin tygodniowo (poniżej połowy etatu), stanowisko – robotnicy wykwalifikowani, sytuacja rodzinna – osoby pozostające w związku, bezdzietne oraz osoby samotne posiadające osoby starsze zależne pod opieką, często zmieniające pracę (raz na okres od 6 miesięcy do 1 roku). Spośród wymienionych cech **wykonywanie pracy na stanowisku robotnika wykwalifikowanego** (43%) oraz **legitymowanie się wykształceniem zasadniczym zawodowym** (39%) **wzmacnia ryzyko przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej**. Wynikać to może z tego, że praca robotników wykwalifikowanych w dużej mierze zależy od wiedzy, umiejętności oraz doświadczenia połączonych z dobrym zdrowiem, które jest warunkiem koniecznym do świadczenia pracy. Utrata zdrowia nie tylko zwiększa ryzyko znaczącego spadku wydajności wykonywanej pracy, ale niejednokrotnie może być czynnikiem decydującym o całkowitej dezaktywizacji zawodowej.

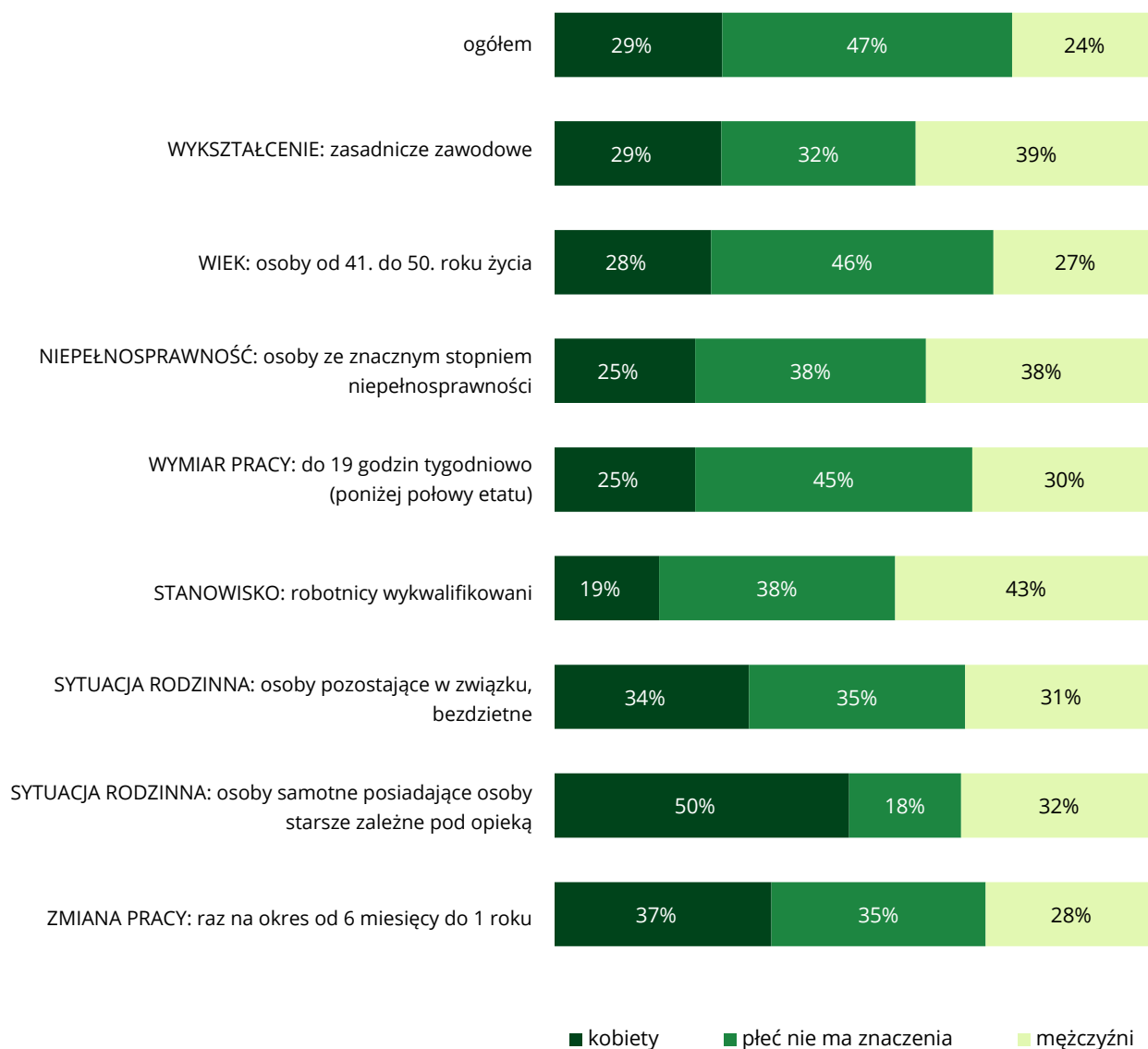


⁶¹tj. sekcje M, N, O, P, Q, R, S, T (M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, N – Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca, O – Administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenia społeczne, P – Edukacja, Q – Opieka zdrowotna i pomoc społeczna, R – Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją, S – Pozostała działalność usługowa).

Mniejsze ryzyko dezaktywacji zawodowej mężczyzn związane jest z występowaniem takich cech pracowników jak: wykształcenie wyższe (13%), przekroczenie wieku emerytalnego (osoby powyżej 60. roku życia – 10%), bycie osobą z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności (13%), zatrudnienie powyżej połowy etatu (od 20 do 39 godzin tygodniowo – 20%), wykonywanie zawodu na stanowisku pracownika biurowego (7%), bycie osobą pozostającą w związku posiadającą osoby starsze zależne pod opieką – 12%, bardzo często zmieniające miejsce pracy (częściej niż raz na 6 miesięcy – 13%).

Wykres 24.

Cechy, które towarzyszą częstszej dezaktywacji zawodowej mężczyzn

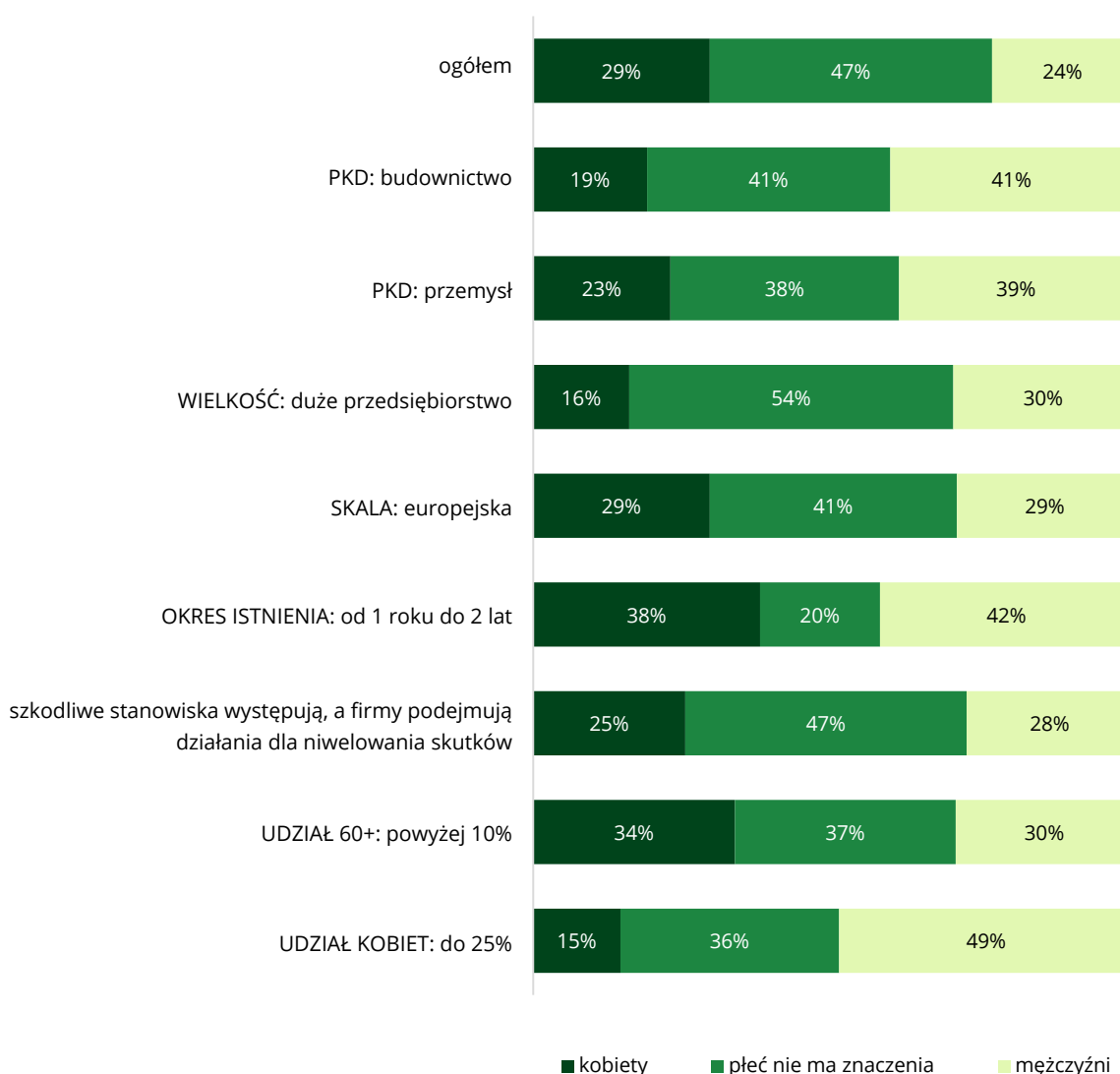


Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Zagrożenie utratą pracy przez mężczyzn dużo częściej występowało w firmach, które: działają w branżach budownictwo oraz przemysł, są dużymi przedsiębiorstwami, działają na skalę europejską, istnieją od 1 roku do 2 lat, w których szkodliwe stanowiska występują, a firmy podejmują działania dla niwelowania skutków, z udziałem osób powyżej 60. roku życia większym niż 10% oraz małym udziałem kobiet (do 25%). Mniejsze prawdopodobieństwo dezaktywacji zawodowej mężczyzn występuje w firmach, które: działają w branżach pozostałe usługi (14%), są firmami średnimi (21%), działają na lokalną skalę (21%), istnieją krócej niż rok (14%), w których nie występują pracownicy powyżej 60. roku życia lub z udziałem pracowników powyżej 60. roku życia pomiędzy 5% a 10% (21%) oraz których załogę stanowi więcej niż 75% kobiet (9%). Generalnie niższe ryzyko dezaktywacji zawodowej mężczyzn we wskazanych podmiotach wynika z rzadszego występowania tej grupy pracowników w firmach o wymienionych cechach.

Wykres 25.

Cechy firm, w których istnieje wyższe ryzyko dezaktywacji zawodowej mężczyzn



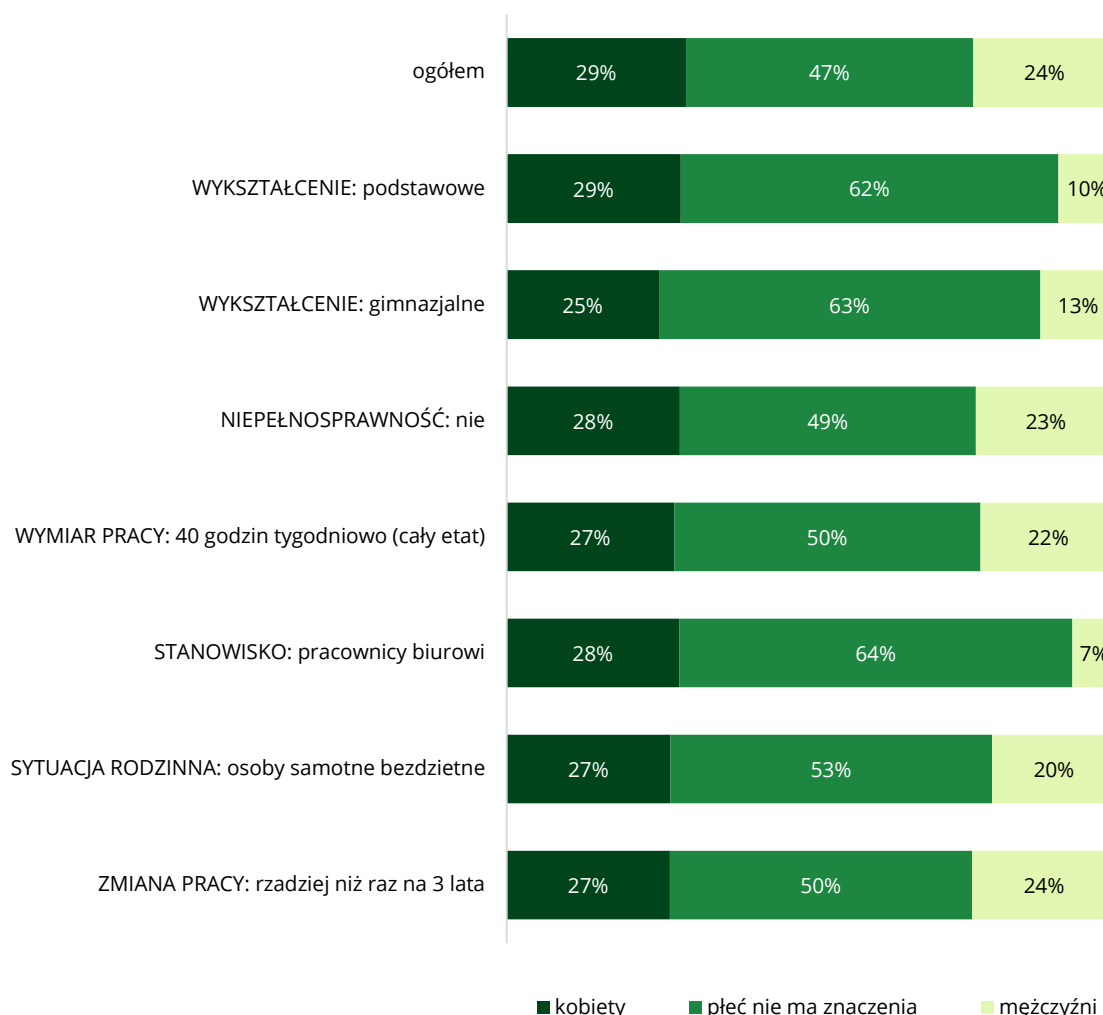
Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Sytuacja, gdy płeć nie ma znaczenia przy ocenie zagrożenia przedwczesną dezaktywacją

Największy udział wskazań (47%) mówi o tym, że płeć nie ma znaczenia przy próbie określenia która grupa osób [...] jest najbardziej zagrożona przedwczesną rezygnacją z pracy w Państwa branży. Opisywana sytuacja pozwala na przyjrzenie się, jakie inne czynniki w pierwszej kolejności odpowiedzialne są za wcześniejszą dezaktywację zawodową. Wśród nich wskazano **pracę na stanowiskach biurowych** (64%) oraz **najniższy poziom wykształcenia** (to jest gimnazjalne – 63% oraz podstawowe – 62%). W przypadku pracowników na stanowiskach biurowych⁶² nie jest wymagane wykształcenie wyższe (jak w przypadku specjalistów), dlatego niski poziom wykształcenia (niższy niż średni) może być czynnikiem, który szczególnie wystawia na ryzyko przedwczesnej dezaktywacji zawodowej. W przypadku pozostałych wymiarów ryzyka wcześniejszej utraty pracy były to następujące cechy: praca na pełny etat (50%), bycie osobą bez niepełnosprawności (49%), bycie osobą samotną i bezdzietną (53%) oraz bardzo rzadkie zmienianie pracy (rzadziej niż raz na 3 lata – 50%).

Wykres 26.

Cechy, które towarzyszą wskazaniom, mówiącym, że płeć nie ma znaczenia dla częstszej dezaktywacji zawodowej



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

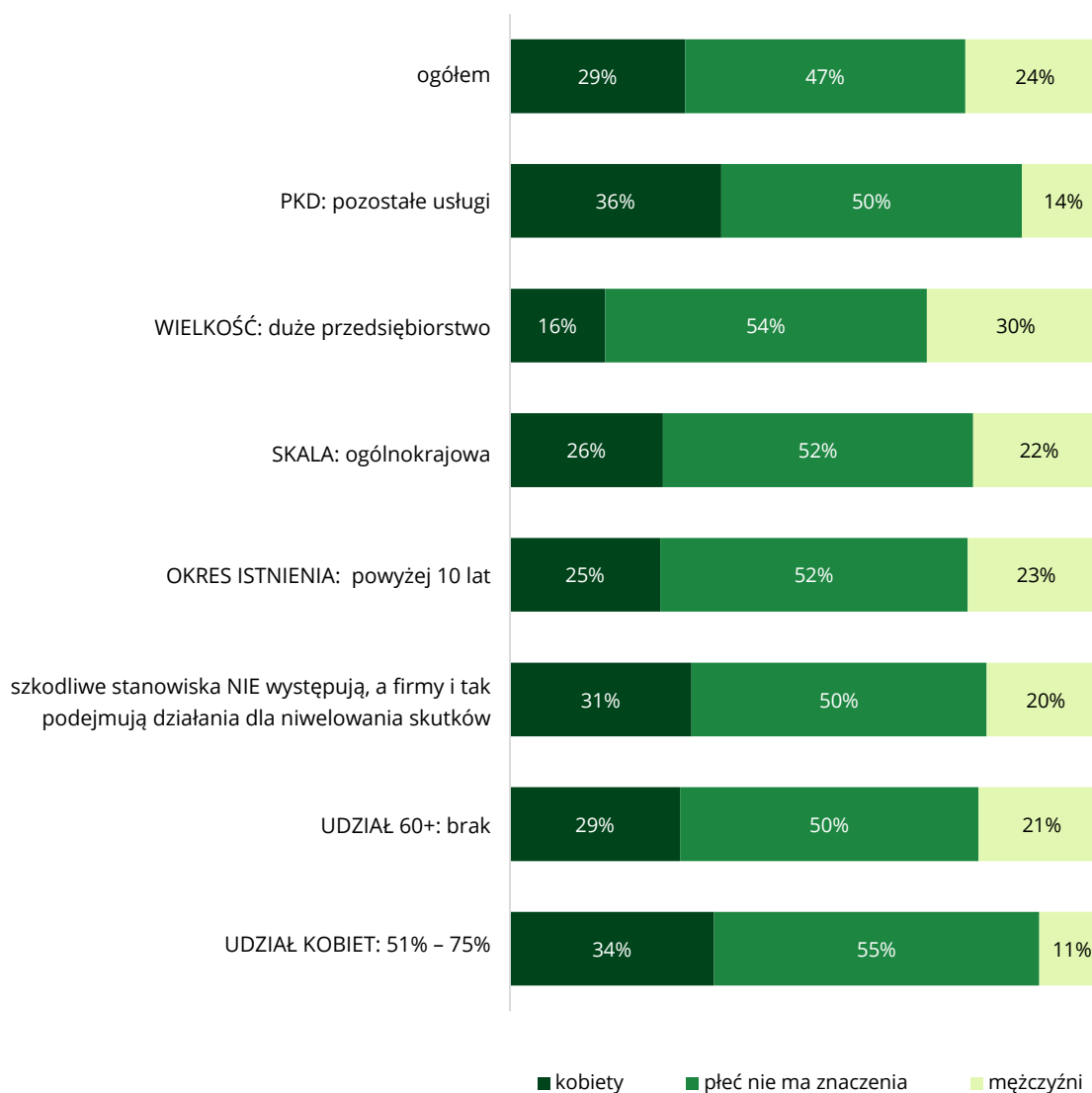
⁶² Pracownicy biurowi to wielka grupa zawodowa, w skład której wchodzi: sekretarki i pracownicy biurowi, pracownicy obsługi klienta oraz magazynierzy.

Deklaracje dotyczące tego, że płeć nie ma znaczenia dla wcześniejszej dezaktywizacji zawodowej, częstsze są w podmiotach: działających w sekcji pozostałe usługi, dużych, działających w skali ogólnokrajowej, funkcjonujących dłużej niż 10 lat, w których brak jest osób powyżej 60. roku życia, z udziałem kobiet stanowiącym od 50% do 75%. Firmy te również częściej deklarowały podejmowanie działań mających na celu ochronę zdrowia pracowników, mimo braku szkodliwych stanowisk.

Stwierdzenia mówiące o tym, że płeć nie ma znaczenia dla wcześniejszej dezaktywizacji zawodowej, dużo rzadziej padły w podmiotach z sektora przemysłowego (38%), najmniejszych (43%), działających na skalę europejską (41%) oraz lokalną (43%), działające od 1 roku do 2 lat (20%), z udziałem osób powyżej 60. roku życia przekraczającym 10% (przedział z największym udziałem starszych pracowników) – 37% oraz najniższym udziałem kobiet – do 25% składu załogi (36%). We wszystkich wymienionych podgrupach względną przewagę we wskazaniach na grupę najbardziej zagrożoną przedwczesną dezaktywizacją mieli mężczyźni lub kobiety.

Wykres 27.

Cechy firm, w których płeć nie odgrywa znaczenia dla wyższego ryzyka dezaktywizacji zawodowej



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Narzędzia wykorzystywane w polityce zarządzania wiekiem

Polityka personalna firm, a polityka zarządzania wiekiem

Sposobem na przeciwdziałanie bierności zawodowej jest niwelowanie czynników wyłączających pracowników z rynku pracy lub uniemożliwiających łączenie pracy z życiem prywatnym. Na poziomie firm służy temu polityka zarządzania personelem w ramach szeroko pojętego zarządzania różnorodnością (to jest zarządzanie: wiekiem, zdrowiem, wiedzą, kompetencjami, płcią, czynnikami związanymi z pochodzeniem etnicznym, zróżnicowaną sprawnością etc.). Kluczowym pojęciem jest zarządzanie wiekiem rozumiane jako *element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej: element zarządzania różnorodnością. Polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku*⁶³. By pracownicy mogli jak najdłużej pracować w dobrym zdrowiu, wdrażane są polityki z obszaru zarządzania wiekiem pracowników, ich zdrowiem oraz innymi czynnikami warunkującymi długą aktywność zawodową. Służy temu właściwa organizacja warunków pracy sprzyjająca pracownikom, uwzględniająca różne potrzeby i możliwości wynikające ze zróżnicowanych cech zatrudnionych w firmie osób. Kluczem do zrozumienia koncepcji zarządzania różnorodnością jest przyjęcie założenia, że zróżnicowana kadra może być atutem firmy. Potrzebne do tego jest opracowanie polityki wykorzystania w efektywny sposób różnic cechujących poszczególnych pracowników, tak aby jak najlepiej wykorzystać ich potencjał⁶⁴.

Przedstawiciele firm biorący udział w wywiadach indywidualnych, które stosują polityki zarządzania personelem z uwzględnieniem wieku, najczęściej wskazywały na jeden wybrany aspekt ograniczający się do monitorowania wieku pracowników oraz przygotowania odpowiednio wcześniej procesu rekrutacyjnego na stanowisko zajmowane przez osobę w wieku przedemerytalnym.



Z ewidencji pracowników wiemy, kiedy osoba osiągnie wiek emerytalny i wcześniej szukamy kolejnych osób w zastępstwie. [IDI 11]

Spośród firm zaproszonych do dyskusji to narzędzie wykorzystywane było najczęściej.

Posiadanie zróżnicowanej wiekowo kadry jest szansą na transfer wiedzy między pokoleniami, zwłaszcza jeśli w firmie prowadzony jest program mentoringu. Jak przewidują autorzy opracowania *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie* – J. Litwiński i U. Sztanderska, sytuacja demograficzna Polski może skutkować niedoborem rąk do pracy toteż warto skupić się na szansach, jakie daje zatrudnienie osób starszych. W porównaniu do zachodniej Europy w Polsce istnieje dość niski udział osób starszych wśród pracowników⁶⁵, spowodowany niską aktywnością zawodową starszego pokolenia. W tej sytuacji firmy nie powinny kierować się wiekiem przy selekcji nowych pracowników.

⁶³ J. Litwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, PARP, Warszawa 2010, s. 3.

⁶⁴ Ł. Walińska, *Zarządzanie różnorodnością w organizacjach. Prezentacja wybranych praktyk*, „Studia Ekonomiczne”, 2018, nr 348, 26–43.

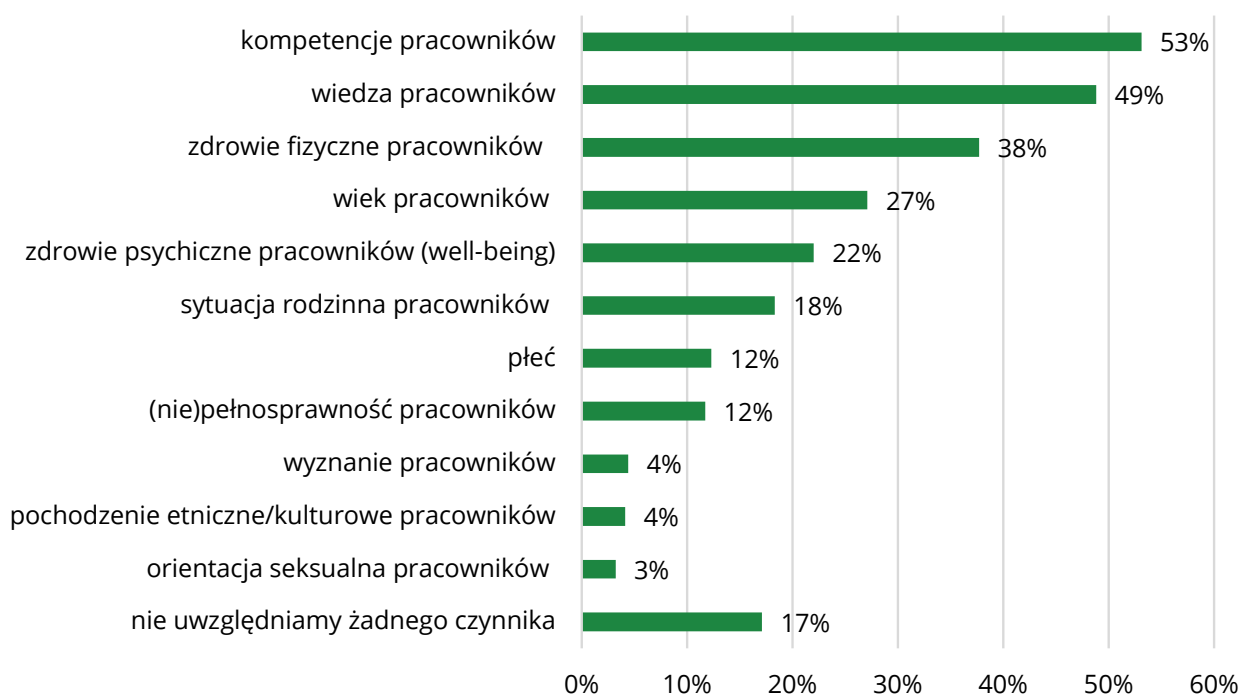
⁶⁵ J. Litwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem...*, op. cit. s. 3.

Zakaz dyskryminacji ze względu na wiek oznacza dla pracodawców między innymi większą różnorodność pracowników, utrzymanie kompetencji na wysokim poziomie (co zapewniają starsi, zazwyczaj bardziej doświadczeni pracownicy).

By sprawdzić, czy firmy w Małopolsce wykorzystują elementy polityki personalnej, w pierwszej kolejności przedstawiciele zostali poproszeni o wskazanie, które czynniki są uwzględniane w polityce personalnej [...] firmy. Z uzyskanych danych wynika, że 83% podmiotów uwzględnia w polityce personalnej firmy przynajmniej jeden z wymienionych niżej czynników (17% respondentów powiedziało, że nie uwzględnia żadnego z zaproponowanych w badaniu czynników). Przedstawiciele 53% firm wskazali, że w polityce personalnej firmy wykorzystywane są kompetencje pracowników, a 48% powiedzieli, że wiedza pracowników (spośród tych, którzy wskazali kompetencje, 70% wskazała równocześnie na wiedzę, jako element uwzględniany w polityce personalnej firmy). Kolejne pod względem wskazań było zdrowie fizyczne pracowników (38%), wiek pracowników (27%) oraz zdrowie psychiczne pracowników (22%). Wszystkie wymienione wskazania były bardzo często ze sobą łączone (w różnych konstelacjach). Średnio jeden respondent wskazał 3 czynniki uwzględniane w polityce personalnej firmy.

Wykres 28.

Czynniki uwzględniane w polityce personalnej firmy



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów obliczenia własne

Spośród wszystkich przebadanych firm widać większą aktywność w stosowaniu polityk zarządzania personelem wśród dużych podmiotów, działających na skalę globalną, których profil działalności mieści się w grupie finanse, ubezpieczenia i nieruchomości (sekcje K, L). Świadczyć to może o tym, że w gronie tych podmiotów zarządzanie zasobami ludzkimi jest najbardziej zaawansowane. We wszystkich podmiotach z przywołanych grup, każdy z ocenianych czynników cechował się wyższym wskazaniem, niejednokrotnie o kilka lub nawet kilkanaście punktów procentowych przekraczającym przeciętną. Pozostałe cechy podmiotów zostaną zaprezentowane przy okazji omówienia najczęściej wykorzystywanych przez firmy elementów polityki personalnej.

Kompetencje pracowników

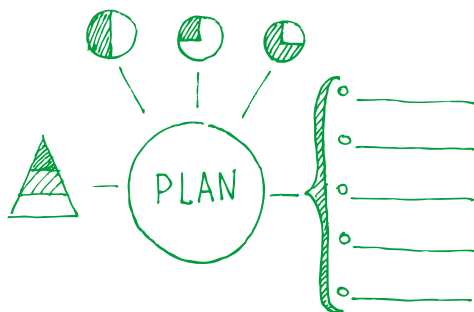
Zarządzanie kompetencjami w szerokim znaczeniu to filozofia zarządzania i sposób myślenia organizacji o wszystkich jej zasobach i umiejętnościach. W węższym rozumieniu zarządzanie kompetencjami zawodowymi odnosi się do pracowników i obejmuje takie działania jak rekrutacja, ocenianie, doskonalenie zawodowe, awansowanie i wartościowanie pracy. Rozwój kompetencji zawodowych pomaga w osiągnięciu celów strategicznych organizacji⁶⁶.

Wskazanie na kompetencje pracowników (**53%**) jako pierwszoplanowy czynnik uwzględniany w polityce personalnej częściej wskazywany był w gronie firm najdłużej działających. Im dłużej dana firma funkcjonuje na rynku, tym wyższy udział wskazań na tą odpowiedź. Firmy z czasem doceniają wagę kompetencji pracowniczych i im dłuższy jest staż podmiotu, tym bardziej zainteresowany jest utrzymaniem odpowiednio przygotowanego personelu do pracy. W gronie firm wskazujących na kompetencje jako podstawę zarządzania personelem wysoki jest udział firm świadomych występowania stanowisk szkodliwych oraz przeciwdziałających negatywnym skutkom tych czynników (67%). W gronie firm podkreślających wagę kompetencji stosunkowo mały był udział firm z przewagą kobiet oraz ponadprzeciętnym udziałem osób powyżej 60. roku życia.

Wiedza pracowników

Zagadnienie zarządzania wiedzą wynika ze zróżnicowanego jej poziomu pomiędzy pracownikami oraz ogólnego problemu z dzieleniem się nią. Badania Dąbrowskiego i Koładkiewicza dowodzą, że szczególnie istotne problemy z dzieleniem się wiedzą występują wśród pracowników najstarszych, najbardziej doświadczonych⁶⁷. Innym problemem jest ryzyko utraty wiedzy w przypadku odejścia z pracy kluczowego dla przedsiębiorstwa pracownika. Jako rozwiązanie rekomendowane jest między innymi ułatwienie w dzieleniu się wiedzą przez pracowników, tworzenie bazy danych, gdzie wiedza pracownika zostaje skodyfikowana i w przypadku odejścia pracownika zostaje w przedsiębiorstwie⁶⁸.

Wiedza pracowników wskazywana była na drugim miejscu przez respondentów biorących udział w badaniu (**49%**). Częściej pojawiała się w gronie firm działających od 2 lat do 5 lat (52%), aczkolwiek widoczna jest prawidłowość, że im starsza firma, tym większe znaczenie ma wiedza pracowników. Podobnie jak w przypadku kierowania się kompetencjami pracowników, dominują podmioty świadome występowania stanowisk szkodliwych oraz przeciwdziałających negatywnym skutkom tych czynników (60%). Wśród firm wskazujących na wiedzę pracowników jako pierwszoplanowy czynnik zarządzania personelem wyróżniają się te, w których nie występują osoby powyżej 60. roku życia oraz z niskim udziałem kobiet wśród personelu. Waga wiedzy pracowników mocno była podkreślana zarówno przez przedstawicieli wspomnianej już branży finanse, ubezpieczenia i nieruchomości, jak również budownictwa oraz pozostałych usług.



⁶⁶ J. Moczyłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008.

⁶⁷ J. Dąbrowski, I. Koładkiewicz, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce – wyniki badań*, [w:] red. B. Wawrzyniak *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 4.

⁶⁸ S. Lobejko, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Monografie i Opracowania, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, nr 527.

Zdrowie fizyczne pracowników

Zdrowie pracowników jest kluczowym warunkiem do wykonywania przez nich pracy, stąd ważnym elementem zapobiegającym ewentualnym absencjom chorobowym jest dobra kondycja fizyczna pracowników. Z tego też powodu wiele firm oferuje swoim pracownikom dostęp do siłowni i innych obiektów sportowych, a także dostęp do prywatnej opieki medycznej. Obok tego, działania przedsiębiorstwa obejmują także zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy. Jak stwierdzają Chomątowska i Molek-Winiarska, doświadczenia wielu firm dowodzą, że istnieje ścisły związek pomiędzy dobrym systemem zarządzania BHP a wynikami ekonomicznymi firm⁶⁹.

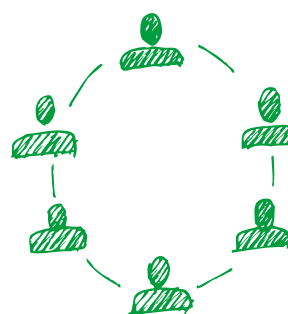
Zdrowie fizyczne pracowników wskazane było jako wytyczna do prowadzenia polityki personalnej przez 38% firm. Wyróżniają się firmy o dłuższym stażu (5–10 lat funkcjonowania) oraz takie, w których osoby powyżej 60. roku życia stanowiły niewielki procent, a udział kobiet wynosił pomiędzy 25% a 75%. Ciekawie prezentują się firmy z punktu widzenia występowania szkodliwych stanowisk pracy i przeciwdziałania występujących na nich niekorzystnych warunków pracy. W grupie firm wskazujących zdrowie fizyczne pracowników jako element prowadzonej polityki personalnej najmniejszy udział mają te podmioty, które wskazały, że szkodliwe stanowiska nie występują, a firmy i tak podejmują działania które wspierają zdrowie pracowników na stanowiskach pracy.

Wiek pracowników

Różny wiek pracowników obok sygnalizowanych różnic kompetencji niesie za sobą również ryzyko konfliktów, szczególnie w obszarze wartości, takich jak: rodzina, praca, podejście do zmian, stosunek do autorytetów, poziom zaangażowania czy lojalność wobec pracodawcy i współpracowników. Wynika to z tego, że każde z pokoleń zostało ukształtowane w innych warunkach gospodarczych, politycznych i społeczno-kulturowych⁷⁰. Zarządzanie z punktu widzenia wieku ma za zadanie zarówno łączyć możliwe konflikty w tym obszarze, jak również uczynić z różnic źródło korzyści dla firmy. Zażegnaniu potencjalnym konfliktom oraz efektywnemu wykorzystaniu korzyści i ograniczeń każdej ze stron służy tzw. intermentoring, czyli narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi⁷¹. W niektórych branżach nie zawsze preferowany jest pracownik młodszy. Jak stwierdza pracownik warsztatu samochodowego:



W tej chwili mogę powiedzieć, że nasza branża tych małych usług, bazuje głównie na tym starszym pokoleniu. Problem mamy z młodym pokoleniem, które ze szkoły nie wynosi nic. To jest zmartwienie dosyć poważne bo tej wiedzy brakuje i jest problem. Niektórzy mają 50+ i są zdrowi i sprawni fizycznie i to jest dla nas jedyny ratunek. [FGI 2]



⁶⁹ B. Chomątowska, D. Molek-Winiarska, *Kompleksowe podejście do zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, Kraków 2017, nr 4 (964), s. 175–190.

⁷⁰ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: Organizacja i Zarządzanie, 2016, z. 97, s. 385–398.

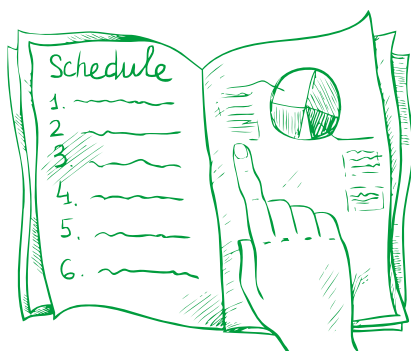
⁷¹ E. Rzechowska, A. Garbacz, M. Kajda, K. Zaborek, *Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy międzypokoleniowej*, Lublin 2011.

W grupie podmiotów, które wskazały, że wiek jest czynnikiem, który jest brany pod uwagę w ramach polityki zarządzania personelem (27%), z punktu widzenia skali działalności częściej występowały firmy o zasięgu regionalnym (32%), niż globalnym (co jest charakterystyczne dla pozostałych czynników uwzględnianych w polityce personalnej firm). Cecha ta dużo częściej uwzględniana była w firmach o krótkim okresie funkcjonowania (w grupach od 1 roku do 2 lat oraz od 2 lat do 5 lat udział wskazań wyniósł 31%), w których udział osób do 60. roku życia wynosi od 6% do 10% (33%), a udział kobiet wynosi do 25% (40%). Podejście uwzględniające wiek pracowników popularniejsze jest w firmach, w których występują szkodliwe stanowiska (29%), bez względu na to, czy firma przeciwdziałała szkodliwym warunkom, czy nie. Częstsze jest łączenie zarządzania personelem z punktu widzenia wieku pracowników ze zdrowiem fizycznym pracowników (63%) niż z którymś z dwóch najczęściej, wyżej opisywanych wskazywanych czynników.

Zdrowie psychiczne pracowników (well-being)

Podobnie jak w przypadku zdrowia fizycznego, dbanie o dobry stan kondycji psychicznej pracowników zmniejsza ryzyko absencji zawodowej. Stres jest przyczyną znacznej części absencji chorobowej. Poza tym dobrostan psychiczny pracowników ma przemożny wpływ na wydajność ich pracy. W tym kontekście często przywoływany jest tzw. *work life balance*, a więc równowaga między życiem zawodowym i prywatnym. Według badań Baptiste bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na dobrostan pracownika jest zaufanie i wsparcie jego przełożonego⁷².

Zdrowie psychiczne pracowników wskazane było jako piąty czynnik, w oparciu o który prowadzona jest polityka personalna firm (22% wskazań). Częściej pojawiało się w firmach działających stosunkowo krótko (od 2 lat do 5 lat) – 30%, w których osoby do 60. roku życia występują, lecz udział tych osób jest niski, to jest do 5% (28%), a udział kobiet wynosi nie więcej niż połowę składu personelu (26%). Wskazanie na zdrowie psychiczne częściej pojawiało się w firmach, które nie podejmowały żadnych działań na rzecz niwelowania negatywnych skutków szkodliwych czynników występujących na stanowiskach pracy (25%). Prowadzenie polityki w oparciu o zdrowie psychiczne częściej wskazywane było wraz ze zdrowiem fizycznym (71%), a dopiero w następnej kolejności z najczęściej pojawiającymi się kompetencjami oraz wiedzą pracowników. Ciekawą i nieszablonową polityką dotyczącą tzw. *work life balance*, a także zdrowia fizycznego i psychicznego, wykazuje się firma z branży reklamowej, uczestnik wywiadów pogłębionych. W ramach wspierania pasji pracowników partycypuje ona w kosztach udziału w zawodach sportowych, a także dostosowuje do nich grafik pracy. Oprócz tego wspiera także finansowo przedsięwzięcia pracujących w firmie artystów [IDI 10].



⁷² N. R. Baptiste, *Tightening the link between employee wellbeing at work and performance*, „Management Decision”, 2008, Vol. 46, No. 2, pp. 284–309.

Sytuacja rodzinna pracowników

Uwzględnienie sytuacji rodzinnej pracowników wiąże się z przywoływaną równowagą między życiem zawodowym i prywatnym. Wiele podmiotów stosuje programy oferujące pomoc firmy w utrzymaniu tej równowagi (work life balance), a także zatrudnienie przyjazne rodzinie (family friendly employment). Jak zauważają Stocińska i Robak polityki te stosowane są zazwyczaj przez duże organizacje, które cechuje dbałość o pracownika. Efekt dobrej polityki w tym zakresie wpływa na dobrostan pracowników, który ma odzwierciedlenie w efektywności pracy oraz mniejszej ilości absencji⁷³.

Średnio co piąty pracodawca wskazał, że w polityce personalnej firmy uwzględnia sytuację rodzinną pracowników (**18%**). Czynniki ten uwzględniany jest częściej przez firmy krócej działające (do 1 roku – 25%; od 1 roku do 2 lat – 29%), w firmach z przeciętną względną liczbą osób powyżej 60. roku życia (22%) oraz z udziałem kobiet pomiędzy 25% a 50% w składzie załogi firmy (23%). Firmy te częściej wskazywały, że szkodliwe stanowiska nie występują i w związku z tym nie są podejmowane działania niwelujące wpływ szkodliwych czynników.

Płeć

Jednym z celów firmy powinno być zapobieganie dyskryminacji ze względu na płeć. Pisarek wskazuje, że zachowania dyskryminacyjne często wynikają z nieświadomości i przypisywania pewnych ról społecznych osobom, bazując na panujących w społeczeństwie stereotypach dotyczących kobiet i mężczyzn⁷⁴. Niewłaściwe jest, gdy płeć jest w wyniku tego kryterium oceny przydatności, efektywności i zdolności pracownika⁷⁵. W literaturze rozróżniana jest segregacja pozioma – gdy przypisuje się kobietom i mężczyznom odmienne zawody (tak zwane zawody męskie i zawody kobiece), a także segregacja pionowa – kiedy wyższe stanowiska są zarezerwowane tylko dla jednej płci⁷⁶. Jedną z form przeciwdziałania dominacji którejś z płci jest stosowanie parytetów.

Płeć, jako czynnik uwzględniany w polityce personalnej wskazany był przez **12%** respondentów. Dużo częściej wskazywany był przez firmy działające na skalę europejską (22%), niż na skalę globalną (16%), w podmiotach działających stosunkowo krótko (od 1 roku do 2 lat), w których występuje stosunkowo najwięcej osób powyżej 60. roku życia (14%) oraz najmniej kobiet (18%). Czynniki ten był najczęściej łączony z deklaracjami mówiącymi, że firma w polityce personalnej koncentruje się również na zdrowiu fizycznym pracowników (59%) oraz wieku pracowników (56%).



⁷³ E. Robak, A. Stocińska, 2016, Równoważenie pracy z życiem osobistym pracowników jako istotny czynnik warunkujący gospodarowanie współczesnymi zasobami pracy, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2016, nr 257, s. 159–167.

⁷⁴ J. Tomaszewska, *Dyskryminacja ze względu na płeć*, [w:] *Dyskryminacja ze względu na płeć i jej przeciwdziałanie*, Publikacja Sekretariatu Pełnomocnika Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn, Warszawa 2004, s. 3–4. [za:] A. Pisarek, *Zasada parytetu płci jako zabezpieczenie funkcjonowania zasady równouprawnienia kobiet i mężczyzn w Unii Europejskiej* [w:] M. Kępa, M. Marszał, *Duch praw w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, Prace Naukowe Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2016, nr 88.

⁷⁵ A. Pisarek, *Zasada parytetu płci jako zabezpieczenie funkcjonowania zasady równouprawnienia kobiet i mężczyzn w Unii Europejskiej* [w:] M. Kępa, M. Marszał, *Duch praw w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, Prace Naukowe Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2016, nr 88.

⁷⁶ J. Tomaszewska, *Dyskryminacja ze względu...*, op. cit.

Niepełnosprawność pracowników

Potrzeby pracowników z niepełnosprawnością opisuje Konwencja o prawach osób niepełnosprawnych przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych 13 grudnia 2006 roku zawierająca następujące cele:

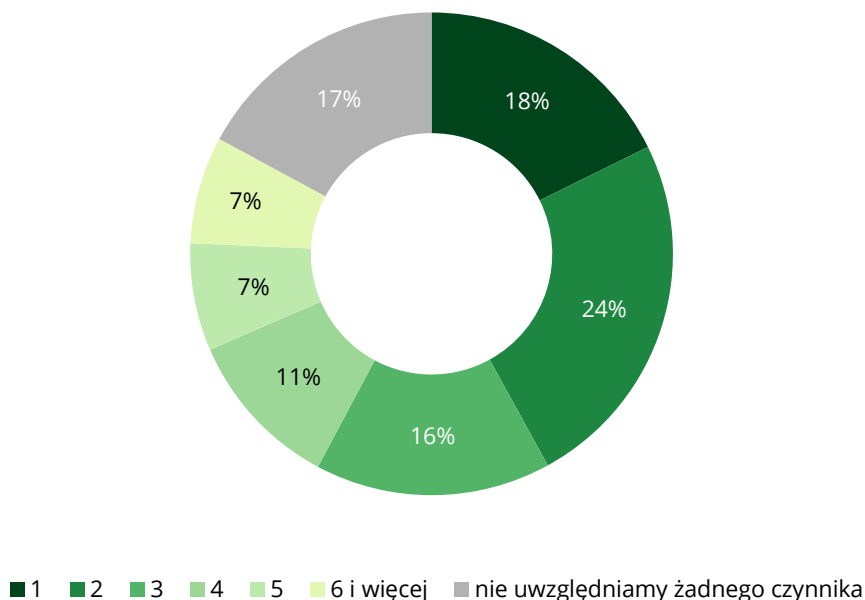
- 1 *zakaz dyskryminacji ze względu na niepełnosprawność w kwestiach dotyczących wszystkich form zatrudnienia (warunków rekrutacji, przyjmowania do pracy i zatrudnienia, kontynuacji zatrudnienia, awansu zawodowego, bezpiecznych i higienicznych warunków pracy),*
- 2 *ochronę praw osób niepełnosprawnych na zasadzie równości z innymi osobami oraz zapewnienie sprawiedliwych i korzystnych warunków pracy (równych szans, jednakowego wynagrodzenia za prace, ochrony BHP, także ochronę przed molestowaniem),*
- 3 *zapewnienie korzystania z praw pracowniczych i prawa do organizowania się w związki zawodowe⁷⁴.*

Niepełnosprawność wskazana była przez **12%** respondentów. Częściej ten czynnik pojawiał się w polityce personalnej w podmiotach działających stosunkowo krótko (do 1 roku – 14%, od 1 roku do 2 lat – 16%), w których występuje stosunkowo niewiele osób powyżej 60. roku życia (17%), a udział kobiet przekracza połowę (14%). Firmy te częściej wskazywały, że szkodliwe stanowiska nie występują i w związku z tym nie są podejmowane działania przeciwdziałające, niwelujące wpływ szkodliwych czynników (14%). Czynnik ten najczęściej łączony był z deklaracjami mówiącymi o tym, że w polityce personalnej firma koncentruje się również na zdrowiu fizycznym pracowników (71%).

Pozostałe czynniki były wskazane przez mniej niż 10% respondentów.

Wykres 29.

Liczba czynników uwzględnianych w ramach polityki personalnej



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

⁷⁴ E. Giermanowska, *Niepełnosprawni obywatele i pracownicy. Niedoceniony potencjał zawodowy z perspektywy pracodawców i polityki społecznej*, Studia BAS 2015, nr 2 (42), s. 181.

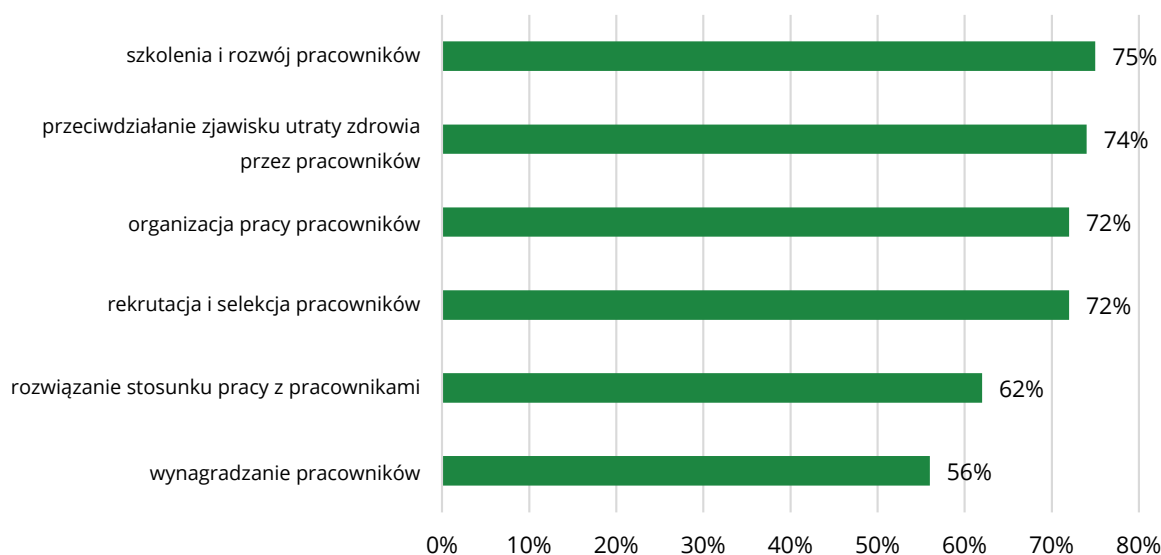
17% podmiotów wskazała, że **nie uwzględniła w polityce personalnej firmy żadnego z badanych czynników**. W gronie firm, które częściej niż pozostałe wskazywały na tą odpowiedź, znalazły się te zaklasyfikowane do sekcji: handel, transport, turystyka i komunikacja (19%) oraz pozostałe usługi (18%), mikro i małe podmioty (18%), działające krócej niż rok (23%), w których udział kobiet przekracza 75% (24%). Wysoki udział kobiet oraz krótki okres funkcjonowania to cechy najmocniej wyróżniające firmy niestosujące żadnego z czynników w polityce personalnej.

18% podmiotów uwzględniła tylko jeden z czynników zaproponowanych w badaniu, 24% dwa, 16% trzy, 11% cztery, 7% pięć, a kolejne 7% sześć i więcej. Graficzny rozkład odpowiedzi widoczny jest na Wykresie 29.

Mimo tego, że tylko 27% firm wskazało, że w polityce personalnej firmy bierze pod uwagę wiek, jako jeden z czynników służących do zarządzania pracownikami, wiele podmiotów korzysta z wybranych narzędzi, które są pomocne w zarządzaniu personelem, a w literaturze przedmiotu traktowane są jako przynależne do tych związanych z zarządzaniem wiekiem. W trakcie przygotowań do realizacji badania udało się zidentyfikować 56 różnego rodzaju praktyk stosowanych w firmach, które mieszczą się w szeroko pojętym zarządzaniu wiekiem. Pojedyncze narzędzia przyporządkowano do sześciu obszarów, które widoczne są na Wykresie 31. Okazuje się, że większość firm korzysta z różnorodnych narzędzi związanych z zarządzaniem wiekiem, mimo tego, że nie są one ujęte w oficjalnych politykach firmy. Poniższy wykres prezentuje obszary, w których najczęściej wskazywano korzystanie z narzędzi zarządzania wiekiem (pojedynczych lub wielu). Najczęstsze były praktyki dotyczące szkoleń i rozwoju pracowników (75%), następnie z obszaru przeciwdziałaniu utracie zdrowia przez pracowników (74%), w obszarze organizacji pracy pracowników (72%) oraz rekrutacji i selekcji pracowników (72%). Mniej popularne praktyki dotyczyły działań z obszaru rozwiązywania stosunku pracy z pracownikami (62%) oraz wynagradzania pracowników (56%). Mniejszy udział wskazań może również wynikać z mniejszej liczby zaproponowanych działań w tych dwóch obszarach.

Wykres 30.

Narzędzia z zakresu zarządzania wiekiem wykorzystywane w firmach (wg wybranych obszarów)



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

W dalszej części rozdziału zostaną opisane poszczególne narzędzia zarządzania wiekiem wykorzystywane przez firmy w ramach obszarów prezentujących procesy związane z zarządzaniem personelem. Poziom wykorzystania poszczególnych narzędzi wyznacza kolejność prezentacji.

W miejscu tym warto nadmienić, że w badaniu zapytano respondentów o to, czy w firmie identyfikowane są problemy związane z wiekiem Państwa pracowników? 23% badanych odpowiedziało twierdząco, 47% przecząco, a 30% nie potrafiło udzielić odpowiedzi na pytanie.

Szkolenia i rozwój pracowników

Rozwój kompetencji pracowników stanowi podstawę sukcesu firmy. Najczęściej stosowanym sposobem rozwijania kapitału ludzkiego w firmach są szkolenia i kursy, a w dalszej kolejności rozwijanie potencjału kwalifikacyjnego pracowników poprzez poszerzenie zakresu zadań, metodą zarządzanie przez cele i wyniki, a także poprzez wartościowanie pracy i tworzenie zespołów zadaniowych⁷⁸.

Ponadto wśród dobrych praktyk związanych z rozwojem pracowników wymieniane się działania podejmowane w przedsiębiorstwach, które zapewniają szkolenia wszystkim, bez względu na wiek. Najlepiej gdy oprócz szkolenia firma stwarza także możliwość praktycznego wykorzystania zdobytych umiejętności w celu ich utrwalenia (po szkoleniu można na przykład wyznaczyć zadania praktyczne dla jego uczestników)⁷⁹. Innym przykładem proponowanych działań z tego zakresu jest rozmowa z każdym pracownikiem, podczas której oceniana jest jego dotychczasowa praca i przedstawiane mu są możliwości rozwoju kariery zawodowej w firmie⁸⁰.

Dlatego wśród propozycji narzędzi wykorzystywanych przez firmy w badaniu, duży nacisk położony został między innymi na dostęp do szkoleń, monitorowanie stanu kapitału ludzkiego w firmie, intencjonalnego rozwijania i wykorzystania go, warunkowania nagradzania pracowników w zależności od rozwoju pracowniczego i wykorzystania zdobytych kompetencji. Poniższy wykres prezentuje poziom wykorzystania narzędzi w ramach szkoleń i rozwoju pracowników. Najpopularniejszym jest równy dostęp do szkoleń dla wszystkich pracowników wskazany przez 43% respondentów. Następne pod względem wskazań były: motywowanie pracowników do kształcenia się bez względu na wiek (28%), monitorowanie kwalifikacji pracowników (24%) oraz uzależnienie awansu pracownika od poziomu kompetencji, nie zaś wieku czy stażu pracy (23%).



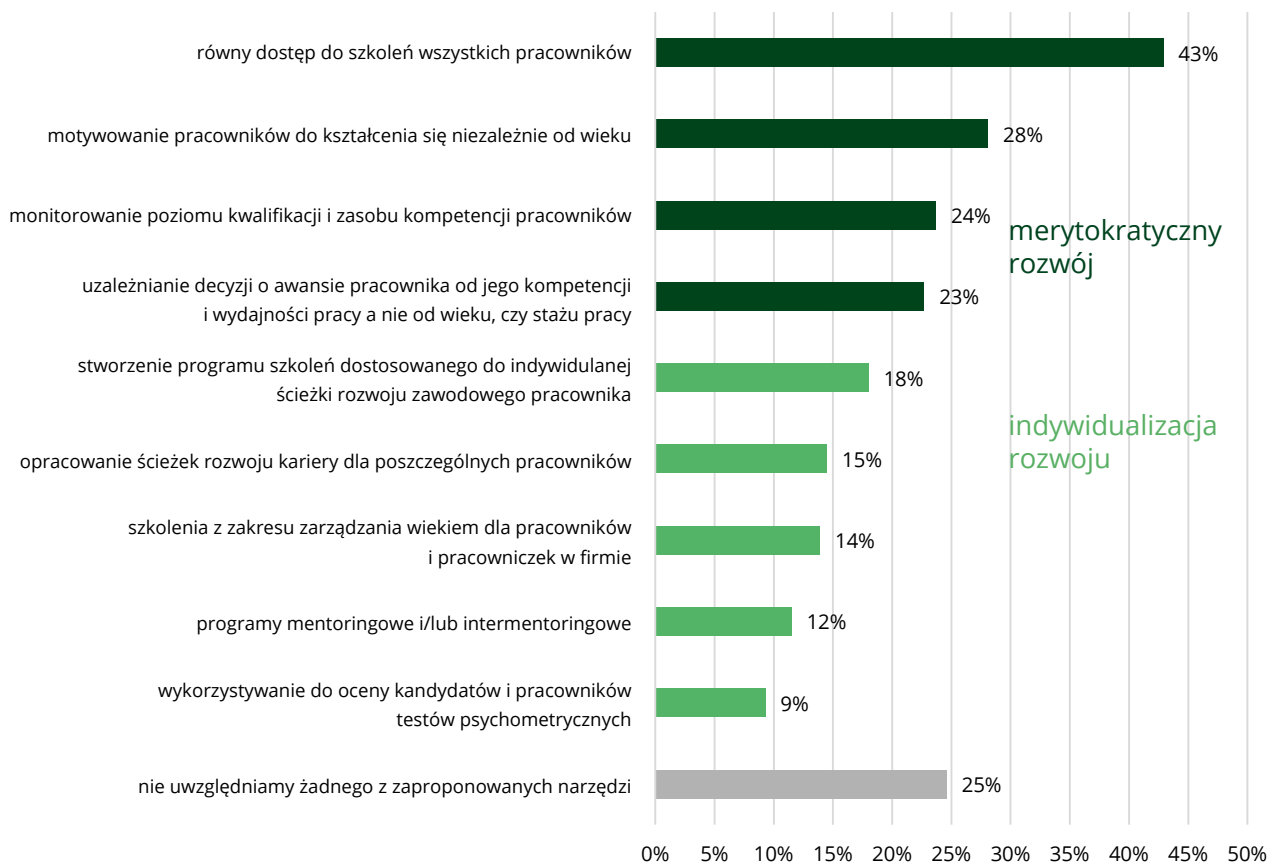
⁷⁸ A. Karaś, *Rozwój kompetencji pracowników jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2012, nr 1 (20), s. 73–85.

⁷⁹ J. Litwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem...*, op. cit., s. 17.

⁸⁰ Eurofound, KSB AG, Germany. *A comprehensive approach*, 2009, <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de005.htm> [za:] J. Litwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem...*, op. cit., s. 13.

Wykres 31.

Narzędzia wykorzystywane przez firmy w ramach szkoleń i rozwoju pracowników



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Wszystkie te 4 narzędzia wyróżniono na wykresie ciemnym kolorem w odróżnieniu od 5 innych, mniej popularnych narzędzi oznaczonych jaśniejszą barwą. Podział jest wynikiem zastosowania grupowania w oparciu o analizę czynnikową⁸¹. Pozwala ona na zidentyfikowanie podobieństwa stwierdzeń, które następnie można pogrupować w większe konstrukty i poddawać dalszej analizie. Połączenie pierwszych czterech stwierdzeń określone zostało łącznie jako **merytokratyczny rozwój**. Wiąże się to z koncentracją w firmie na rozwoju kwalifikacji i kompetencji u wszystkich pracowników, wykorzystanie tych zasobów jako obiektywnego kryterium oceny jakości zasobów ludzkich oraz stworzenie na ich podstawie zasad awansowania pracowników.

Druga grupa określona została jako **indywidualizacja rozwoju** łącząca 5 narzędzi, których głównym mianownikiem jest jednostkowe podejście do pracowników (zarówno w obszarze badania możliwości pracowników, wyboru ścieżek rozwoju, jak również osiągnięcia założonych celów). Rozwiązania tego rodzaju są rzadziej stosowane. Pełna lista oraz popularność tych narzędzi wśród firm znajduje się na Wykresie 33.

⁸¹ Do grupowania stwierdzeń we wszystkich analizowanych obszarach wykorzystano analizę czynnikową z rotacją Varimax. Na wykresach prezentowane są oryginalne stwierdzenia, wykorzystane w badaniu i analizie. W przypadku ujemnych ładunków dla poszczególnych stwierdzeń wynikających z odwrotnej korelacji nie modyfikowano stwierdzeń, lecz zaznaczono na początku stwierdzenia znak minus (-). Na wykresie słupkowym zaznaczono również nazwę dla danego czynnika, która w dalszej analizie wykorzystywana jest na wykresach rozrzutu.

Dla orientacji, które firmy częściej stosują opisane powyżej podejścia oraz związane z nimi narzędzia zarządzania wiekiem w obszarze szkoleń oraz rozwoju pracowników, przygotowany został wykres rozrzutu. Prezentuje on poszczególne cechy firm biorących udział w badaniu z punktu widzenia zróżnicowania praktyk w danym wymiarze – w analizowanym przykładzie są to indywidualizacja rozwoju oraz merytokratyczny rozwój.

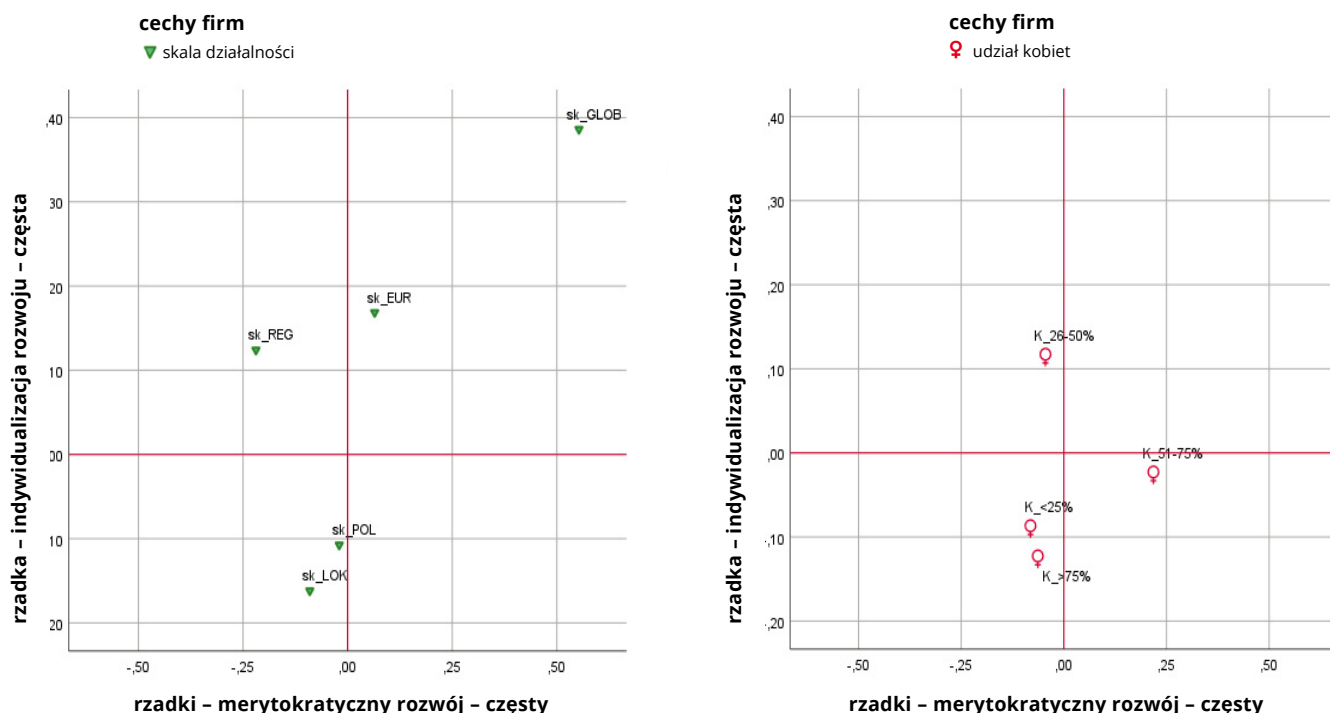
Wykres 32. stanowi prezentację dla dwóch wybranych cech firm: skali działalności firmy oraz udziału kobiet. Każdy punkt na wykresie prezentuje wybraną grupę firm o danej cesze. Po lewej stronie prezentowane są firmy według skali działalności danego podmiotu (zielone trójkąty z następującymi symbolami oznaczają: **sk_GLOB** – skala globalna, **sk_EUR** – skala europejska, **sk_POL** – skala ogólnopolska, **sk_REG** – skala regionalna, **sk_LOK** – skala lokalna) oraz udziału kobiet (różowe lusterka Wenus z następującymi symbolami oznaczają dany udział kobiet w składzie załogi firmy: **K_<25%** – do 25%, **K_26–50%** – pomiędzy 26%, a 50%; **K_51–75%** – od 51% do 75%, **K_>75%** – powyżej 75%). Na każdym wykresie rozrzutu zaznaczono czerwonym kolorem dwie główne osie X i Y, przechodzące przez środek układu, które stanowią punkt odniesienia dla analizy danej grupy narzędzi. Im bardziej dana obserwacja oddalona in plus od osi zero tym praktyki częstsze – przykładowo punkt sk_GLOB (prawy górny róg) wskazuje, że w firmach o globalnym zasięgu działalności indywidualizacja rozwoju jest na wysokim poziomie (wysoko w górze mocno oddalona od osi X), podobnie jak wykorzystywanie narzędzi merytokratycznego rozwoju, które jest częste (skrajnie oddalone od osi Y w prawo).

Dla wygody interpretacji wybranego aspektu brzegi osi X oraz Y opisano w kategoriach często – rzadko, wysoko – nisko. Analiza lewego wykresu pokazuje, że stosowanie narzędzi związanych z indywidualizacją rozwoju spada wraz ze skalą działalności firmy (najczęstsza wśród firm działających w skali globalnej, rzadsza dla firm działających w skali europejskiej, następnie ogólnopolskiej, regionalnej i najrzadsza dla firm działających w skali lokalnej). Z kolei stosowanie narzędzi merytokratycznego rozwoju jest mało zróżnicowane – odstają jedynie firmy globalne, które cechuje częste stosowanie narzędzi merytokratycznego rozwoju, podczas gdy pozostałe typy firm nieznacznie odchylają się od 0 na osi Y. Podobnie rzecz się ma z niskim zróżnicowaniem prezentowanych narzędzi ze względu na udział kobiet w składzie załogi firmy (prawy wykres). Wszystkie wartości zagnieżdżone są wokół przecięcia osi X i Y, co wskazuje na brak znaczących różnic ze względu na narzędzia indywidualizacji rozwoju oraz merytokratycznego rozwoju w przypadku udziału kobiet w składzie załogi. W sytuacji, gdy dana cecha firmy nie różnicuje wykorzystania narzędzi nie będzie prezentowana na wykresie rozrzutu.



Wykres 32.

Stosowanie narzędzi w ramach szkoleń i rozwoju pracowników w ujęciu skali działalności firmy oraz udziału kobiet



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Dla poszczególnych cech firm przyjęto następujące oznaczenia:

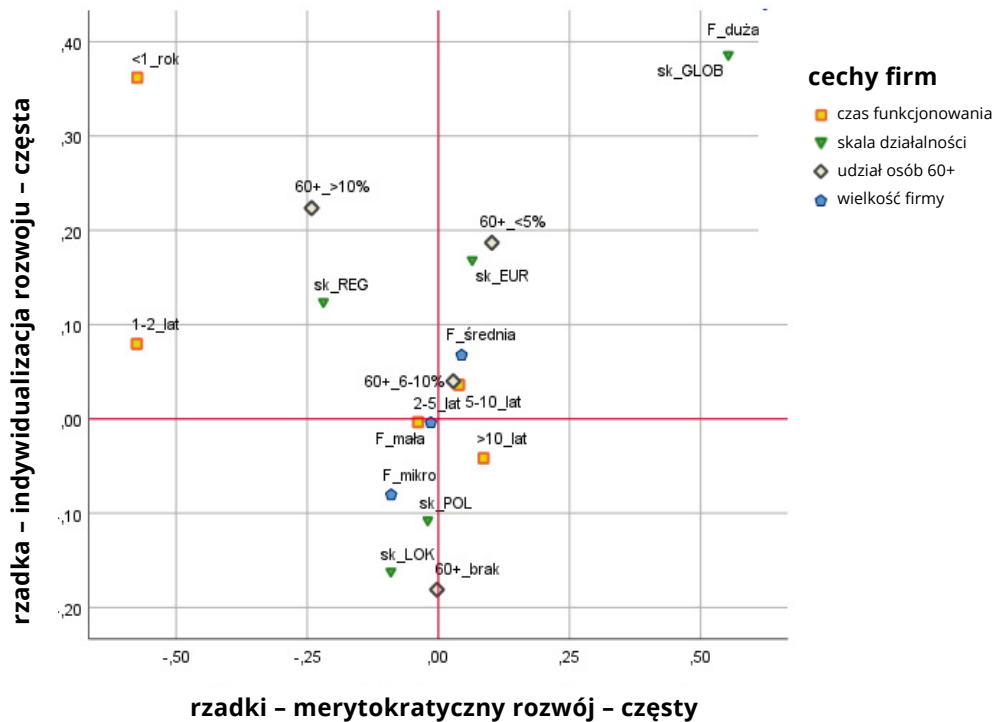
- ➔ czas funkcjonowania firmy – pomarańczowe kwadraty (<1_rok – krócej niż 1 rok; 1–2_lat – od 1 roku do 2 lat, 2–5_lat – od 2 do 5 lat, 5–10_lat – od 5 do 10 lat, >10_lat – więcej niż 10 lat),
- ➔ PKD – różowe kółka (B,C,D,E – przemysł, F – budownictwo, G,H,I,J – handel, naprawa pojazdów samochodowych, transport i gospodarka magazynowa, zakwaterowanie i gastronomia, informacja i komunikacja, K,L – działalność finansowa i ubezpieczeniowa, obsługa rynku nieruchomości, M,N,O,P,Q,R,S,T – pozostałe usługi),
- ➔ skala działalności – zielone trójkąty (sk_GLOB – skala globalna, sk_EUR – skala europejska, sk_POL – skala ogólnopolska, sk_REG – skala regionalna, sk_LOK – skala lokalna),
- ➔ szkodliwe stanowiska i przeciwdziałanie – fioletowe gwiazdki (+szk+dział – szkodliwe stanowiska występują, a firmy podejmują działania dla niwelowania skutków, -szk+dział – szkodliwe stanowiska NIE występują, a firmy i tak podejmują działania dla niwelowania skutków, +szk-dział – szkodliwe stanowiska występują, a firmy NIE podejmują działania dla niwelowania skutków, -szk-dział – szkodliwe stanowiska NIE występują i firmy NIE podejmują działania dla niwelowania skutków),
- ➔ udział kobiet (w składzie załogi firmy) – różowe lusterka Wenus (K_<25% – do 25%, K_26–50% – pomiędzy 26% a 50%, K_51–75% – od 51% do 75%, K_>75% – powyżej 75%),
- ➔ udział osób 60+ (powyżej 60. roku życia w składzie załogi firmy) – szare romby (60+_brak – brak osób powyżej 60. roku życia, 60+_<5% – mniej niż 5% osób powyżej 60. roku życia, 60+_6-10% – od 6% do 10% osób powyżej 60. roku życia, 60+_>10% – powyżej 10% osób powyżej 60. roku życia),

↪ wielkość firmy (mierzona wielkością zatrudnienia) – niebieski pięciokąt (**F_mikro** – mikro firma, **F_mała** – mała firma, **F_średnia** – średnia firma, **F_duża** – duża firma).

Zaproponowana symbolika będzie wykorzystana we wszystkich wykresach rozrzutu w tym raporcie.

Wykres 33.

Stosowanie narzędzi w ramach szkoleń i rozwoju pracowników w ujęciu cech badanych firm



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Wykorzystanie narzędzi z obydwu grup najczęstsze jest w gronie podmiotów największych oraz o globalnej skali działania (prawy górny róg wykresu). Te dwie grupy firm wyraźnie pozytywnie odróżniają się od pozostałych podmiotów.

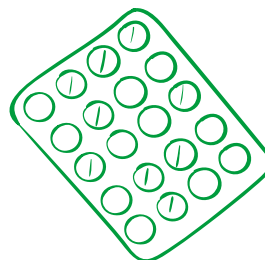
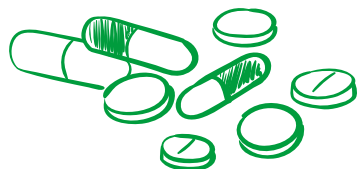
Indywidualizacja rozwoju to zjawisko występujące bardzo często w firmach funkcjonujących bardzo krótko (krócej niż 1 rok) i wraz z wydłużającym się czasem trwania firmy na rynku stosowanie tych praktyk maleje. Druga wyróżniająca się grupa cech dotyczy obecności osób powyżej 60. roku życia w firmie – względny najwyższy udział tych osób w firmie (powyżej 10%) towarzyszy stosowaniu narzędzi z obszaru indywidualizacji rozwoju, brak osób z tej kategorii wiekowej współwystępuje z niską popularnością indywidualizacji rozwoju. Taki rozkład tych grup wiekowych ze względu na wykorzystanie indywidualizacji rozwoju może być wskazaniem dotyczącym skutecznych metod zatrzymania starszych pracowników w firmie. Wraz ze zmniejszającą się wielkością firmy maleje wykorzystanie narzędzi związanych z indywidualizacją rozwoju. Narzędzia te rzadko stosowane są w firmach działających w skali lokalnej oraz takich, w których udział kobiet przekracza trzy czwarte.

Zasady **merytokratycznego rozwoju** najrzadziej stosowane są w firmach o najkrótszym czasie funkcjonowania (do 1 roku oraz od 1 roku do 2 lat). Niski poziom wykorzystania tych narzędzi występuje w firmach ze względnie wysokim udziałem osób powyżej 60. roku życia oraz takich, które twierdzą, że nie występują u nich szkodliwe stanowiska pracy, a mimo to podejmują działania przeciwdziałające utracie zdrowia przez pracowników.

Przeciwdziałanie zjawisku utraty zdrowia przez pracowników

Utrzymanie pracowników w dobrej kondycji fizycznej to szansa na większą efektywność pracy, mniejszą absencję chorobową oraz wydłużenie wieku aktywności zawodowej. Wykształcenie i przyuczenie pracownika to wysokie koszty. Przedsiębiorstwom zależy na dobrym stanie zdrowia swoich pracowników, gdyż ewentualne problemy zdrowotne powodują straty związane z absencją chorobową. Z tego też powodu, zwłaszcza w stosunku do osób starszych, zalecane są działania zachowujące zdrowie pracowników, promujące ochronę zdrowia, czy poprawiające ergonomię stanowiska pracy. Inwestycja we wzrost produktywności starszych pracowników może się okazać korzystniejsza niż zastępowanie ich młodszymi⁸². Kolejnym, często praktykowanym wyrazem dbałości o zdrowie pracowników jest zapewnienie im dostępu do prywatnej opieki zdrowotnej, a także dofinansowanie do kart sportowych, oferujących nieograniczony lub korzystniejszy dostęp do obiektów sportowych typu siłownie, korty tenisowe czy baseny.

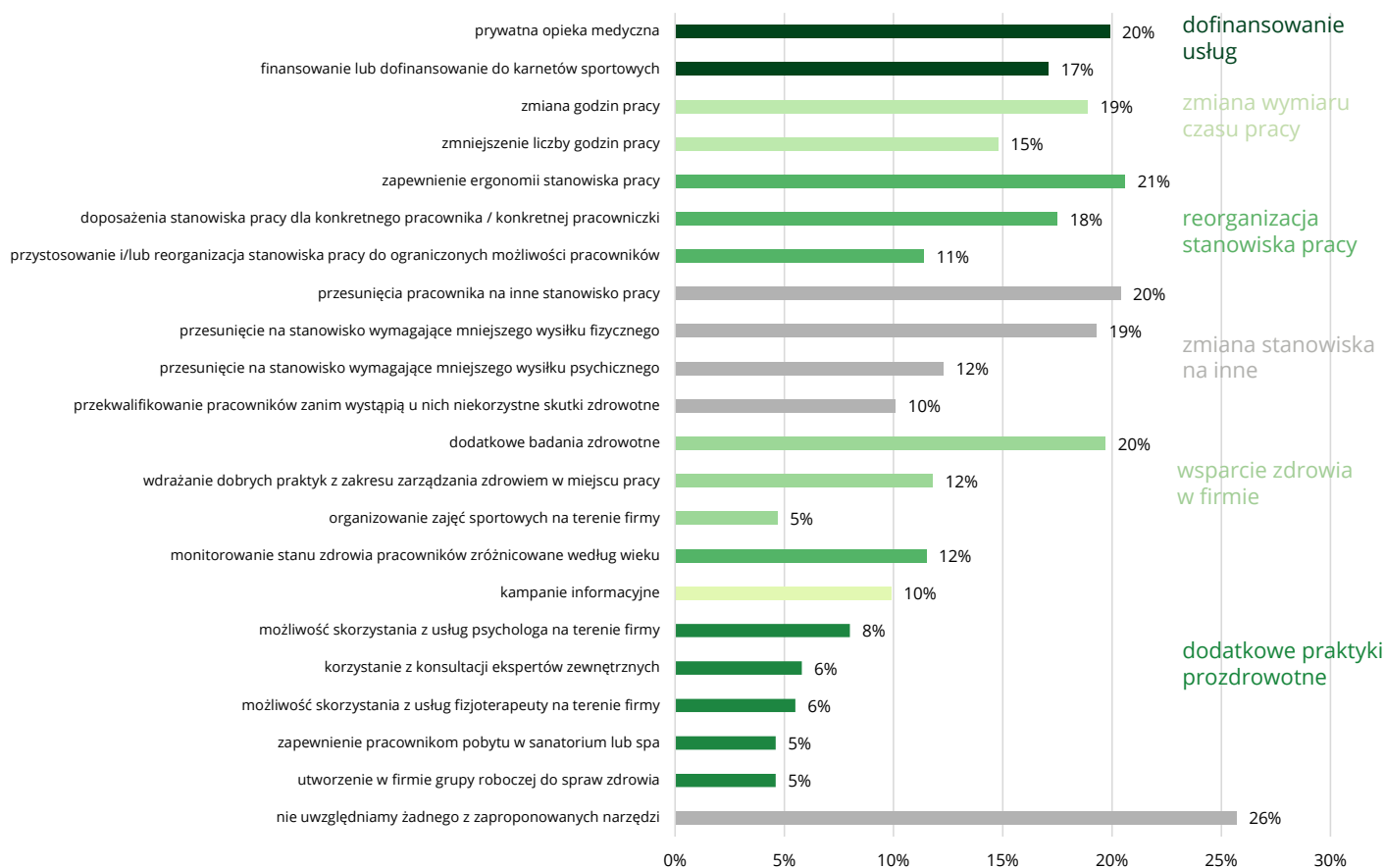
W badaniu zostały uwzględnione wzmiankowane narzędzia oraz uzupełnione o kwestie związane ze zmianą wymiaru czasu pracy, zmianą stanowiska pracy na inne oraz reorganizacją stanowiska pracy. Łącznie w obszarze przeciwdziałania utraty zdrowia przez pracowników znalazło się aż 21 różnorodnych narzędzi wspierających pracowników w firmach. Zastosowane w badaniu praktyki zostały pogrupowane i utworzyły 6 względnie jednorodnych wymiarów. Wszystkie wykorzystywane narzędzia, przyporządkowane do poszczególnych wymiarów, prezentuje poniższy wykres.



⁸² J. Litwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem...*, op. cit.

Wykres 34.

Narzędzia z zakresu zarządzania wiekiem wykorzystywane w firmach (wg wybranych obszarów)



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Wybierając narzędzia mające przeciwdziałać utracie zdrowia przez pracowników, firmy najczęściej⁸³ decydowały się na **dofinansowanie usług** takich jak prywatne usługi medyczne (20%) oraz finansowanie karnetów sportowych (17%). Przedstawiciele firm wskazywali, że rozwiązania w tym zakresie uzasadnione są niską jakością i ograniczonym dostępem do usług medycznych w publicznej służbie zdrowia. Wskazywano zarówno na wsparcie medyczne, jak i rehabilitacyjne.



[...] rehabilitacyjne, bo dostęp do specjalistów jest trudny, a terminy na rehabilitację są odległe i jak ktoś pracuje i chce pracować, to stara się ten okres niezdolności do pracy jak najbardziej skracać, odchorować i wracać do pracy. [FGI 2]

⁸³ Podstawą do wyznaczenia kolejności prezentacji na wykresie poszczególnych grup narzędzi była średnia arytmetyczna dla wszystkich narzędzi wchodzących w skład danej grupy.

Dostęp do opieki medycznej jest ważny także dla młodszych pracowników, zwłaszcza po założeniu rodziny. Problemem wydaje się ogólny słaby dostęp do służby zdrowia, który jako dobro pierwszej potrzeby ceniony jest zdaniem pracodawców bardziej niż inne możliwe profity takie jak na przykład karnety sportowe. Jak wskazuje jeden z uczestników wywiadu grupowego:

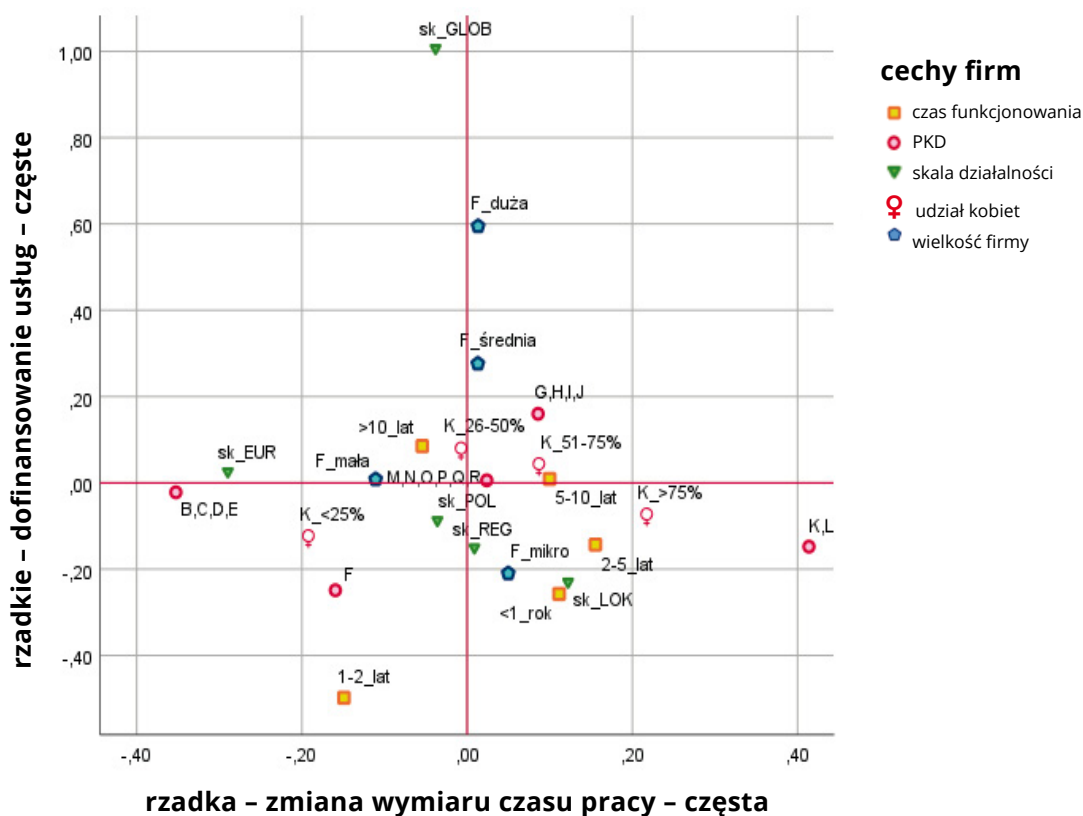


Młody człowiek chce skorzystać z lekarza bo planuje rozwój rodziny założył, dziewczyna chce zająć w ciążę i chce chodzić do lekarza, młody chłopak zwichnie nogę i dokładnie jest ta sama sytuacja. [FGI 1]

Kolejnym popularnie wykorzystywanym narzędziem była **zmiana wymiaru czasu pracy** rozumiana jako zmiana godzin pracy (19%), jak i zmniejszenie liczby godzin pracy (15%).

Wykres 35.

Stosowanie narzędzi w ramach przeciwdziałania utracie zdrowia przez pracowników w ujęciu cech badanych firm



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Dofinansowanie usług najpopularniejsze jest w firmach działających na skalę globalną. Ta grupa firm najbardziej odróżnia się od pozostałych podmiotów. Dodatkowa prywatna służba zdrowia oraz pakiet sportowy stanowią standardowy zestaw usług dla pracowników globalnych korporacji.

Dofinansowanie usług najpopularniejsze jest w firmach działających na skalę globalną. Ta grupa firm najbardziej odróżnia się od pozostałych podmiotów. Dodatkowa prywatna służba zdrowia oraz pakiet sportowy stanowią standardowy zestaw usług dla pracowników globalnych korporacji.

Kolejna cecha odróżniająca firmy dofinansowujące usługi pracownikom od pozostałych to wielkość przedsiębiorstwa (duże firmy oraz w mniejszym zakresie średnie firmy). Cecha ta w pewnym zakresie może się pokrywać z globalną skalą działalności firmy. Prawidłowość jest taka, że im mniejsza firma, tym rzadsze jest dofinansowanie dodatkowych usług. Firmy, które działają krótko (do 1 roku oraz od 1 roku do 2 lat) bardzo rzadko finansują swoim pracownikom dodatkowe usługi medyczne i sportowe. Dotyczy to również firm małych i mikro, które wskazywały na problemy ze znalezieniem funduszy na takie rozwiązania:



[...] przy małej grupie pracowników są to drogie rozwiązania i niestety nie stać nas na takie rozwiązanie, aczkolwiek bardzo by się nam przydało właśnie z racji naszego wieku. [IDI 5]

Zmiana wymiaru czasu pracy najbardziej popularna jest w firmach działających w sekcjach PKD K i L, czyli tych zajmujących się finansami, ubezpieczeniami i nieruchomościami. Sekcja PKD najbardziej różnicuje firmy w kontekście gotowości do zmiany wymiaru czasu pracy. Grupą najmniej skora do tego typu zmian są podmioty z branży przemysłowej (sekcje B, C, D, E) oraz w mniejszym zakresie z budownictwa (F). Druga cecha firm, znacząco odróżniająca podmioty pod kątem gotowości do zmian wymiaru czasu pracy pracowników, to udział kobiet wśród personelu firmy. Im większy udział kobiet w firmie, tym skłonność do zmiany godzin pracy oraz zmniejszenia liczby godzin pracy większa.

Kolejne narzędzia często stosowane przez firmy wiążą się z **reorganizacją stanowiska pracy**. W ramach tego wymiaru najczęściej wskazywane były: zapewnienie ergonomii stanowiska pracy (21%), doposażenie stanowiska dla konkretnego pracownika (18%) oraz reorganizacja stanowiska pracy lub przystosowanie do ograniczonych możliwości pracowników (11%). Wszystkie te działania koncentrują się na indywidualizacji miejsca pracy pod kątem potrzeb, możliwości pracownika i mają na celu zachowanie dobrego zdrowia pracownika. Jeżeli ze względu na zmieniający się z upływem lat potencjał pracownika nie jest możliwe dalsze dostosowywanie miejsca pracy do jego predyspozycji, jedynym rozwiązaniem może być przeniesienie pracownika na inne stanowisko. **Zmiana stanowiska na inne** powiązane jest z takimi narzędziami stosowanymi w firmach jak: przesunięcia pracownika na inne stanowisko pracy (20%), przesunięcie na stanowisko wymagające mniejszego wysiłku fizycznego (19%), przesunięcie na stanowisko wymagające mniejszego wysiłku psychicznego (12%) oraz przekwalifikowanie pracowników, zanim wystąpią u nich niekorzystne skutki zdrowotne (10%). Narzędzia te z różnym natężeniem stosowane są w przebadanych firmach i niejednokrotnie włączone są w ewolucję firmy.



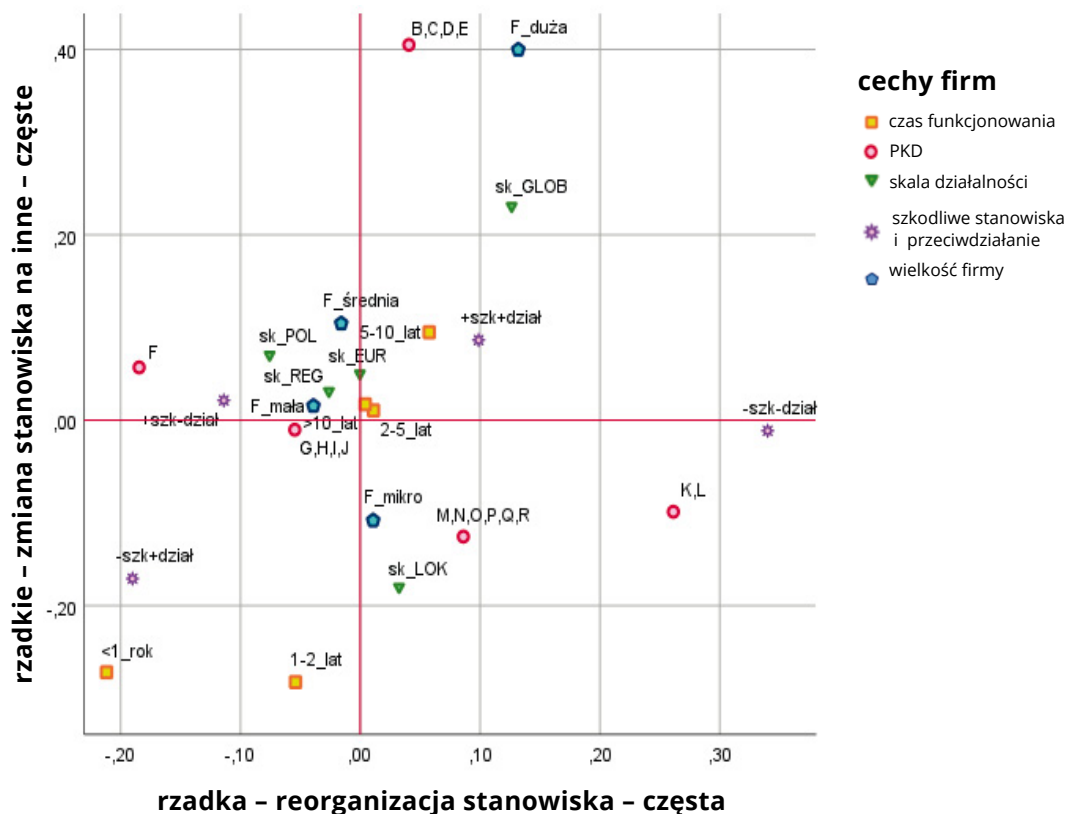
W czasie rozwoju firmy powstawały nowe działy, nowe stanowiska pracy i zawsze w przemyślany sposób osoby, które przechodziły do tej starszej grupy wiekowej były przesuwane na stanowiska mniej obciążające. [IDI 8]



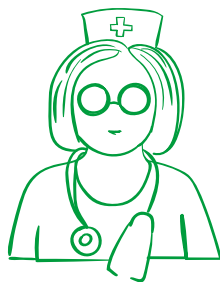
Reorganizacja stanowiska pracy wykorzystywana jest z różną intensywnością przez firmy, a cechą najbardziej odróżniającą jej wykorzystanie jest występowanie stanowisk szkodliwych oraz gotowość do przeciwdziałania negatywnym ich skutkom. Tam, gdzie przedstawiciele firm twierdzą, że szkodliwe stanowiska nie występują, ale mimo to podejmowane są działania niwelujące ewentualne negatywne skutki szkodliwych czynników, na tych stanowiskach skłonność do reorganizacji stanowiska jest niska. Zbliżony poziom odnotowywany był w firmach, które identyfikowały szkodliwe stanowiska oraz nie przeciwdziałały negatywnym skutkom oddziaływania czynników na tych stanowiskach. Wysoką skłonność do reorganizacji stanowisk przejawiają firmy, w których nie są identyfikowane szkodliwe stanowiska pracy i w związku z tym nie są podejmowane działania przeciwdziałające negatywnym skutkom. Drugą cechą firm mocno różnicującą gotowość do reorganizacji stanowiska pracy jest sekcja PKD. Najbardziej przychylne do tego rodzaju praktyk są firmy zajmujące się finansami, ubezpieczeniami i nieruchomościami (K i L). Wynikać to może stąd, że w dużej mierze w sekcjach tych dominują pracownicy biurowi i koszt dostosowywania stanowiska pracy do potrzeb i możliwości tych osób nie jest wielki. Na przeciwległym końcu lokuje się budownictwo (F), które jest najmniej przychylne reorganizacji stanowisk pracy. Sytuacja ta może wynikać z tego, że praca w budownictwie wiąże się z dostosowaniem do panujących warunków (praca na placu budowy, w różnych warunkach pogodowych, z wykorzystaniem specyficznych maszyn i urządzeń budowlanych etc.), co ogranicza możliwość modyfikowania stanowiska pracy dla pracowników. Bardzo niski poziom wykorzystania tych narzędzi utrzymuje się wśród firm działających najkrócej (do 1 roku).

Wykres 36.

Stosowanie narzędzi w ramach przeciwdziałania utracie zdrowia przez pracowników w ujęciu cech badanych firm



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne



Zmiana stanowiska na inne możliwa jest przede wszystkim w firmach, które dysponują dużą liczbą stanowisk, umożliwiającą przenoszenie pracowników pomiędzy nimi. Stąd też duża popularność tych narzędzi w dużych firmach oraz podmiotach z branży przemysłowej (ze znaczną przewagą reprezentantów dużych firm). Wysoka skłonność do przenoszenia pracowników na inne stanowisko pracy utrzymuje się wśród firm działających na skalę globalną, podczas gdy te działające lokalnie wykazują niskie zainteresowanie tego rodzaju narzędziami. Niska skłonność do stosowania tych narzędzi utrzymuje się również wśród firm działających od niedawna (do 1 roku oraz od 1 roku do 2 lat), a także firm z dużym udziałem kobiet (powyżej 75% wśród kadry firmy). Zagadnienie ograniczonej możliwości stosowania tych narzędzi podnoszone było przez małe i mikro firmy biorące udział w indywidualnych wywiadach. Zazwyczaj dysponują kilkoma równorzędnymi stanowiskami uniemożliwiającymi stosowanie tego typu instrumentów.

Wspólnym mianownikiem kolejnych praktyk związanych z przeciwdziałaniem utraty zdrowia przez pracowników jest to, że odbywają się one w firmie. Na obszar **wsparcie zdrowia w firmie** składają się takie działania jak: dodatkowe badania zdrowotne (20%), wdrażanie dobrych praktyk z zakresu zarządzania zdrowiem w miejscu pracy (12%) oraz organizowanie zajęć sportowych na terenie firmy (5%).



[...] mamy lekarza, który raz w tygodniu przyjmuje w gabinecie na terenie zakładu pracy i pielęgniarkę, która jest codziennie. Wspieramy finansowo, jeśli potrzebna jest pomoc w przypadku trudniejszej sytuacji zdrowotnej. [IDI 8]

Następne w kolejności wskazań były działania, które nie zostały wydzielone do osobnego obszaru, to jest **monitorowanie stanu zdrowia pracowników zróżnicowane według wieku** (12%) oraz przeprowadzanie **kampanii informacyjnych** (10%). Pierwsza z wymienionych praktyk wiąże się między innymi z kierowaniem pracowników na badania identyfikujące choroby, których ryzyko wystąpienia rośnie wraz z wiekiem. Wrażliwość na kwestię profilaktyki w tym obszarze wspierana jest przez politykę informacyjną firmy, która w godzinach pracy organizuje spotkania z pracownikami uwrażliwiając ich na kwestie sposobu dbania o zdrowie.

Ostatni wyróżniony czynnik dotyczył **dodatkowych praktyk prozdrowotnych**. Grupuje on najrzadziej wskazywane działania skoncentrowane wokół różnorodnych aktywności, które za zadanie mają wsparcie zdrowia pracowników. Wśród nich znalazły się: możliwość skorzystania z usług psychologa na terenie firmy (8%), korzystanie z konsultacji ekspertów zewnętrznych (6%), możliwość skorzystania z usług fizjoterapeuty na terenie firmy (6%), utworzenie w firmie grupy roboczej do spraw zdrowia (5%) oraz zapewnienie pracownikom pobytu w sanatorium lub spa (5%).

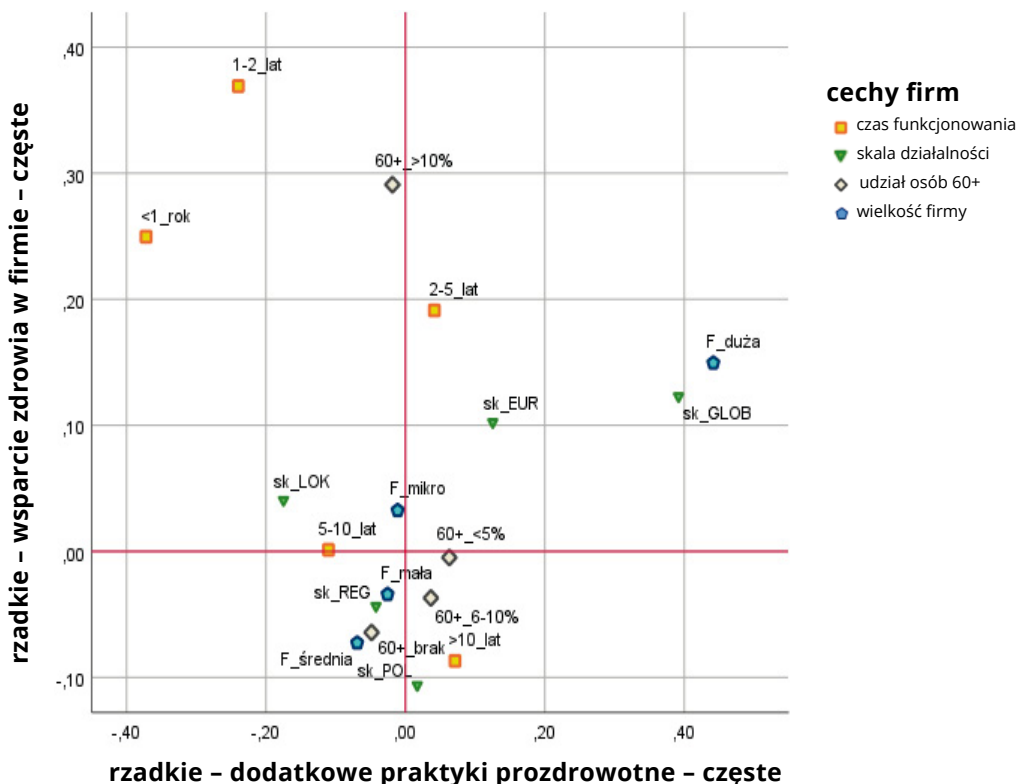
W obszarze działań związanych ze **wsparciem zdrowia w firmie** wyróżniają się podmioty najkrócej działające na rynku (od 1 roku do 2 lat, poniżej 1 roku oraz od 2 lat do 5 lat). Firmy funkcjonujące na rynku dłużej rzadziej korzystają z tych rozwiązań. Wsparcie zdrowia w firmie częściej stosowane jest również przez firmy z relatywnie wysokim udziałem osób powyżej 60. roku życia, co może być zachętą do pozostawania w tych firmach mimo osiągnięcia wieku emerytalnego. Nieznacznie częściej z tych form wsparcia korzystają duże firmy o globalnym zasięgu.

W przypadku **dotychczasowych praktyk zdrowotnych** wyraźnie wyróżniają się duże podmioty o globalnej skali działania. Częściej po rozwiązaniu z tego obszaru sięgają również firmy zajmujące się finansami, ubezpieczeniami i nieruchomościami (K i L). Wyraźnie in minus odstają podmioty o najkrótszym stażu działania (poniżej 1 roku oraz od 1 roku do 2 lat).

W przypadku narzędzi opisywanych jako ostatnie a związanych z przeciwdziałaniem utracie zdrowia przez pracowników należy pamiętać o tym, że nie są one bardzo popularne. Zarówno dodatkowe praktyki zdrowotne, jak i wsparcie zdrowia w firmach było dwu- lub trzykrotnie rzadziej wykorzystywane przez firmy niż opisywane na początku podrozdziału działania związane z dofinansowaniem usług, czy zmianą wymiaru czasu pracy.

Wykres 37.

Stosowanie narzędzi w ramach przeciwdziałania utracie zdrowia przez pracowników w ujęciu cech badanych firm

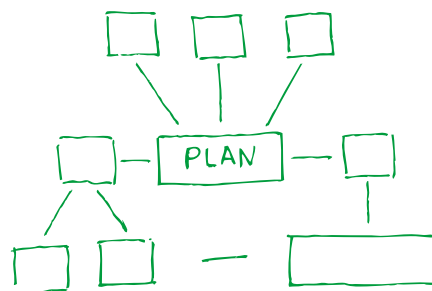


Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne



Organizacja pracy pracowników

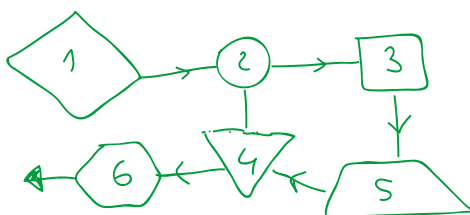
W ramach polityki zarządzania wiekiem przykładami rekomendowanych rozwiązań dotyczących organizacji pracy pracowników jest: zapewnienie dodatkowych przerw, przesunięcie na inne stanowisko, gdzie występuje mniejsze natężenie wysiłku, hałasu, zmiana tygodniowego wymiaru czasu pracy, zwolnienie z obowiązku nocnej zmiany (w przypadku pracy zmianowej) oraz czasowe umowy o pracę dla pracowników emerytowanych, jako prowadzących szkolenia dla nowych pracowników⁸⁴. Część opisanych działań analizowana była wraz z narzędziami przeciwdziałającymi utracie zdrowia przez pracowników. Trudność jednoznacznego rozdzielenia działań wynika z umowności sposobu klasyfikowania narzędzi do bardziej ogólnych kategorii.



W ramach tego podzbioru narzędzi udało się wydzielić trzy grupy czynników, przy czym najczęściej wskazywane były działania, które określono mianem **elastyczna praca** (ze względu na czas, miejsce, jak również formę). Składają się na nie: elastyczne godziny pracy (33%), elastyczne formy pracy⁸⁵ (27%) oraz ujemnie skorelowane tworzenie zespołów złożonych z pracowników w różnym wieku (27%), co należy traktować albo jako odwrotność tych działań, albo ich zaniechanie (wówczas byłoby to *tworzenie zespołów złożonych z pracowników w tym samym wieku lub unikanie tworzenia zespołów złożonych z pracowników w różnym wieku*). W przypadku działań z tego obszaru warto podkreślić jest to, że cechowała je stosunkowo duża popularność wśród firm (spośród dotychczas opisywanych jedynie równy dostęp do szkoleń wszystkich pracowników wskazało 43% respondentów i tak wysokim udziałem wskazań może poszczycić się tylko kilka działań).

Działaniem, które jako następne było wskazywane przez 17% przedstawicieli firm, jest dostosowanie zakresu obowiązków do zmieniających się wraz z wiekiem możliwości pracownika. Działanie to na poziomie analizy czynnikowej nie wykazywało podobieństwa do żadnego innego ocenianego przez respondentów.

Druga grupa działań koncentruje się na **dostosowaniu czasu pracy do wieku** i skupia takie aktywności jak: dostosowanie grafików pracy zmianowej do możliwości osób starszych (17%), stopniowe zmniejszanie wymiaru czasu pracy osoby starszej w okresie bezpośrednio poprzedzającym przejście na emeryturę (9%), oraz monitorowanie struktury wieku pracowników zgłaszających chęć korzystania oraz korzystających z rozwiązań uelastyczniających czas pracy (9%). Działania te podejmowano rzadziej niż te związane z uelastycznieniem pracy. Monitorowanie struktury wieku pracowników wykorzystywane jest w większości działań związanych z zarządzaniem wiekiem. Dla prowadzenia sprawnej polityki personalnej zakres zbieranych danych o pracownikach jest bardzo szeroki i obejmuje kwestie związane ze zdrowiem, sytuacją rodzinną, wiekiem oraz innymi cechami wpływającymi na sposób wykonywania pracy.

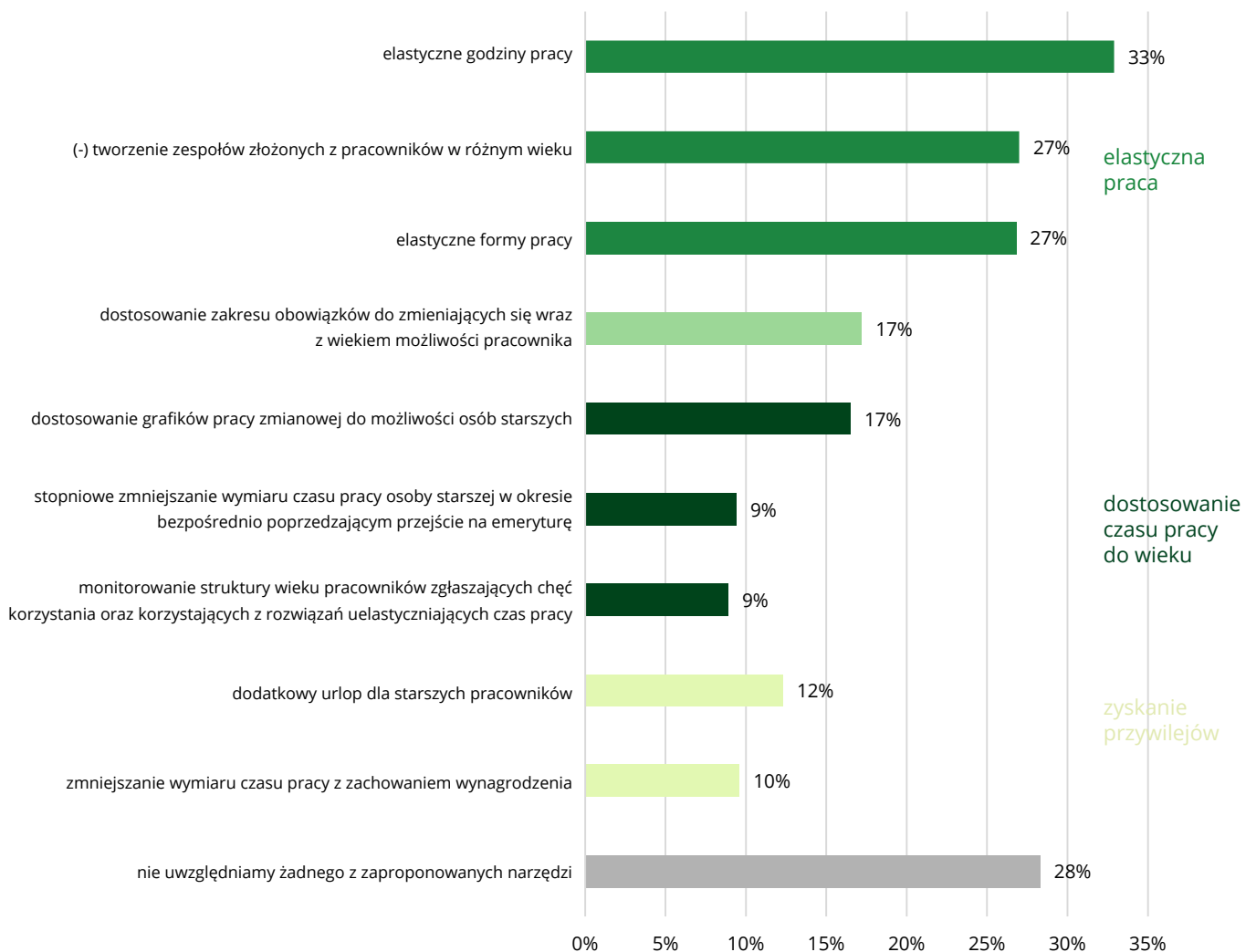


⁸⁴ E. Bombiak, Zarządzanie różnorodnością..., op. cit., s. 109–122.

⁸⁵ Wśród elastycznych form zatrudnienia najczęściej wymieniane są: umowy terminowe, praca w niepełnym wymiarze godzin, praca tymczasowa, telepraca, praca na wezwanie, Job sharing.

Wykres 38.

Narzędzia z zakresu zarządzania wiekiem wykorzystywane w firmach (wg wybranych obszarów)



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

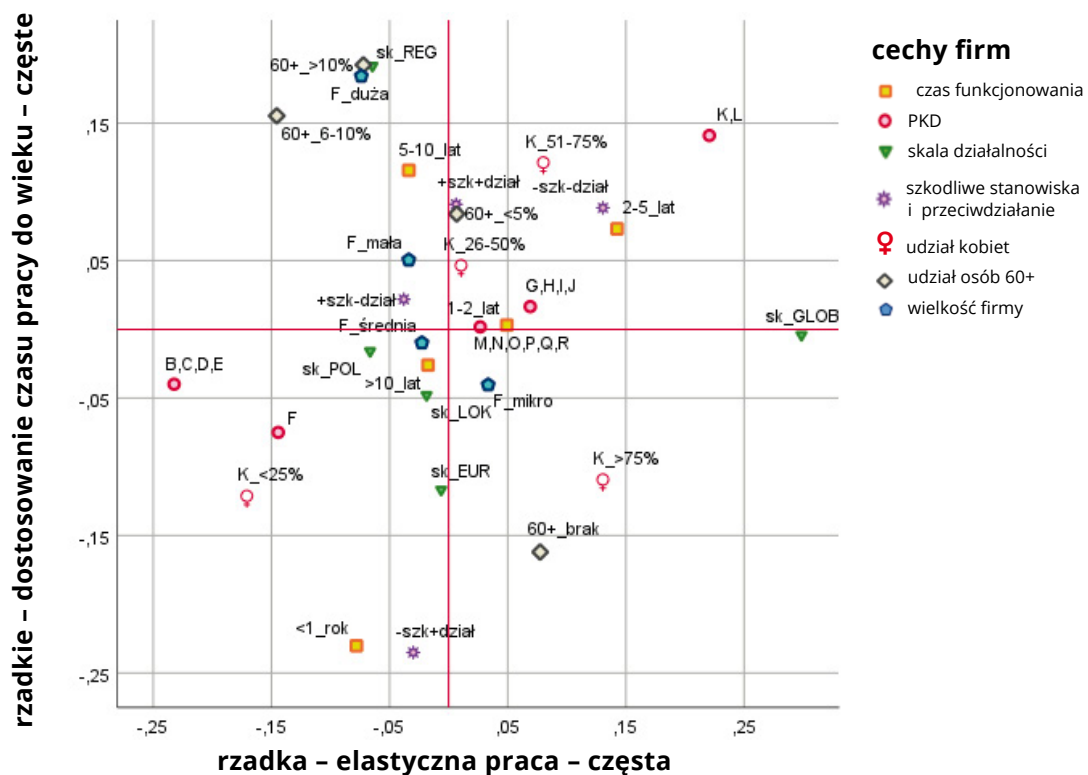
Korzystanie z narzędzi zaklasyfikowanych do grupy powodujących większą elastyczność pracy jest częstsze wśród firm działających w skali globalnej, zajmujących się finansami, ubezpieczeniami i nieruchomościami (K i L), działających stosunkowo krótko (od 2 lat do 5 lat), w których nie występują szkodliwe stanowiska i nie są podejmowane działania przeciwdziałające negatywnym skutkom szkodliwych czynników oraz z wysokim udziałem kobiet. Po przeciwległej stronie wykresu lokują się podmioty z branży przemysłowej oraz budowlanej, z niskim udziałem kobiet, w których względny udział osób powyżej 60. roku życia jest średni (stanowią od 6% do 10% załogi) oraz wysoki (powyżej 10% załogi). W firmach tych działania powodujące większą elastyczność pracy są dużo rzadziej stosowane. Część respondentów w wywiadach indywidualnych zazaczyła, że wprowadzenie elastycznej pracy nastąpiło w związku z sytuacją pandemiczną. Oprócz kwestii bezpieczeństwa chodzi także o opiekę nad dziećmi, uczącymi się zdalnie.



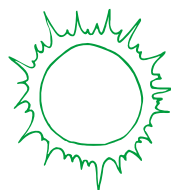
My już trochę wdrożyliśmy to [elastyczne godziny pracy – przyp. aut.] u siebie ze względu na sytuację, jaka zaistniała teraz przy drugiej fali pandemii, część pracowników pracuje w godzinach wytyczanych i indywidualnie dostosowanych ze względu na sytuację jaka jest. Zwłaszcza z dziećmi szkolnymi, niestety muszą zająć się dziećmi, muszą te dzieci uczyć, niestety nauczyciele przerzucili obowiązek związany z wieloma rzeczami na rodziców. Mamy pracowników, którzy mają dzieci w zerówce, w pierwszych klasach szkoły, nawet te w wyższych klasach dzieci też wymagają tej pomocy i dużej uwagi rodziców, no i niestety rodzice nie są w stanie pracować między tą 8 a 16, jak mieliśmy do tej pory. [IDI 1]

Wykres 39.

Stosowanie narzędzi w ramach organizacji pracy pracowników w ujęciu cech badanych firm



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

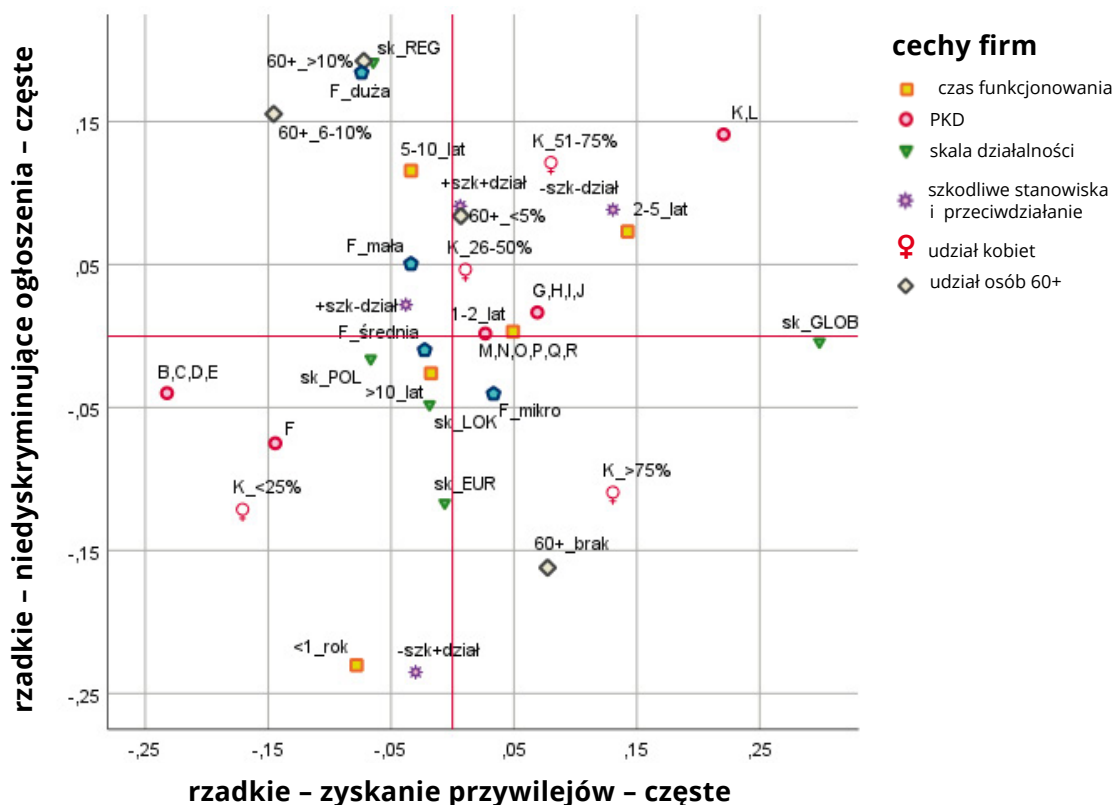


Działania związane z **dostosowaniem czasu pracy do wieku** pracowników częściej praktykowane są przez duże podmioty, działające w skali regionalnej, w których względny udział osób powyżej 60. roku życia jest średni (stanowią od 6% do 10% załogi) oraz wysoki (powyżej 10% załogi), o średnim czasie funkcjonowania na rynku (5–10 lat), zajmujące się finansami, ubezpieczeniami i nieruchomościami (K i L), z przewagą kobiet (od 51% do 75% składu załogi). Wysoki udział osób powyżej 60. roku życia może wynikać ze stosowania tych działań. Narzędzie związane z dostosowaniem czasu pracy do wieku pracowników rzadko wykorzystywane jest w firmach działających najkrócej (do 1 roku), w których nie zidentyfikowano szkodliwych stanowisk pracy, ale mimo to podejmowane są działania niwelujące szkodliwe czynniki, mogące wystąpić na tych stanowiskach oraz przez takie podmioty, w których nie występują pracownicy powyżej 60. roku życia.

Ostatnia wyróżniona metoda służąca zarządzaniu wiekiem z obszaru organizacji pracy pracowników wiąże się ze zdobyciem nowych przywilejów. **Zyskanie przywilejów** wiąże się przede wszystkim z takimi profitami jak: dodatkowy urlop dla starszych pracowników (12%) oraz zmniejszanie wymiaru czasu pracy z zachowaniem wynagrodzenia (10%). Na poniższym wykresie przedstawiono zróżnicowanie stosowania metod związanych z uzyskiwaniem przywilejów wśród poszczególnych firm wraz z wykorzystaniem innych narzędzi (niedyskryminujące ogłoszenia), które będą przedmiotem opisu w następnym podrozdziale – tutaj wykorzystano je tylko jako pomocniczy zbiór danych potrzebny do prezentacji informacji.

Wykres 40.

Stosowanie narzędzi w ramach organizacji pracy pracowników w ujęciu cech badanych firm



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

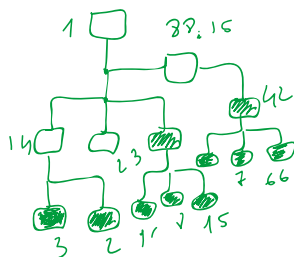
Podejście, w którym wraz z wiekiem pracownicy mogą **zyskać przywileje**, popularne jest w firmach, które zatrudniają względnie dużo pracowników powyżej 60. roku życia (prawdopodobnie ich wysoki udział może być pochodną stosowania tego narzędzia). Narzędzia te wykorzystywane są w firmach o stosunkowo krótkim czasie funkcjonowania (do 1 roku, od 1 roku do 2 lat oraz od 2 lat do 5 lat) oraz zajmujące się finansami, ubezpieczeniami i nieruchomościami (K i L). Z kolei firmami najmniej skłonny do przyznawania przywilejów wraz z wiekiem są firmy działające w skali globalnej, które nie identyfikują szkodliwych stanowisk i nie podejmują działań niwelujących szkodliwe czynniki na stanowiskach pracy oraz których załogę stanowią w większości kobiety (powyżej 75%).

Rekrutacja i selekcja pracowników

Jednym z procesów realizowanych w firmie, w którego trakcie można wykorzystywać narzędzia związane z zarządzaniem wiekiem, jest rekrutacja i selekcja pracowników. Głównym celem rekrutacji powinno być dopasowanie kompetencji pracowników do potrzeb przedsiębiorstwa. Zapewnienie transferu wiedzy między doświadczonymi i świeżo zatrudnionymi pracownikami spowoduje wzrost produktywności i innowacyjności przedsiębiorstwa w wyniku połączenia nowych i dotychczasowych kompetencji. Oprócz tego brak uprzedzeń w stosunku do wieku pracowników to szansa na poprawę wizerunku przedsiębiorstwa.

Wśród rekomendowanych narzędzi można znaleźć: sporządzenie profilu kompetencyjnego stanowiska pracy i zamieszczenie go w ogłoszeniu o pracę. Samo ogłoszenie nie powinno sugerować dyskryminacji ze względu na wiek, na przykład nie podawać granicy wieku (górną i dolną). Autorzy opracowania zalecają także, by nie wymagać konkretnego doświadczenia podanego w latach, lecz określonego jako odpowiednie doświadczenie, zachęcenie do aplikowania niezależnie od wieku. Aby dotrzeć do kandydatów w każdym wieku, należy umieszczać ogłoszenia o pracę nie tylko w Internecie, ale również w innych miejscach, na przykład w prasie i urzędach pracy. Ocena kandydatów do pracy powinna być wykonywana wyłącznie na podstawie kompetencji i doświadczenia zawodowego.

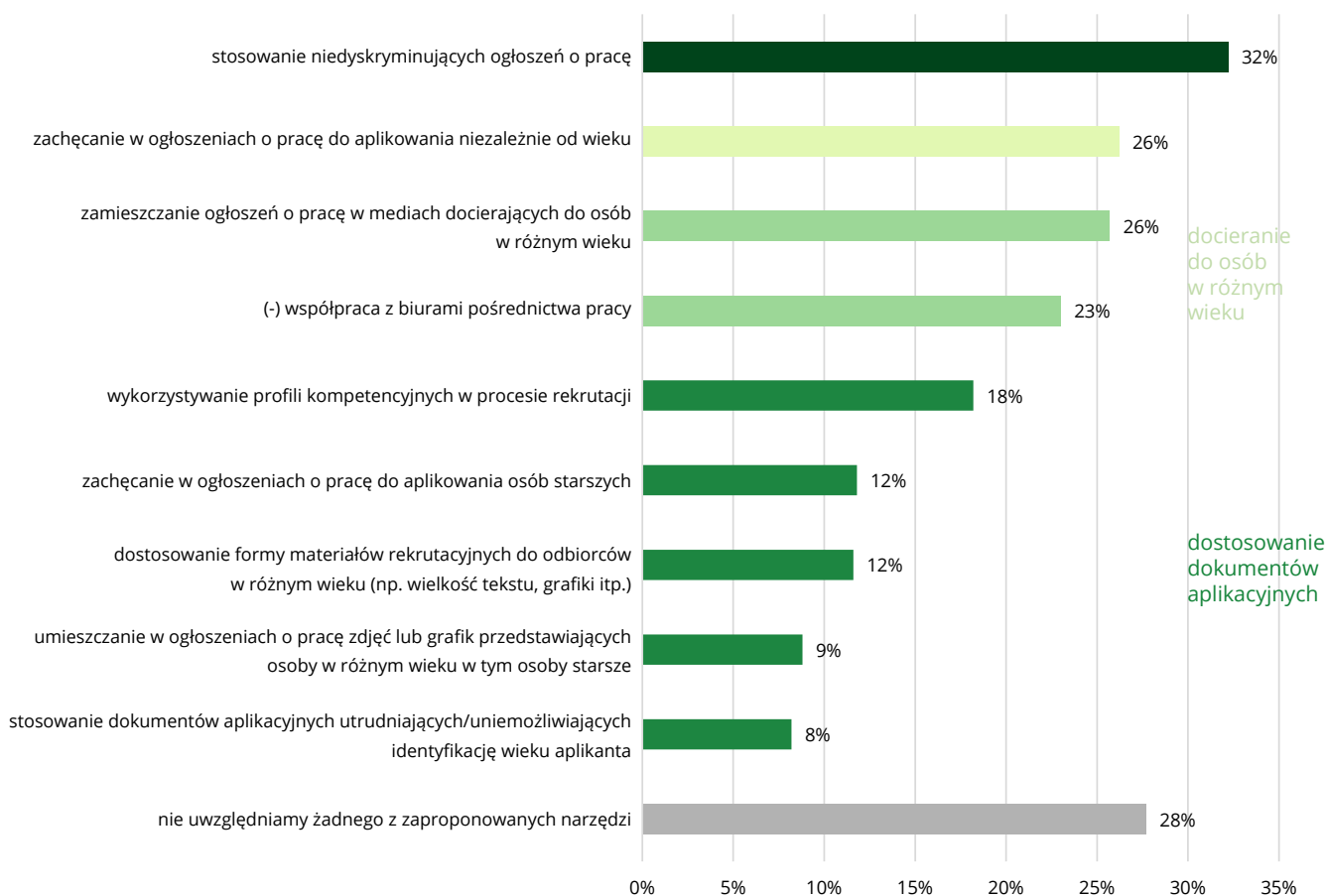
Wszystkie te aspekty dotyczące rekrutacji i selekcji pracowników znalazły odzwierciedlenie w badaniu. W wyniku analiz udało się uzyskać 4 wymiary. Spośród praktyk rekrutacyjnych najczęściej wskazywane było **stosowanie niedyskryminujących ogłoszeń o pracę** (32%) oraz **zachęcanie w ogłoszeniach o pracę do aplikowania niezależnie od wieku** (26%).



- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Wykres 41.

Narzędzia wykorzystywane przez firmy w ramach rekrutacji i selekcji pracowników



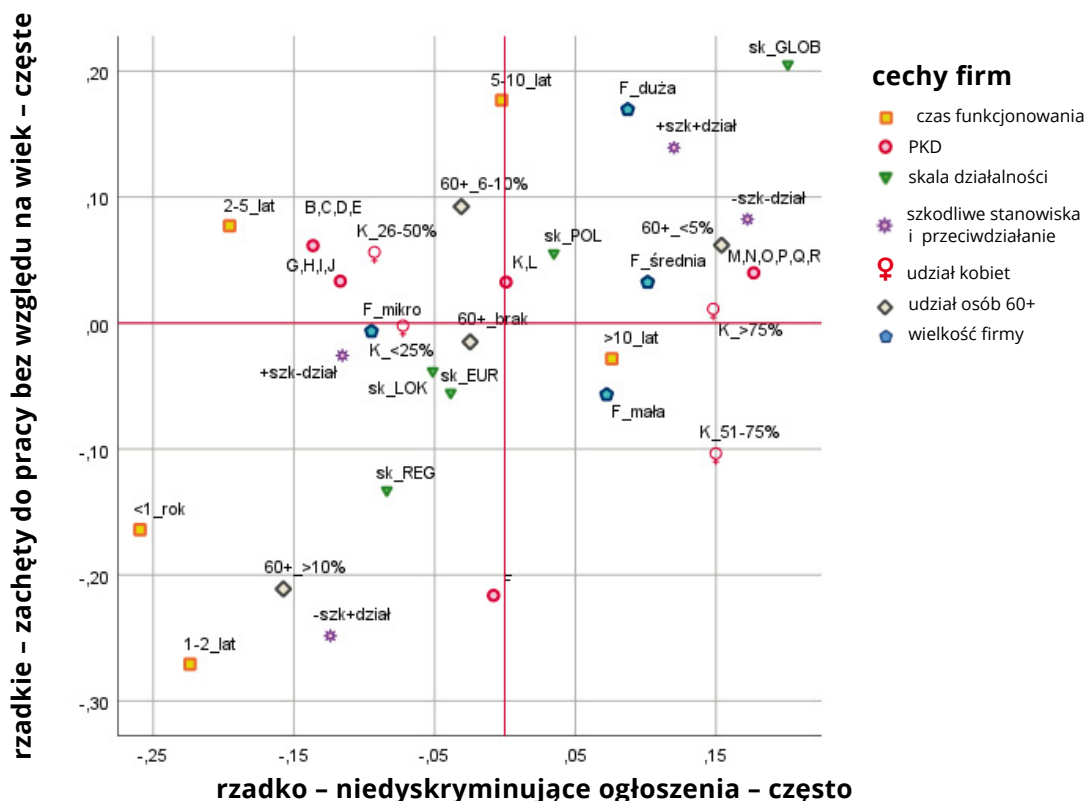
Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Stosowanie niedyskryminujących ogłoszeń o pracę najczęściej wykorzystywane było w firmach o globalnym zasięgu, w których nie występowały szkodliwe stanowiska pracy i nie były podejmowane działania przeciwdziałające szkodliwym czynnikom na tych stanowiskach, działających w pozostałych usługach z przewagą podmiotów publicznych (M, N, O, P, Q, R), z niskim udziałem osób powyżej 60. roku życia oraz udziałem kobiet przekraczającym połowę składu załogi (od 51% do 75% oraz powyżej 75%). Spośród przebadanych firm najmniejszą wagę do stosowania niedyskryminacyjnych ogłoszeń o pracę przywiązywały firmy najkrócej działające (do 1 roku, od 1 roku do 2 lat, od 2 lat do 5 lat) oraz z relatywnie wysokim udziałem osób powyżej 60. roku życia.

Z kolei **stosowanie zachęt do pracy bez względu na wiek** najczęściej występowało wśród firm: o globalnym zasięgu działania, o średnim czasie funkcjonowania (od 5 lat do 10 lat), w których występują szkodliwe stanowiska pracy i są podejmowane działania na rzecz przeciwdziałania im. Praktyka ta rzadko była wykorzystywana przez firmy: o krótkim stażu działania (od 1 roku do 2 lat), w których nie były identyfikowane szkodliwe stanowiska, a firmy podejmowały działania na rzecz przeciwdziałania szkodliwym czynnikom, z relatywnie wysokim udziałem osób powyżej 60. roku życia oraz z branży budowlanej. Stosowanie obydwu rodzajów działań jest ze sobą powiązane – **częstsze stosowanie zachęt do pracy bez względu na wiek idzie w parze z niedyskryminującymi ogłoszeniami** i na odwrót.

Wykres 42.

Stosowanie narzędzi w ramach rekrutacji i selekcji pracowników w ujęciu cech badanych firm



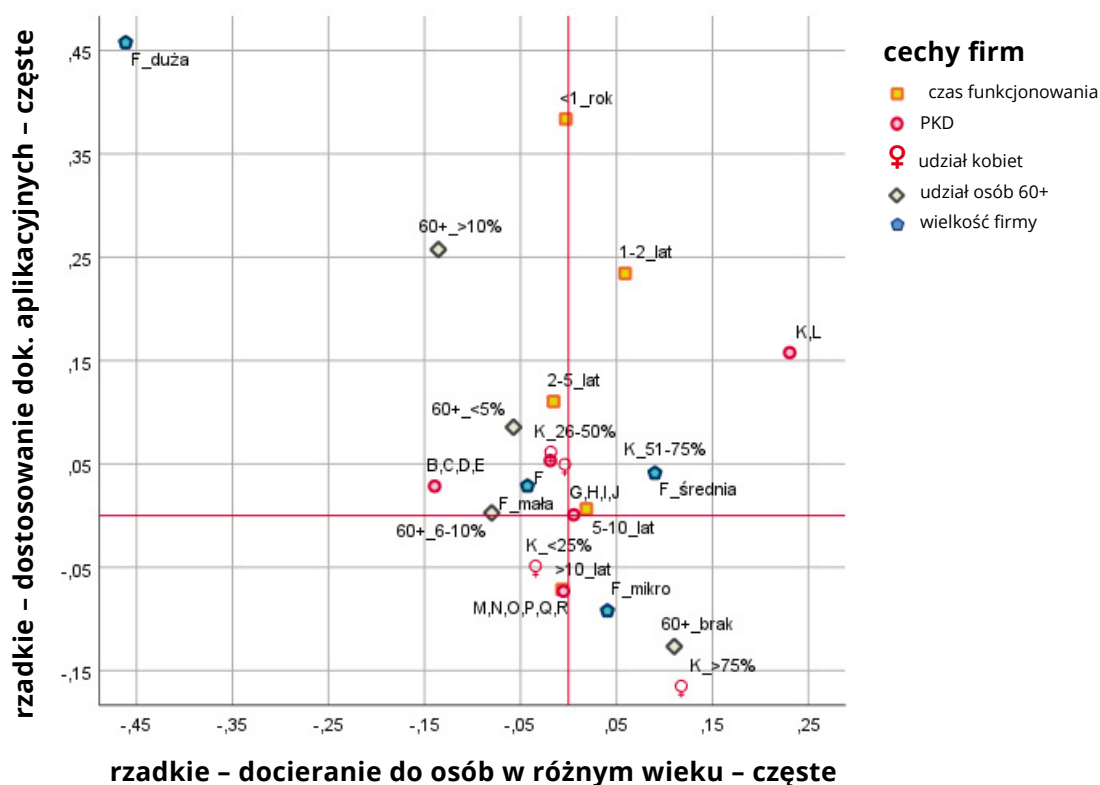
Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Kolejne pod względem popularności narzędzie stanowi zamieszczanie ogłoszeń o pracę w mediach docierających do osób w różnym wieku (26%) oraz ujemnie z nim skorelowana współpraca z biurami pośrednictwa pracy (23%). Odwrotność stwierdzenia drugiej wymienionej praktyki (z uwzględnieniem znaczenia pierwszej stosowanej techniki) mogłaby brzmieć *nieograniczanie się tylko do współpracy z biurami pośrednictwa pracy* i dotyczyła rozszerzania grona potencjalnych odbiorców. Cały obszar został określony jako **docieranie do osób w różnym wieku**.

Dla kolejnych wykorzystywanych technik wspólnym mianownikiem jest **dostosowanie dokumentów aplikacyjnych do osób w różnym wieku**. Składają się na niego takie praktyki jak: wykorzystywanie profili kompetencyjnych w procesie rekrutacji (18%), zachęcanie w ogłoszeniach o pracę do aplikowania osób starszych (12%), dostosowanie formy materiałów rekrutacyjnych do odbiorców w różnym wieku (na przykład wielkość tekstu, grafiki itp.; 12%), umieszczanie w ogłoszeniach o pracę zdjęć lub grafik przedstawiających osoby w różnym wieku, w tym osoby starsze (9%) oraz stosowanie dokumentów aplikacyjnych utrudniających/uniemożliwiających identyfikację wieku aplikanta (8%). Spośród wszystkich praktyk w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników wymienione cieszyły się najmniejszą popularnością.

Wykres 43.

Stosowanie narzędzi w ramach rekrutacji i selekcji pracowników w ujęciu cech badanych firm



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

W przypadku **docierania do osób w różnym wieku** zdecydowanie wyróżniają się podmioty zajmujące się finansami, ubezpieczeniami i nieruchomościami (K i L). Pozostałe cechy firm wskazujących na te praktyki są mocno skoncentrowane wokół zera i nie różnicują znacząco firm z punktu widzenia tej grupy praktyk. Zdecydowanie in minus wyróżniają się firmy duże (prawy górny róg), które równocześnie notują najwyższe wartości w obszarze praktyk związanych z dostosowaniem dokumentów aplikacyjnych do osób w różnym wieku.

Stosowanie dokumentów aplikacyjnych dostosowanych do osób w różnym wieku, jak już wspomniano, najczęściej wykorzystywane jest przez największe firmy. Praktykom tym sprzyja również krótki czas funkcjonowania na rynku (do 1 roku oraz od 1 roku do 2 lat), globalna skala działania oraz relatywnie wysoki udział osób powyżej 60. roku życia, co może sugerować korzystny wpływ tych praktyk na zatrzymanie starszych pracowników w firmie. W przypadku udziału osób powyżej 60. roku życia widać, że brak tej kategorii osób w załodze firmy wiąże się z rzadkim stosowaniem dokumentów aplikacyjnych dostosowanych do osób w różnym wieku. Niski poziom stosowania tej praktyki utrzymuje się również w firmach mikro, działających na lokalną skalę, w których kobiety stanowią przeszło trzy czwarte załogi.

Rozwiązanie stosunku pracy z pracownikami odchodzącymi na emeryturę

Po przejściu pracowników na emeryturę, niektóre firmy decydują się na kontynuację zatrudnienia emerytowanych pracowników w innej formie. Wynika to z potrzeby korzystania z doświadczonych pracowników oraz chęci przeciwdziałania ryzyku wystąpienia luki kompetencyjnej. Znaczenie pracowników z długim stażem pracy podkreślił jeden z respondentów reprezentujący dużą firmę produkcyjną w odpowiedzi na pytanie dotyczące najlepszych praktyk w zarządzaniu wiekiem.

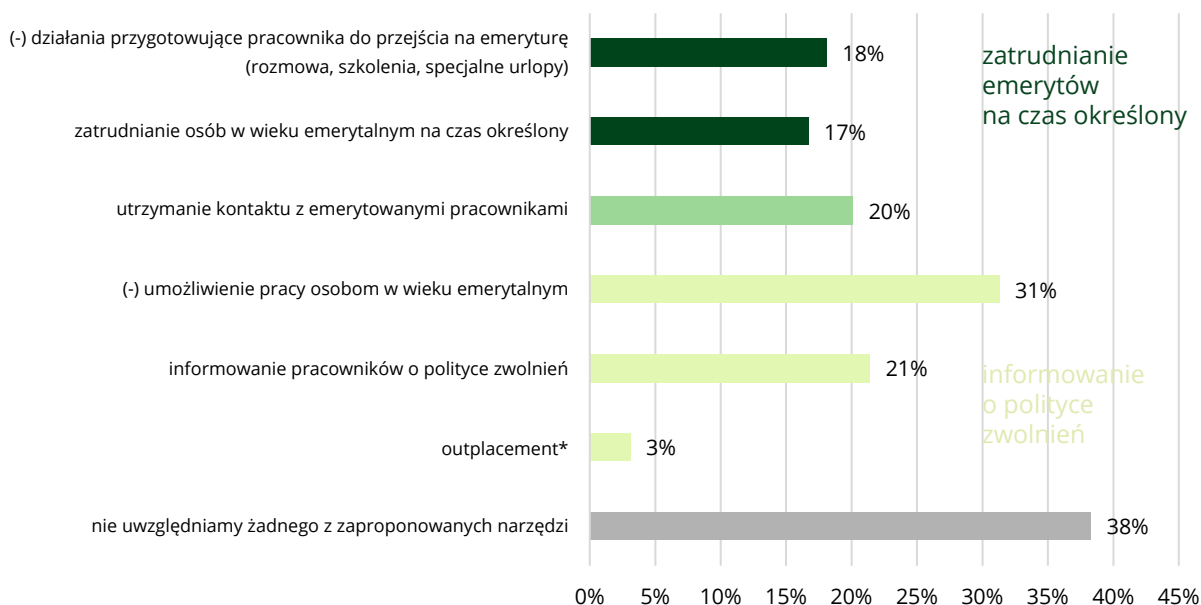


Najlepsze to wykorzystanie potencjału własnych pracowników, nie zatrudnianie nowych. Wieloletni pracownik lepiej identyfikuje się z firmą, zna doskonale wymagania pracodawcy, wie jak ta cała machina działa, dlatego warto z całego grona pracowników wyciągać te zaangażowane jednostki i po prostu dać im możliwość awansu i rozwijania swoich ambicji zawodowych. [IDI 8]

Zazwyczaj firmy oferują swoim byłym pracownikom pracę na część etatu, dodatkowe świadczenia w pracy oraz poprawę ergonomii stanowiska. Praktyki te, wraz z narzędziami związanymi ze zwalnianiem pracowników poddano ocenie w badaniu.

Wykres 44.

Stosowanie narzędzi w ramach przeciwdziałania utracie zdrowia przez pracowników w ujęciu cech badanych firm



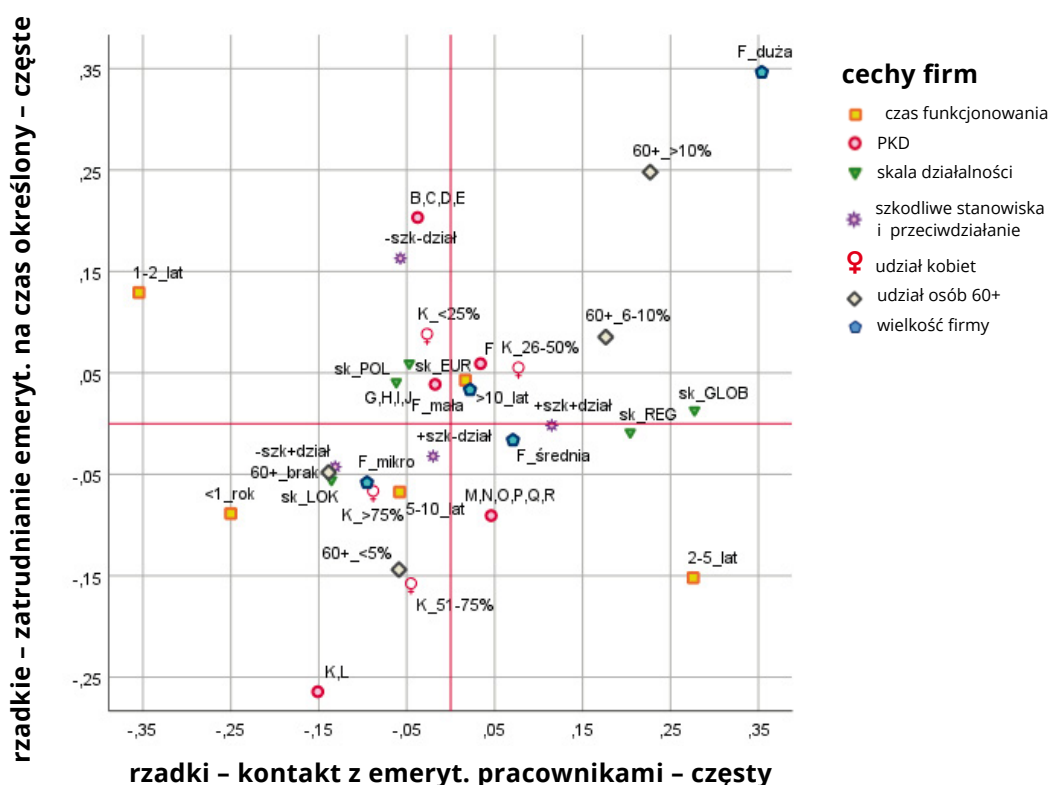
*pojęcie outplacement w analizie czynnikowej było również łączone z utrzymaniem kontaktu z emerytowanymi pracownikami

Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Najczęściej wykorzystywane w tym obszarze były działania takie jak **zatrudnienie osób w wieku emerytalnym na czas określony** (17%) oraz ujemnie z nim skorelowane działania przygotowujące pracownika do przejścia na emeryturę (rozmowa, szkolenia, specjalne urlopy – 18%). Działania te określono wspólnym mianownikiem **zatrudnienie emerytów na czas określony**. Drugi rodzaj działań pod względem częstości występowania wiąże się z **utrzymywaniem kontaktu z emerytowanymi pracownikami** (20%) i w ramach analizy czynnikowej utworzyło samodzielnie jeden z wymiarów. Działania związane z podtrzymaniem relacji z dotychczasowymi pracownikami mogą przyczyniać się do ponownego zaangażowania byłych pracowników w pracę w firmie w sytuacjach kryzysowych (wzmoczonego zapotrzebowania na pracę, chęci wykorzystania unikalnych umiejętności etc.).

Wykres 45.

Stosowanie narzędzi w ramach rozwiązania stosunku pracy z pracownikami w ujęciu cech badanych firm



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Stosowanie obydwu analizowanych praktyk powiązane jest z wielkością firmy oraz udziałem osób powyżej 60. roku życia. Im większa firma, tym poziom wykorzystania opisywanych praktyk częstszy. Podobnie im większy udział osób powyżej 60. roku życia wśród pracowników firmy, tym korzystanie z analizowanych narzędzi częstsze.

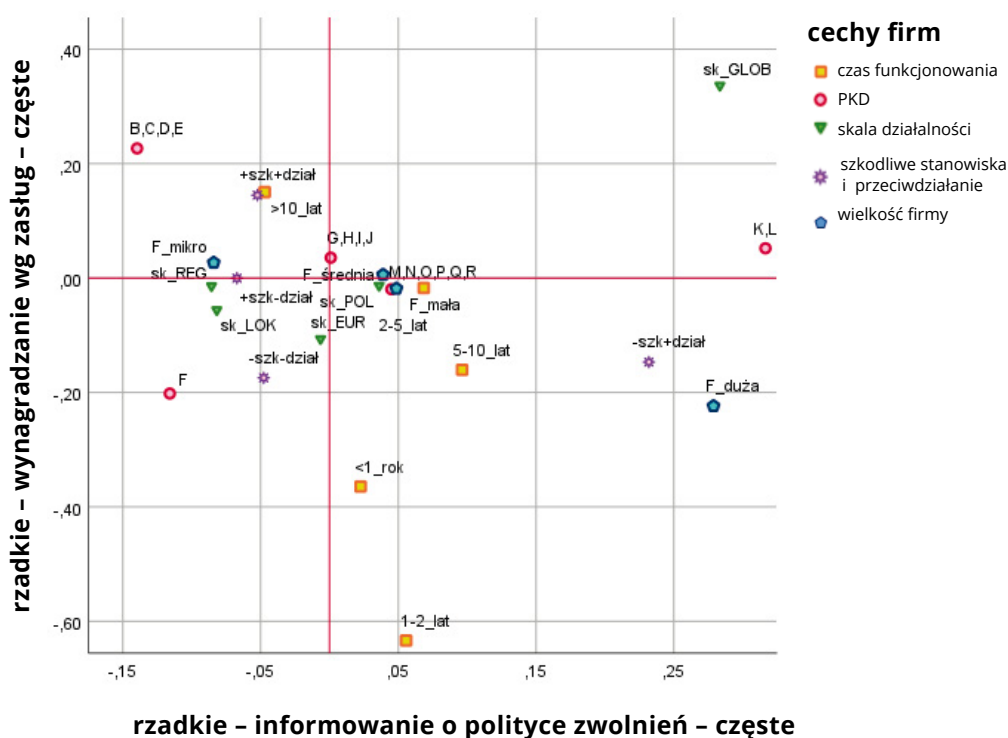
Zatrudnianie emerytów na czas określony, obok dużych firm ze względnie wysokim udziałem osób po 60. roku życia, częściej występowało w firmach przemysłowych (B, C, D, E) oraz w tych, które nie identyfikowały szkodliwych stanowisk pracy i w związku z tym nie podejmowały działań przeciwdziałających szkodliwym czynnikom na tych stanowiskach. Praktyki związane z zatrudnianiem emerytów rzadsze były wśród firm zajmujących się finansami, ubezpieczeniami i nieruchomościami (K i L) oraz zatrudniających więcej niż połowę kobiet (51% – 75% udziału kobiet w kadrze firmy).

Z kolei **utrzymywanie kontaktu z emerytowanymi pracownikami** najczęściej stosowane jest w dużych firmach oraz takich ze względnie wysokim udziałem osób po 60. roku życia, działających w globalnej skali o średnim czasie funkcjonowania na rynku.

Ostatni obszar wyróżniony w ramach działań związanych z rozwiązaniem stosunku pracy z pracownikami koncentruje się wokół zagadnień związanych z **informowaniem pracowników o polityce zwolnień**. Na wymiar ten związany z uporządkowanym oraz uwzględniającym potrzeby pracowników rozwiązywaniem pracy składają się takie działania jak outplacement⁸⁶ (3%), informowanie pracowników o polityce zwolnień (21%) oraz ujemnie skorelowane z nimi umożliwienie pracy osobom w wieku emerytalnym (31%). Ostatnie stwierdzenie (ze znakiem (-) na wykresie) po odwróceniu mogłoby brzmieć brak możliwości pracy dla osób w wieku emerytalnym i względnie pasować do działań, które w całości związane są ze zwolnieniami.

Wykres 46.

Stosowanie narzędzi w ramach rozwiązania stosunku pracy z pracownikami oraz wynagradzania w ujęciu cech badanych firm



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Na powyższym wykresie cechy podmiotów biorących udział w badaniu zostały zaprezentowane w ujęciu działań z obszaru **informowania o polityce zwolnień** oraz działań związanych z obszarem opisywanym w kolejnym podrozdziale związanym z wynagrodzeniami. Stosowanie narzędzi ukierunkowanych na informowanie o polityce zwolnień częstsze jest w dużych firmach działających w globalnej skali, zajmujących się finansami, ubezpieczeniami i nieruchomościami (K i L), w których mimo braku szkodliwych stanowisk pracy podejmowane są działania przeciwdziałające niekorzystnym czynnikom, mogącym szkodzić pracownikom. Podejście tego rodzaju najrzadziej stosowane było wśród mikrofirm, z branży przemysłowej (B, C, D, E) oraz budowlanej (F), działających na lokalną lub regionalną skalę, z niskim udziałem kobiet w składzie załogi (mniej niż 25%), w których zidentyfikowano szkodliwe stanowiska pracy, lecz nie podejmowane są działania przeciwdziałające niekorzystnym warunkom na tych stanowiskach.

⁸⁶ Outplacement to polityka zwolnień pracowników, która wiąże się z podejmowaniem różnych działań umożliwiających pracownikom ponowne odnalezienie się na rynku pracy (wyposażenie w niezbędne kwalifikacje, przygotowanie i pomoc w znalezieniu pracy etc.).

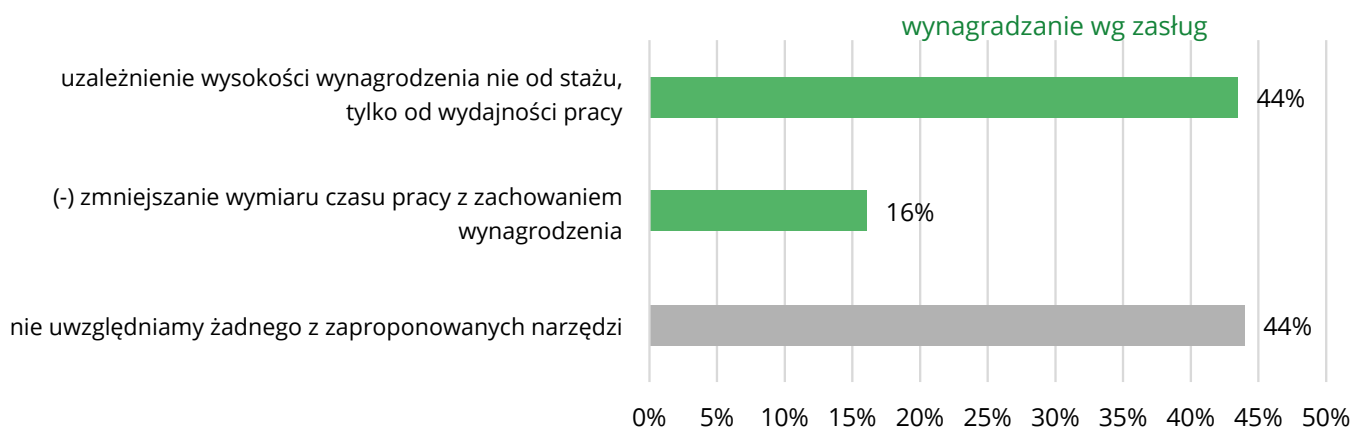
Wynagradzanie pracowników

Jednym ze sposobów na zwiększenie efektywności pracy jest stosowanie systemu motywacyjnego. Pełni on rolę środka przekształcającego możliwości pracownika na efektywne działanie. Z perspektywy pracownika jest to wynagrodzenie od organizacji za jego kompetencje i rezultat ich wykorzystania⁸⁷. W kontekście zarządzania wiekiem godną uwagi jest praktyka stosowana przez firmę, polegająca na ochronie wynagrodzenia w przypadku przesunięcia do innych zadań⁸⁸. Inny przykład polityki, stosowanej w firmie PTK Echo działającej na Słowacji zakłada, że poziom wynagrodzenia zależy przede wszystkim od zajmowanego stanowiska i wydajności pracy, a nie tylko od stażu pracy (czyli często de facto wieku pracownika)⁸⁹.

W badaniu wśród praktyk związanych z zarządzaniem wiekiem przypisanych do wynagradzania najczęściej wskazywane było uzależnienie wysokości wynagrodzenia od wydajności pracy (44%) oraz ujemnie skorelowana praktyka polegająca na zmniejszeniu wymiaru czasu pracy z zachowaniem wynagrodzenia (16%) – to drugie stwierdzenie, po odwróceniu brzmiałoby zmniejszenie wymiaru czasu pracy wraz ze zmianą wynagrodzenia i w całości korespondowało z wymową pierwszego. Wskazania te zostały określone wspólnym mianownikiem **wynagrodzenie według zasług**.

Wykres 47.

Narzędzia wykorzystywane przez firmy w ramach wynagradzania pracowników



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne



⁸⁷ J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi...*, op. cit.

⁸⁸ Ibidem.

⁸⁹ Eurofound, *PTK-ECHO, Slovakia: Comprehensive approach*, 2005, <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/sk003.htm> [za:] J. Litwiniński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem...*, s. 14.

Wykres prezentujący popularność wynagrodzenia według zasług znajduje się w podrozdziale poświęconym stosowaniu praktyk związanych z rozwiązaniem stosunku pracy, to jest w poprzednim podrozdziale. Najczęściej z tej metody korzystają firmy o zasięgu globalnym, wiążące osiągnięcie rezultatów w pracy z gratyfikacją finansową. Druga grupa wyróżniająca się z punktu widzenia stosowania tej praktyki to firmy z branży przemysłowej (B, C, D, E), działające dłużej niż 10 lat, z udziałem kobiet przekraczającym połowę składu załogi oraz firmy, w których występowały szkodliwe stanowiska pracy i firmy starały się przeciwdziałać negatywnym skutkom ich oddziaływania. Najmniejsza popularność tych praktyk utrzymywała się w firmach o najmniejszym stażu funkcjonowania (do 1 roku oraz od 1 roku do 2 lat), zatrudniających względnie dużo osób powyżej 60. roku życia, będących dużymi podmiotami oraz działających w branży budowlanej.

Tytułem podsumowania rozdziału poświęconego stosowaniu narzędzi zarządzania wiekiem w firmach zaprezentowano dwie tabele prezentujące te grupy firm (w ujęciu analizowanych cech), które najczęściej korzystają z analizowanych narzędzi oraz te, które analizowane praktyki zarządzania wiekiem stosują najrzadziej.

Najczęściej stosowanie narzędzi deklarowały firmy:

- ➔ o **globalnej** skali działalności,
- ➔ **duże**,
- ➔ działające w branży **finanse, ubezpieczenia i nieruchomości**,
- ➔ z udziałem osób **powyżej 60. roku życia do 5%**,
- ➔ funkcjonujące **od 2 lat do 5 lat**,
- ➔ **z udziałem kobiet** w składzie załogi firmy **od 51% – 75%**.

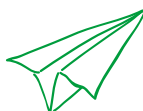


Tabela 11.

Narzędzia w ujęciu charakterystyk firm najczęściej z nich korzystających

GRUPY NARZĘDZI / CECHY FIRM	SKALA – GLOBALNA	WIELKOŚĆ – DUŻE PRZEDSIĘBIORSTWO	PKD – FINANSE, UBEZPIECZENIA I NIERUCHOMOŚCI	UDZIAŁ OSÓB 60+ – DO 5%	OKRES FUNKCJONOWANIA FIRMY – OD 2 LAT DO 5 LAT	UDZIAŁ KOBIET – 51% – 75%
1.1 zmiana stanowiska na inne	0,23	0,40	-0,10	0,16	0,01	-0,01
1.2 wsparcie zdrowia w firmie	0,12	0,15	0,06	0,00	0,19	-0,03
1.3 reorganizacja stanowiska pracy	0,13	0,13	0,26	0,05	0,01	0,04
1.4 dodatkowe praktyki prozdrowotne	0,39	0,44	0,22	0,06	0,04	0,11
1.5 dofinansowanie usług	1,01	0,59	-0,15	0,30	-0,14	0,04
1.6 zmiana wymiaru czasu pracy	-0,04	0,01	0,41	-0,17	0,16	0,09
2.1 dostosowanie dokumentów aplikacyjnych	0,23	0,46	0,16	0,09	0,11	0,05
2.2 zachęty do pracy bez względu na wiek	0,21	0,17	0,03	0,06	0,08	-0,10
2.3 niedyskryminujące ogłoszenia	0,20	0,09	0,00	0,15	-0,20	0,15
2.4 docieranie do osób w różnym wieku	-0,10	-0,46	0,23	-0,06	-0,02	0,00
3.1 indywidualizacja rozwoju	0,39	0,43	0,20	0,19	0,00	-0,02
3.2 merytokratyczny rozwój	0,55	0,62	0,04	0,10	-0,04	0,22
4.1 wynagradzanie wg zasług	0,34	-0,22	0,05	0,09	-0,02	0,14
5.1 dostosowanie czasu pracy do wieku	0,00	0,18	0,14	0,08	0,07	0,12
5.2 elastyczna praca	0,30	-0,07	0,22	0,01	0,14	0,08
5.3 zyskanie przywilejów	-0,24	0,13	0,19	-0,01	0,15	-0,02
6.1 informowanie o polityce zwolnień	0,28	0,28	0,32	-0,04	0,07	0,05
6.2 emeryci na czas określony	0,01	0,35	-0,26	-0,14	-0,15	-0,16
6.3 utrzymanie kontaktu z emerytowanymi pracownikami	0,28	0,35	-0,15	-0,06	0,28	-0,05

UWAGA: czerwonym kolorem oznaczono najniższe wartości w wierszach, zielonym najwyższe

Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Najbardziej stosowanie narzędzi deklarowały firmy:

- ➔ funkcjonujące **od 1 roku do 2 lat**,
- ➔ funkcjonujące **krócej niż 1 rok**,
- ➔ działające w **lokalnej** skali,
- ➔ działające w branży **budownictwo**,
- ➔ **z udziałem kobiet** w składzie załogi firmy **do 25%**,
- ➔ bez osób **powyżej 60. roku życia**,
- ➔ będące mikroprzedsiębiorstwami.



Podsumowanie stosowania wszystkich narzędzi zarządzania wiekiem w ujęciu analizowanych cech firm znajduje się w aneksie do niniejszego opracowania.

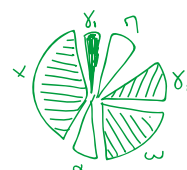
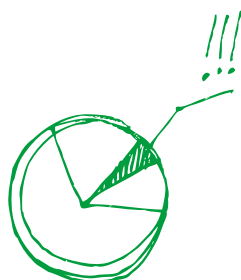
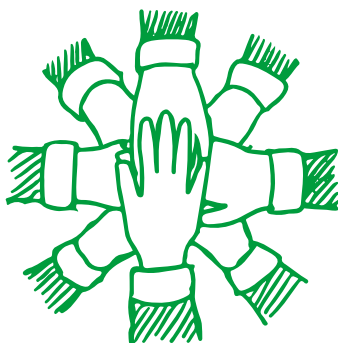
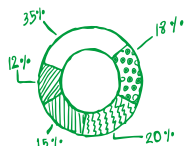
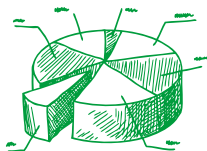


Tabela 12.

Narzędzia w ujęciu charakterystyk firm najrzadziej z nich korzystających

GRUPY NARZĘDZI / CECHY FIRM	WIELKOŚĆ – MIKROPRZEDSIĘBIORSTWO	UDZIAŁ OSÓB 60+ – BRAK	UDZIAŁ KOBIEC – DO 25%	PKD – BUDOWNICTWO	SKALA – LOKALNA	OKRES FUNKCJONOWANIA FIRMY – KRÓTCEJ NIŻ 1 ROK	OKRES FUNKCJONOWANIA FIRMY – OD 1. ROKU DO 2 LAT
1.1 zmiana stanowiska na inne	-0,11	-0,13	0,12	0,06	-0,18	-0,27	-0,28
1.2 wsparcie zdrowia w firmie	0,03	-0,06	-0,08	0,05	0,04	0,25	0,37
1.3 reorganizacja stanowiska pracy	0,01	-0,03	-0,04	-0,18	0,03	-0,21	-0,05
1.4 dodatkowe praktyki prozdrowotne	-0,01	-0,05	-0,05	0,10	-0,17	-0,37	-0,24
1.5 dofinansowanie usług	-0,21	-0,15	-0,12	-0,25	-0,23	-0,26	-0,50
1.6 zmiana wymiaru czasu pracy	0,05	0,13	-0,19	-0,16	0,12	0,11	-0,15
2.1 dostosowanie dokumentów aplikacyjnych	-0,09	-0,13	-0,05	0,05	-0,10	0,38	0,23
2.2 zachęty do pracy bez względu na wiek	-0,01	-0,01	0,00	-0,22	-0,04	-0,16	-0,27
2.3 niedyskryminujące ogłoszenia	-0,09	-0,02	-0,07	-0,01	-0,05	-0,26	-0,22
2.4 docieranie do osób w różnym wieku	0,04	0,11	-0,03	-0,02	0,02	0,00	0,06
3.1 indywidualizacja rozwoju	-0,08	-0,18	-0,09	-0,06	-0,16	0,36	0,08
3.2 merytokratyczny rozwój	-0,09	0,00	-0,08	-0,17	-0,09	-0,57	-0,57
4.1 wynagradzanie wg zasług	0,03	0,02	0,01	-0,20	-0,06	-0,36	-0,63
5.1 dostosowanie czasu pracy do wieku	-0,04	-0,16	-0,12	-0,07	-0,05	-0,23	0,00
5.2 elastyczna praca	0,03	0,08	-0,17	-0,14	-0,02	-0,08	0,05
5.3 zyskanie przywilejów	0,04	-0,07	0,02	0,08	0,00	0,19	0,23
6.1 informowanie o polityce zwolnień	-0,08	-0,03	-0,07	-0,12	-0,08	0,02	0,06
6.2 emeryci na czas określony	-0,06	-0,05	0,09	0,06	-0,06	-0,09	0,13
6.3 utrzymanie kontaktu z emerytowanymi pracownikami	-0,10	-0,14	-0,03	0,03	-0,14	-0,25	-0,35

UWAGA: czerwonym kolorem oznaczono najniższe wartości w wierszach, zielonym najwyższe

Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

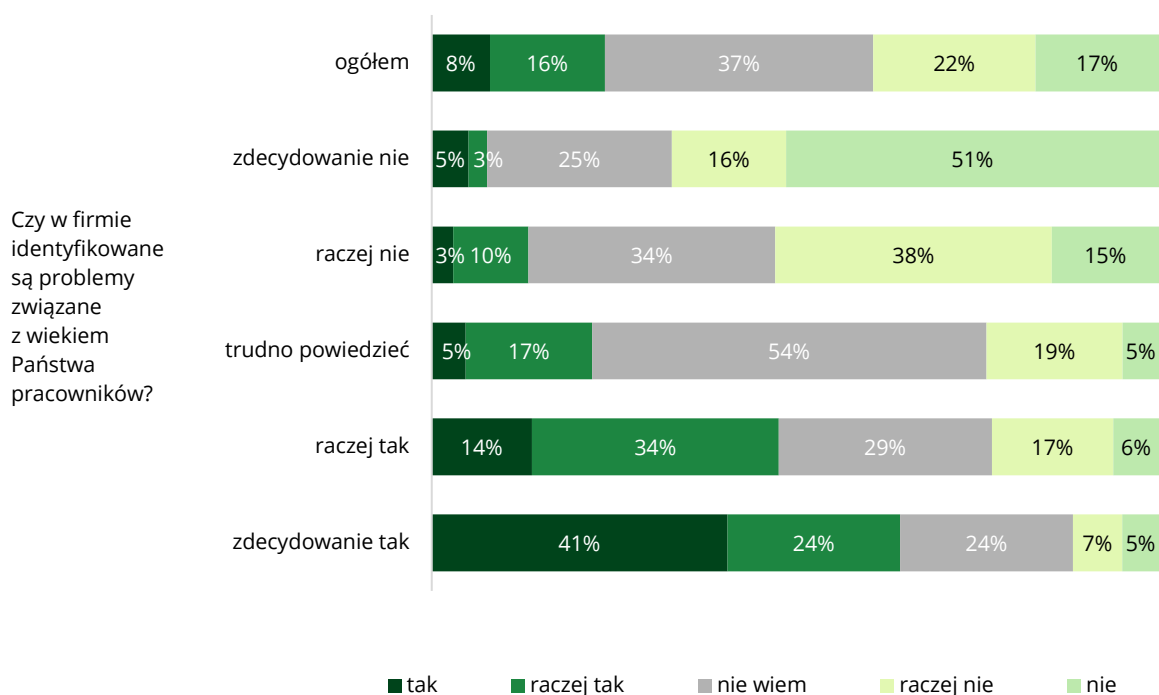
Zainteresowanie firm wsparciem w obszarze uruchomienia lub rozwoju elementów zarządzania wiekiem

Zainteresowanie wsparciem we wdrażaniu polityk zarządzania wiekiem

24% firm oczekuje wsparcia w prowadzeniu polityki zarządzania wiekiem (suma twierdzących odpowiedzi). 37% przedstawicieli firm była niezdecydowana, przy czym większość wyrażających tę opinię to ci, którzy mają niewielką wiedzę na temat zarządzania wiekiem, stąd nie potrafią właściwie zidentyfikować potrzeb w tym zakresie. 39% respondentów wskazała, że nie oczekuje pomocy w obszarze zarządzania wiekiem. Z wykresu można jednoznacznie wywnioskować, że występuje korelacja pomiędzy identyfikacją problemów związanych z wiekiem i potrzebą wsparcia w ich rozwiązywaniu. Brak identyfikacji problemów wynika prawdopodobnie z braku refleksji firmy na ten temat, niskiej kultury organizacyjnej lub innych czynników, nie zaś z niewystępowania problemów związanych z wiekiem pracowników.

Wykres 48.

Zainteresowanie firm wsparciem w obszarze zarządzania wiekiem a identyfikacja problemów związanych z wiekiem wśród pracowników



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Wykres 48. prezentuje zróżnicowanie zainteresowania pomocą w obszarze zarządzania wiekiem ze względu na podejmowane w firmie praktyki związane z identyfikacją problemów pracowników wynikających z wieku.

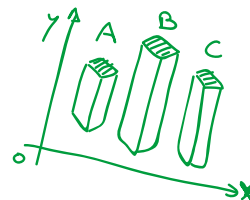
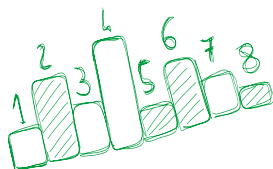
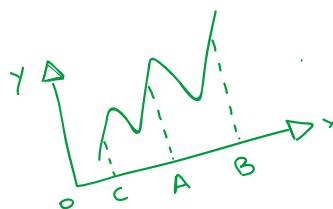
Im wyższy był poziom zaangażowania firmy w identyfikowanie problemów związanych z wiekiem pracowników, tym większe było zainteresowanie wsparciem. Firmy, które wskazały, że monitorują kwestie związane z wiekiem personelu (odpowiedzi raczej tak oraz zdecydowanie tak) w połowie (48%) lub częściej (65%) były zainteresowane wsparciem w obszarze zarządzania wiekiem. Firmy, które nie przejawiały tego rodzaju praktyk, w marginalnym zakresie były zainteresowane wsparciem (raczej nie – 13%, zdecydowanie nie – 8%).

Większy poziom zainteresowania utrzymywał się w gronie firm z branży budowlanej (29%)⁹⁰, wśród dużych (30%) i średnich przedsiębiorstw (32%), działających na skalę europejską (33%) oraz globalną (30%), działających stosunkowo krótko: od 1 roku do 2 lat (44%), od 2 lat do 5 lat (34%), od 5 lat do 10 lat (32%), wśród firm, w których występują szkodliwe stanowiska pracy (25%), bez względu na podejmowane bądź nie działania przeciwdziałające występującym szkodliwym stanowiskom, w których udział osób powyżej 60. roku życia jest relatywnie wysoki – powyżej 10% składu załogi (34%) oraz z ponadprzeciętnym udziałem kobiet w składzie załogi, to jest od 51% – 75% (29%).

W związku z tym, że udział zainteresowanych wsparciem w obszarze polityki zarządzania wiekiem wśród ogółu przebadanych firm wynosi 24%, poziom zainteresowania w wyżej opisywanych grupach nie jest znacząco większy.

Tylko firmy wyróżnione ze względu na czas funkcjonowania cechują się mocnym zróżnicowaniem (od 44% dla podmiotów działających od 1 roku do 2 lat, aż do 18% dla podmiotów działających powyżej 10 lat).

Niskie zainteresowanie firm wsparciem może wynikać z braku świadomości korzyści, które niosą ze sobą rozwiązania sprzyjające pracownikom w różnym wieku, niechęci do tego rodzaju rozwiązań lub obaw dotyczących problemów, jakie mogą się pojawić na etapie wdrażania. Celem zidentyfikowania trudności, które mogą pojawić się w trakcie wdrażania instrumentów zarządzania wiekiem, zapytano respondentów o to, które czynniki należą do głównych barier w Pani/Pana firmie związanych z wdrażaniem i realizacją zarządzania wiekiem?



⁹⁰ Wartość stanowi sumę odpowiedzi tak oraz raczej tak.

Bariery we wdrażaniu polityk zarządzania wiekiem

W obszarze wdrażania i realizacji zarządzania wiekiem, respondenci najczęściej wskazywali na **brak barier w firmie (29%)**. Wśród tych firm wyraźnie wyróżniały się te z branży przemysłowej (38%) oraz budowlanej (30%), mikroprzedsiębiorstwa (34%), działające na skalę lokalną (34%) lub regionalną (34%), działające dłużej niż 10 lat (33%), takie, które wskazywały, że co prawda szkodliwe stanowiska nie występują, ale firmy i tak podejmują działania mające na celu niwelowanie szkodliwych czynników (39%), w których nie pracują osoby powyżej 60. roku życia (38%) oraz z udziałem kobiet powyżej 75% wśród pracowników firmy (38%). Uzyskane w raporcie informacje pozwalają na wnioskowanie, że niedostrzeżenie barier wynika raczej z braku refleksji na ten temat i rzadkiego stosowania polityk zarządzania wiekiem.

W narzędziu zaproponowano 18 możliwości wskazania różnego rodzaju obaw lub barier, które mogą utrudniać wdrażanie polityki zarządzania wiekiem w firmie. Ze względu na dużą różnorodność odpowiedzi oraz zbliżone znaczenie niektórych stwierdzeń, dla potrzeb analiz zdecydowano się skorzystać z analizy czynnikowej, która pozwoli na pogrupowanie podobnych stwierdzeń, a następnie dalszą analizę powstałych w ten sposób konstruktorów⁹¹. 18 barier poddanych ocenie respondentów połączonych zostało w 5 czynników (wyróżnionych odrębnym kolorem na Wykresie 49.).

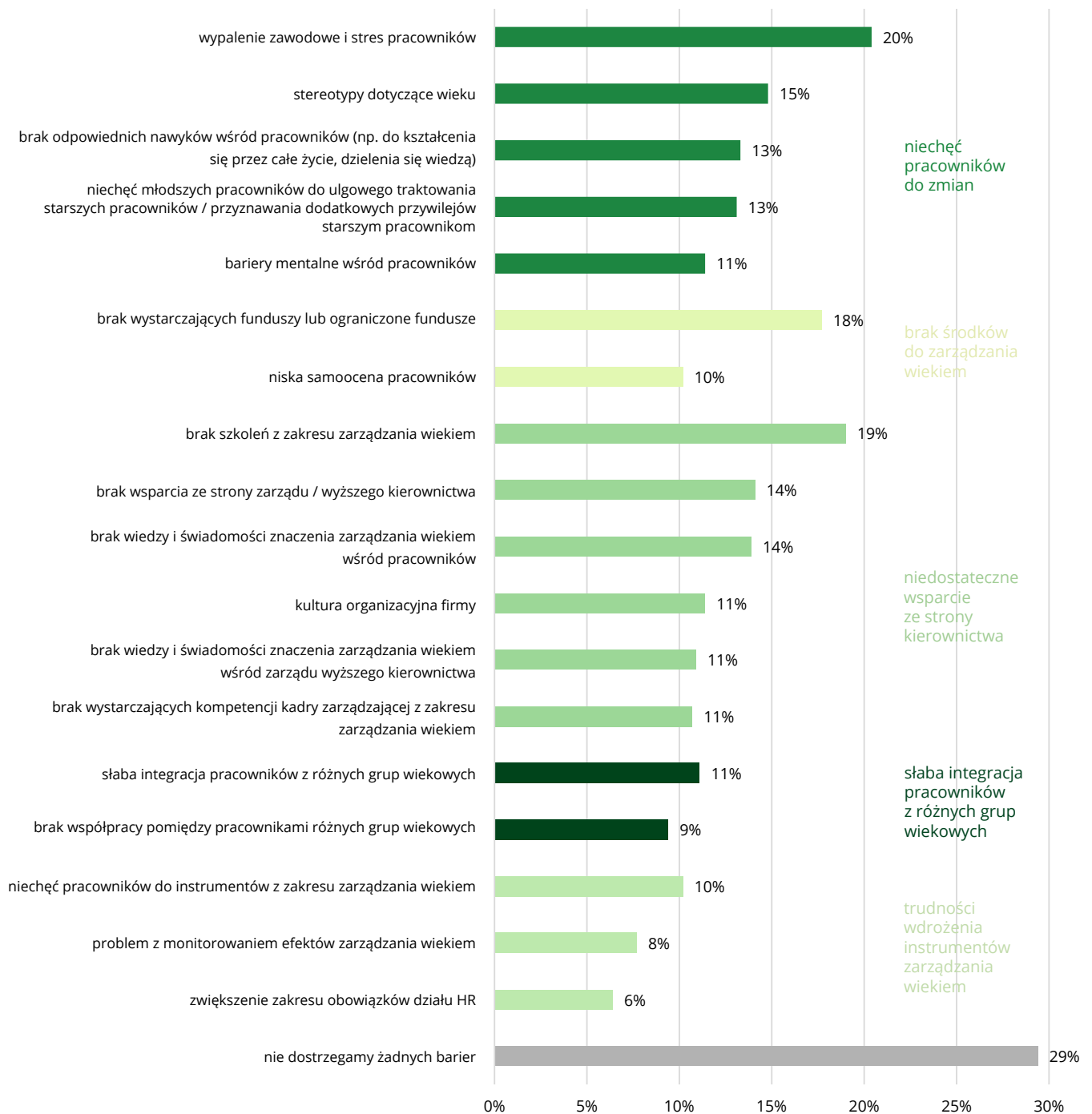
Najczęściej wskazywaną przeszkodą we wdrażaniu polityk związanych z zarządzaniem wiekiem jest wypalenie zawodowe i stres pracowników (20%). Stwierdzenie to wraz z czterema kolejnymi koncentruje się wokół zagadnienia związanego z **niechęcią pracowników do zmian**. Wśród nich znalazły się stereotypy dotyczące wieku (15%), brak odpowiednich nawyków wśród pracowników (na przykład do kształcenia się przez całe życie, dzielenia się wiedzą; 13%), niechęć młodszych pracowników do ulgowego traktowania starszych pracowników / przyznawanie dodatkowych przywilejów starszym pracownikom (13%) oraz bariery mentalne wśród pracowników (11%). W miejscu tym należy podkreślić, że oceny poszczególnych stwierdzeń dokonane były przez osoby, które reprezentowały firmę (właściciel, zarząd, dyrekcja lub osoby zajmujące się sprawami kadrowymi), gdyż perspektywa osoby oceniającej może rzutować na dokonywane oceny. Źródła barier w pierwszej kolejności dopatrywano się w zachowaniach i postawach pracowników. Wydaje się, że wskazanie barier w grupie określonej jako niechęć pracowników do zmian, można (choć częściowo) traktować jako znak występowania w danej firmie problemów związanych z zarządzaniem. Podjęcie działań w obszarze zarządzania wiekiem mogłoby skutecznie i pozytywnie wpłynąć na postawy i zachowanie pracowników.



⁹¹ Opis zastosowanej techniki znajduje się na stronie 72. Wykorzystano analogiczne rozwiązanie jak w przypadku analizy narzędzi zarządzania wiekiem wykorzystanych w firmach.

Wykres 49.

Narzędzia wykorzystywane przez firmy w ramach rekrutacji i selekcji pracowników



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Druga grupa przeszkód to **brak środków do zarządzania wiekiem**, związana z dwiema barierami: brakiem wystarczających funduszy lub ograniczonych funduszy (18%) oraz niskiej samooceny pracowników (10%) – tutaj rozumiana jako niski poziom kompetencji pracowników działów potencjalnie odpowiedzialnych za wdrażanie zarządzania wiekiem niewystarczający do implementacji zasad w organizacji.

Wykres 50. pokazuje, jak opisywane przeszkody są oceniane przez poszczególne firmy. Postrzeganie **braku środków do wdrażania zarządzania wiekiem** jako głównej bariery częstsze jest wśród firm z dużą przewagą kobiet w składzie firmy (powyżej 75%). Pozostałe podmioty nie odznaczają się częstszymi wskazaniami w tym obszarze. Najbardziej na tą barierę wskazywały firmy o krótkim czasie funkcjonowania (od 1 roku do 2 lat oraz poniżej 1 roku), z branży budowlanej (F) oraz działające na skalę europejską. Problemy z wygospodarowaniem środków na przedsięwzięcia związane z zarządzaniem wiekiem wskazywano także w wywiadach.



Ja od razu powiem, że to są małe firmy i nas po prostu nie stać, poza tym, jakbym chciał pójść na basen i powiem, że chcę zniżkę na trzy karnety to mnie wyśmieją. [FGI]

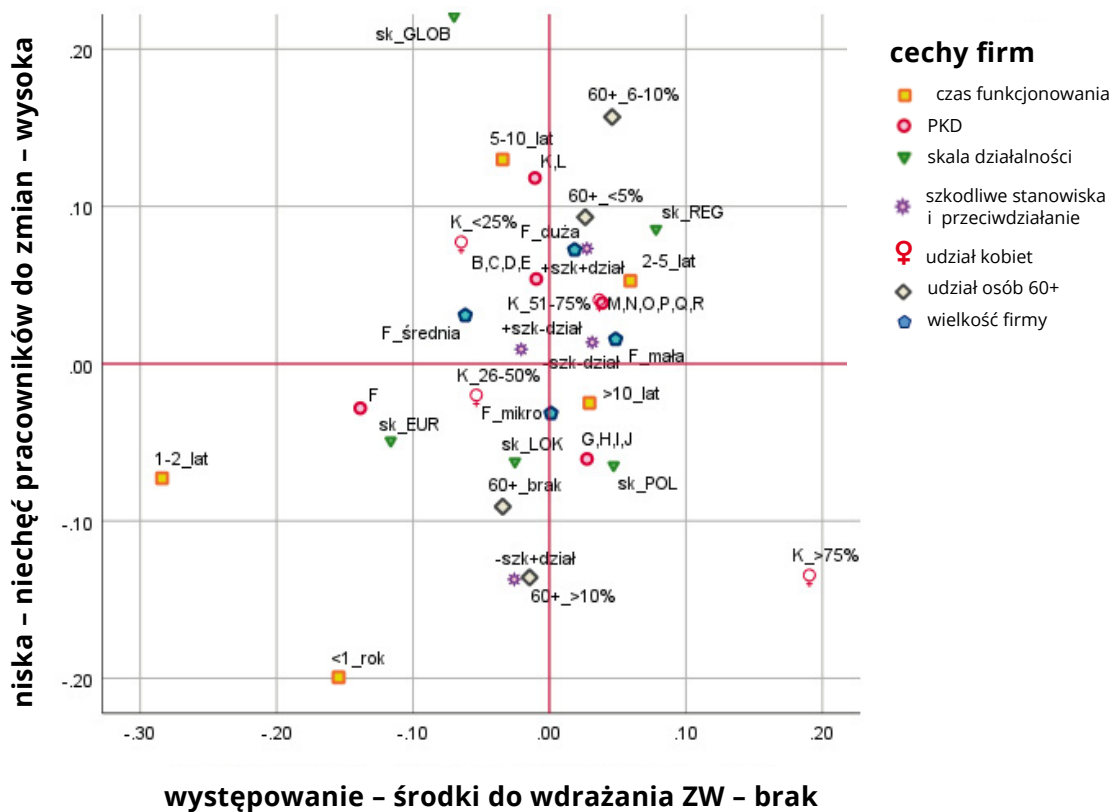
Niepewna sytuacja finansowa wielu przedsiębiorstw powoduje także strach przed ewentualnymi regulacjami kwestii zarządzania wiekiem ustalonymi na poziomie kraju.



Obawy mogą być jedynie takie, że jak państwo narzuci jakieś rozwiązanie pracodawcom i będzie musiały być duży wkład własny pracodawcy, to może być jedyny minus. Bo wiele takich rzeczy państwo wdrożyło a potem trudno pracodawcom jest sprostać tym wymaganiom. [IDI 1]

Wykres 50.

Bariery w obszarze braku środków do wdrażania zarządzania wiekiem oraz niechęci pracowników do zmian w ujęciu cech badanych firm



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

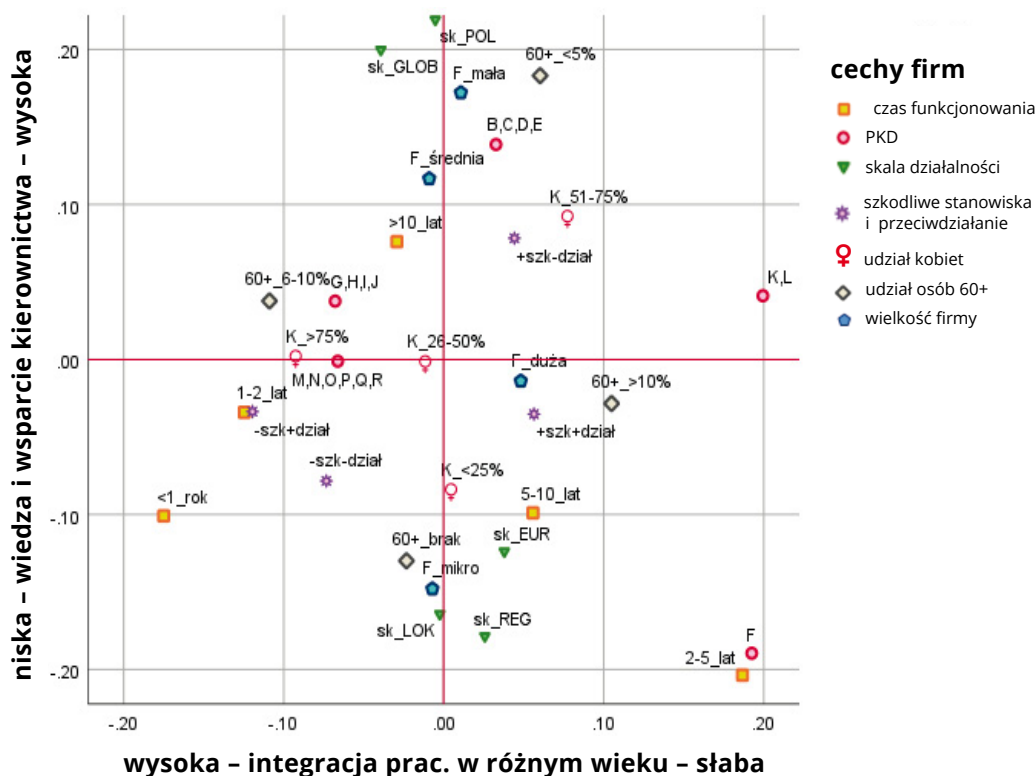
Trudności związane z **niechęcią pracowników do zmian** najczęściej wskazywane były przez firmy działające w skali globalnej, zatrudniające osoby powyżej 60. roku życia, które w składzie załogi stanowiły od 6% do 10%, o średnim czasie funkcjonowania (od lat 5 do 10 lat) oraz działające w branży zajmującej się finansami, ubezpieczeniami i nieruchomościami (K i L). Bariery związane z niechęcią pracowników do zmian rzadziej były wskazywane przez firmy działające krócej niż 1 rok, o względnie wysokim udziale osób powyżej 60. roku życia, w których udział kobiet w składzie załogi stanowi powyżej 75% oraz takie, które wskazały, że co prawda w firmie nie występują szkodliwe stanowiska pracy, ale firma stara się przeciwdziałać wszelkim negatywnym czynnikom, które mogą się pojawić.

Kolejne bariery wprowadzenia zarządzania wiekiem do firm wiążą się z **brakiem wiedzy dotyczącej tego rodzaju rozwiązań oraz niedostatecznym wsparciem ze strony kierownictwa** ściśle powiązanych z brakiem świadomości korzyści płynących z tego rodzaju rozwiązań. W obszarze tym najczęściej wskazywane były: brak szkoleń z zakresu zarządzania wiekiem (19%), brak wsparcia ze strony zarządu / wyższego kierownictwa (14%) oraz brak wiedzy i świadomości znaczenia zarządzania wiekiem wśród pracowników (14%). Kolejne wskazania dotyczyły: kultury organizacyjnej firmy (11%) – zapewne niesprzyjającej wprowadzaniu rozwiązań związanych z zarządzaniem wiekiem, braku wiedzy i świadomości znaczenia zarządzania wiekiem wśród zarządu / wyższego kierownictwa (11%) oraz braku wystarczających kompetencji kadry zarządzającej z zakresu zarządzania wiekiem (11%). Z wykresu 49. jednoznacznie wynika potrzeba: szkoleń z zakresu zarządzania wiekiem (19%), braku świadomości wagi tych problemów u kadry zarządzającej (14%), czemu towarzyszy niechęć do tego typu przedsięwzięć oraz brak wsparcia (14%).

Niedostateczne wsparcie ze strony kierownictwa jako trudność najczęściej wskazywana była w firmach funkcjonujących od 2 lat do 5 lat, działających w branży budowlanej (F), o lokalnej i regionalnej skali działania, o małej liczbie pracowników (mikro), w których nie występują osoby powyżej 60. roku życia. Zagadnienie to nie stanowiło problemu wśród firm działających na skalę ogólnopolską i globalną, średniej wielkości podmioty, z małym udziałem osób powyżej 60. roku życia (do 5%), działające w branży przemysłowej (B, C, D, E).

Wykres 51.

Bariery w obszarze braku wiedzy i wsparcia kierownictwa oraz słabej integracji pracowników z różnych grup wiekowych w ujęciu cech badanych firm



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

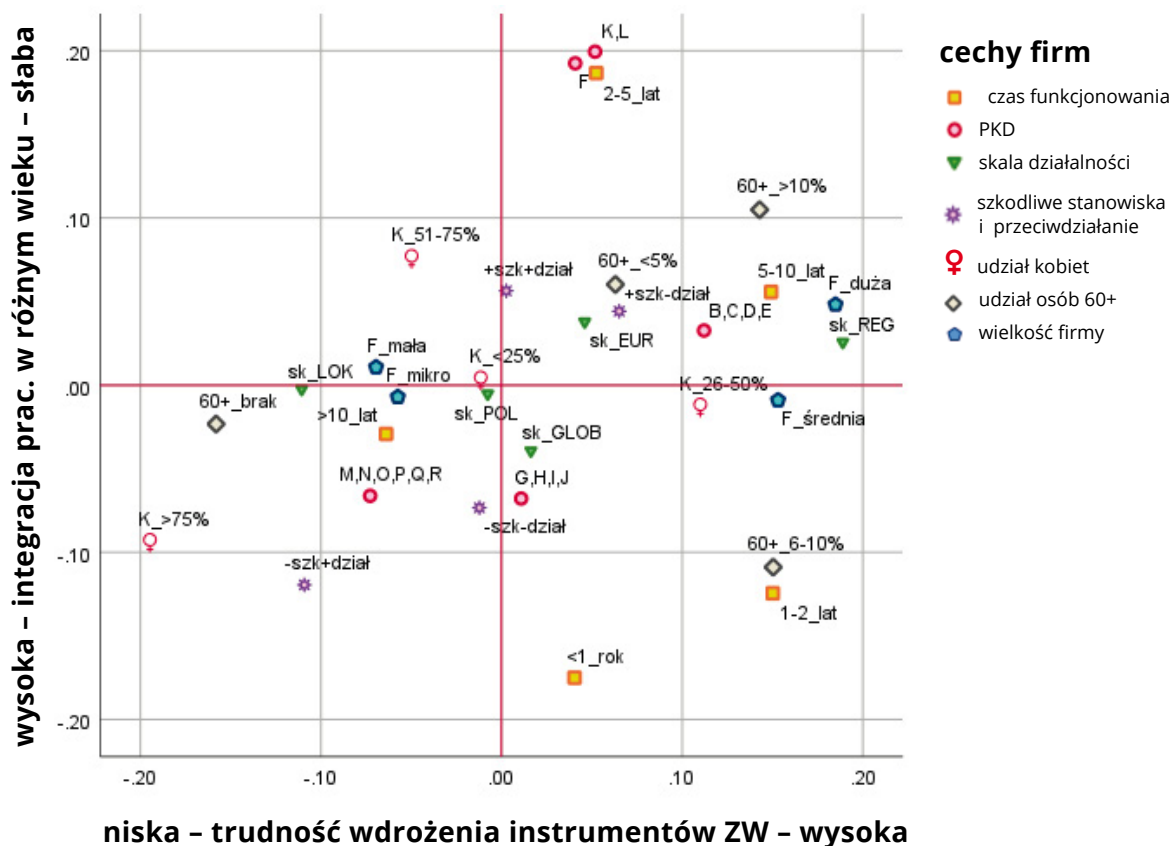
Kolejne czynniki stanowiące przeszkodę we wdrażaniu oraz realizacji polityki zarządzania wiekiem związane są ze słabą **integracją pracowników z różnych grup wiekowych** (11%) oraz brakiem współpracy pomiędzy pracownikami z różnych grup wiekowych (9%). Mimo tego, że opiniom tym towarzyszyły niezbyt liczne wskazania, wiele działań ukierunkowanych na realizację polityki zarządzania wiekiem zakłada ścisłą współpracę osób w różnym wieku.

Słaba integracja pracowników w różnym wieku częściej wskazywana była jako bariera w firmach związanych z branżą zajmującą się finansami, ubezpieczeniami i nieruchomościami (K i L) oraz budownictwem (F), funkcjonującymi na rynku od 2 lat do 5 lat oraz takich, w których udział osób powyżej 60. roku życia w składzie załogi był wyższy niż 10%. Trudność ta rzadziej była wskazywana w firmach, które działają krótko (do 1 roku oraz od 1 roku do 2 lat), w których udział osób do 60. roku życia waha się od 6% – 10%, które wskazały, że co prawda w firmie nie występują szkodliwe stanowiska pracy, ale firma stara się przeciwdziałać wszelkim negatywnym czynnikom, które mogą się pojawić oraz ze stosunkowo wysokim udziałem kobiet (powyżej trzy czwarte stanu zatrudnienia).

W obu opisywanych grupach problemów nie występowały wyraźne zależności pomiędzy natężeniem opinii na temat barier we wdrażaniu a cechami reprezentowanymi przez respondentów firm.

Wykres 52.

Barier w obszarze wdrożenia instrumentów zarządzania wiekiem oraz słabej integracji pracowników z różnych grup wiekowych w ujęciu cech badanych firm



Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Ostatnia grupa barier to **trudności wdrożenia instrumentów zarządzania wiekiem**. Na obszar ten składają się: niechęć pracowników do instrumentów z zakresu zarządzania wiekiem (10%), problemy z monitorowaniem efektów zarządzania wiekiem (8%), zwiększenie zakresu obowiązków działu HR (6%). Eksperti w dziedzinie projektowania zmian w organizacji wskazują, że jeśli cele zarządzania wiekiem zostaną precyzyjnie określone, dużym problemem jest znalezienie odpowiednich miar i danych potrzebnych do monitorowania interwencji. Identyfikacja wpływu wprowadzonych polityk lub narzędzi możliwa jest dopiero w odleglejszej perspektywie, co dodatkowo utrudnia ocenę wprowadzonych zmian. Obawy tego rodzaju są częstsze wśród dużych i średnich firm, działających w skali regionalnej, o przeciętnym i wysokim udziale osób powyżej 60. roku życia oraz w firmach w czasie funkcjonowania od 1 roku do 2 lat, oraz od 5 lat do 10 lat. Z kolei rzadziej występowały w firmach z dużym udziałem kobiet (powyżej 75% załogi), w których nie występują osoby powyżej 60. roku życia, działających na skalę lokalną oraz takich, które wskazały, że co prawda szkodliwe stanowiska nie występują, ale i tak podejmują działania mające na celu niwelowanie szkodliwych czynników.

Etapy wdrażania polityk zarządzania wiekiem

W ramach wywiadów indywidualnych poproszono firmy, które w ramach zarządzania personelem wdrożyły elementy zarządzania wiekiem o wskazanie, od czego należałoby zacząć wprowadzanie tego rodzaju rozwiązań w przedsiębiorstwie. Przygotowanie i wdrażanie trafnie ujął jeden z respondentów.



Uważam, że najpierw przygotowanie dokumentacji i systemu informatycznego, żeby przygotować dane do analiz, następnie zidentyfikowanie potrzeb pracowników i ich oczekiwań względem pracodawcy i połączenie wszystkich tych składowych w strategię, którą trzeba będzie na bieżąco modyfikować. [IDI 11]

Na etapie przygotowawczym dużą wagę przykładają się do **danych**, którymi firma dysponuje oraz **doświadczenia i zaangażowania pracowników**.



Najlepsze, to wykorzystanie potencjału własnych pracowników, nie zatrudnianie nowych [...] oraz wykorzystanie wszystkich możliwych informacji. [...] Działania zarządzania wiekiem są realizowane od wielu lat, z czasem zmienialiśmy systemy informatyczne wspierające te działania, wdrażaliśmy certyfikat ISO, który ułatwił nam usystematyzowanie tego przez wprowadzone procedury. Odbywa się to na zasadzie analiz wynikających z systemu, informacji przekazywanej przez bezpośrednich przełożonych działów dotyczących konieczności zmiany stanowiska danego pracownika czy przekwalifikowania. W zasadzie wszystkie osoby, które mają stanowisko związane z zarządzaniem swoim zespołem biorą w tym procesie udział. Program został wypracowany przez wiele lat, nie wymaga modyfikacji a jedynie pomaga w szybki sposób reagować na potrzeby. [IDI 11]

Mocno podkreślany był również wątek **uwzględniania potrzeb pracowników** oraz **konsultowania z nimi rozwiązań**.

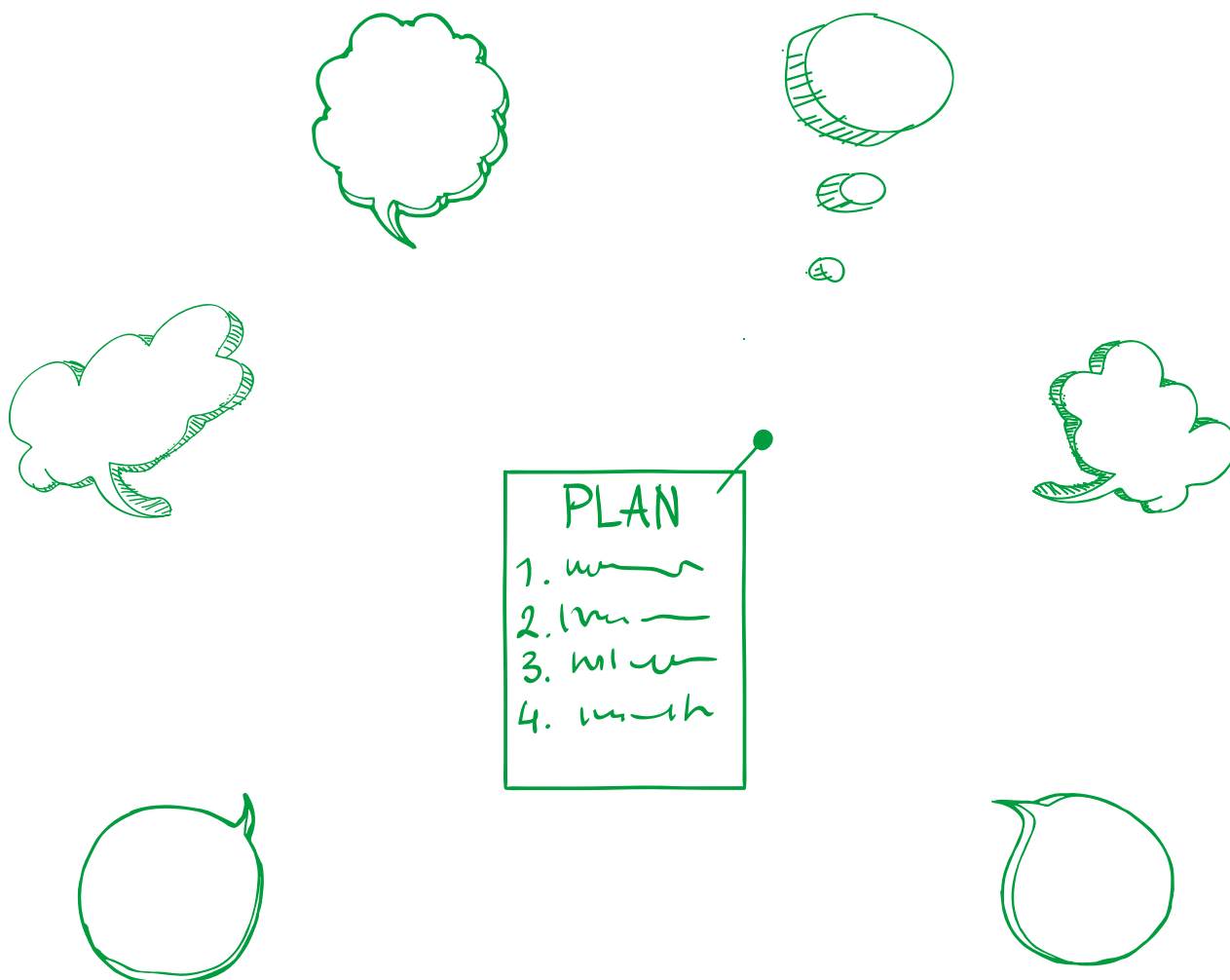


Myślę, że wszelkie działania nie powinny być narzucane z góry a właśnie ustalane w zespole, to daje komfort i takie poczucie z jednej strony bezpieczeństwa a drugiej strony takiej podmiotowości pracowników. [IDI 10]

Wskazywano również na potrzebę ciągłej **weryfikacji wprowadzanych rozwiązań** oraz **doskonalenia osiągnięć**.



Wydaje mi się, że jest to długi proces, nie da się usiąść i wymyślić rozwiązania, czy zaimplementować coś gotowego. Każda firma ma swoją specyfikę, politykę i kodeks, tworzy się to przez lata, czasem trzeba pod naciskiem rynku zmienić specyfikę produkcji i z jednej strony te wypracowane mechanizmy ułatwiają skomponowanie nowej brygady, ale równocześnie wpływają na modyfikację tych działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, bo okazuje się, że jest konieczne wprowadzenie kolejnego narzędzia, który pomoże w kolejnym kryzysie, na przykład. [IDI 8]



Podsumowanie

W ramach badania udało się uzyskać odpowiedzi na większość pytań badawczych.

1 Główne grupy czynników powodujących wcześniejszą dezaktywizację zawodową w podziale na fizyczne i psychiczne

Największy wpływ na wcześniejszą rezygnację pracowników z pracy wśród **czynników fizycznych** mają:

- ➔ **czynności wymagające koncentracji wzroku** (najczęstsze wśród specjalistów oraz operatorów i monterów oraz w branży pozostałe usługi),
- ➔ **pogarszający się stan zdrowia pracowników** (najczęściej wśród robotników wykwalifikowanych oraz operatorów i monterów w branży budowlanej),
- ➔ **wysiłek fizyczny związany z przemieszczaniem ciężkich ładunków** (najczęściej wśród pracowników prac prostych oraz operatorów i monterów w branży budowlanej),
- ➔ **wymuszona, niewygodna pozycja ciała** (najczęściej wśród robotników wykwalifikowanych oraz operatorów i monterów w branży budowlanej),
- ➔ **szybkie tempo pracy fizycznej** (najczęściej wśród operatorów i monterów).

Największy wpływ na wcześniejszą rezygnację pracowników z pracy wśród **czynników psychicznych** mają:

- ➔ **praca pod presją czasu** (najczęściej wśród dyrektorów i kierowników oraz średniego personelu w branży związanej z finansami, ubezpieczeniami i nieruchomościami),
- ➔ **wypalenie zawodowe** (najczęściej wśród dyrektorów i kierowników oraz specjalistów w branży związanej z finansami, ubezpieczeniami i nieruchomościami),
- ➔ **ponadnormatywny stres zawodowy** (najczęściej wśród dyrektorów i kierowników oraz specjalistów w branży związanej z handlem, transportem, turystyką i komunikacją).

2 Profil osoby narażonej na wcześniejszą dezaktywizację zawodową w podziale na płeć

Z punktu widzenia płci kobiety nieznacznie częściej niż mężczyźni narażone są na wcześniejszą dezaktywizację zawodową. Na pytanie o to, która grupa osób jest najbardziej zagrożona przedwczesną rezygnacją z pracy w Państwa branży, najczęściej padała odpowiedź, że płeć nie ma znaczenia (47%). W takiej sytuacji na pierwszy plan wysuwają się takie, sprzyjające wcześniejszej dezaktywizacji, cechy jak **praca na stanowiskach określanych mianem biurowych** oraz **najniższy poziom wykształcenia** (gimnazjalne oraz podstawowe). W przypadku kobiet cechą, która sprzyja wcześniejszemu wycofaniu z rynku pracy, jest **opieka nad osobą zależną** (osoby starsze lub dzieci), szczególnie jeśli sprawowana jest przez **samotną kobietę**. Dla mężczyzn cechą, która najbardziej wzmacnia ryzyko przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej, jest **wykonywanie pracy na stanowisku robotnika wykwalifikowanego oraz posiadanie wykształcenia zasadniczego zawodowego**. Jednocześnie jednak, jak wynika z danych ZUS i IMP to mężczyźni są częściej ofiarami wypadków przy pracy, a także częściej dotyczą ich choroby zawodowe.

3 Opis szkodliwych stanowisk pracy oraz towarzyszących im negatywnych czynników zdrowotnych

Dwie trzecie badanych podmiotów wskazała, że występują u nich szkodliwe stanowiska pracy. Wśród wszystkich stanowisk pracy jako szkodliwe najczęściej wskazywane były: **pracownicy biurowi** (24%, głównie: sekretarki i pracownicy biurowi – 15% oraz magazynierzy – 5%), **operatorzy i monterzy** (18%, głównie: operatorzy maszyn – 10% oraz kierowcy – 7%) oraz **robotnicy wykwalifikowani** (17%, głównie: robotnicy budowlani – 5%, robotnicy poligraficzni – 5% oraz robotnicy przemysłowi – 4%).

Wśród **pracowników biurowych** najczęściej pojawiające się negatywne czynniki zdrowotne to: problemy w obrębie pleców, bóle głowy i/lub przemęczenie oczu oraz problemy w obrębie szyi, barku, ramion lub rąk.

Z kolei najczęstszymi negatywnymi czynnikami zdrowotnymi dla **operatorów i monterów** są problemy w obrębie pleców oraz problemy w obrębie szyi, barku, ramion lub rąk, a także relatywnie najczęściej występujące wśród wszystkich grup zawodowych problemy w obrębie bioder, nóg, stóp oraz problemy ze słuchem.

Z kolei wśród **robotników wykwalifikowanych** najczęściej pojawiającymi się negatywnymi czynnikami zdrowotnymi są: problemy w obrębie pleców, bóle głowy i/lub przemęczenie oczu oraz problemy w obrębie szyi, barku, ramion lub rąk, a także relatywnie najczęściej występujące wśród wszystkich grup zawodowych problemy ze słuchem oraz problemy z oddychaniem lub płucami.

4 Sposób zarządzania pracownikami w ramach szkodliwych stanowisk

Dwie trzecie badanych podmiotów wskazała, że występują u nich szkodliwe stanowiska pracy, przy czym połowa z nich podejmuje działania mające na celu niwelowanie szkodliwych czynników. W gronie badanych firm znalazły się podmioty, które mimo braku szkodliwych stanowisk podejmowały aktywność, której głównym celem było ochronienie pracowników przed jakimikolwiek szkodliwymi czynnikami w pracy (24% ogółu badanych firm). Celem ochrony pracowników najczęściej podejmowano takie działania jak: wyposażenie w odpowiedni sprzęt ochronny, przestrzeganie zasad BHP i stosowanie szkoleń BHP oraz stosowanie przerw. Podejmowane działania były bardzo mocno zróżnicowane, co wynikało ze zindywidualizowania pomocy dostosowanej do stanowisk pracy.

5 Stanowiska pracy, na których najczęściej występuje dezaktywizacja zawodowa z powodów zdrowotnych

Ze wszystkich stanowisk najczęściej dezaktywizacja zawodowa z powodów zdrowotnych występuje wśród: **robotników wykwalifikowanych** (19%, głównie: robotnicy przemysłowi – 9%, robotnicy budowlani – 3%, spawacze i robotnicy obróbki metali – 5%, robotnicy poligraficzni – 2% oraz elektrycy – 1%), kategorii pracowników, którzy zostali zaklasyfikowani do **pracowników biurowych** (19%, głównie: sekretarki i pracownicy biurowi – 10%, magazynierzy – 6% oraz obsługa klienta – 3%) oraz **pracowników przy pracach prostych** (14%, głównie: prace proste w handlu – 8%, sprzątaczkę – 5% oraz prace proste w przemyśle – 4%). Lista zawodów prezentująca szkodliwe stanowiska pracy różni się od listy zawodów, w których najczęściej występuje dezaktywizacja zawodowa z powodów zdrowotnych. Mimo stosunkowo rzadkich wskazań mówiących o tym, że pracownicy przy pracach prostych pracują na szkodliwych stanowiskach pracy, dużo częściej na stanowiskach tych występuje rezygnacja z pracy z przyczyn zdrowotnych. Wynikać to może z niskiego wymaganego poziomu kwalifikacji pracowników na tych stanowiskach oraz wykonywanego charakteru pracy, który sprowadza się do różnego rodzaju prac fizycznych wymagających siły oraz zdrowia.



6

Sposoby przeciwdziałania zjawisku utraty zdrowia przez pracowników

Małopolskie firmy objęte badaniem, w celu przeciwdziałania szkodliwym warunkom pracy najczęściej wskazywały **zapewnienie odpowiedniego sprzętu oraz zabezpieczeń do pracy**. W tym pojęciu zawierają się takie zagadnienia, jak wyposażenie w akcesoria i odzież ochronną, stosowanie zabezpieczeń i tym podobne. Kolejnym sposobem, wskazywanym przez 21% respondentów były **działania związane ze szkoleniami i przestrzeganiem zasad BHP**. Równie popularne było stosowanie przerw (wydłużonych lub częstszych, na przykład w pracy przy komputerze). Pozostałe rozwiązania stosowane były rzadko (mniej niż przez 5% firm), a były to: aktywność fizyczna, badania lekarskie, premia oraz urlopy.

7

Świadomość wagi problemów związanych z zarządzaniem wiekiem

Firmy, w których identyfikowane są problemy związane z zarządzaniem wiekiem, są o wiele częściej zainteresowane wsparciem w tym obszarze. Wśród firm, które identyfikują problemy związane z zarządzaniem wiekiem (odpowiedź na pytanie: czy w firmie identyfikowane są problemy związane z wiekiem państwa pracowników: zdecydowanie tak) zainteresowanych wsparciem jest 65% firm. Wśród ogółu respondentów zainteresowanie wsparciem jest jednak dużo niższe, 24% jest zainteresowanych wsparciem (odpowiedzi tak i raczej tak, 37% nie wie (co wynikać może z braku świadomości czym jest polityka ZW), a 39% nie jest zainteresowanych takim wsparciem (odpowiedzi raczej nie i nie). Z wywiadów IDI wynika, że część z firm uznaje politykę zarządzania wiekiem za zbędne koszty.

8

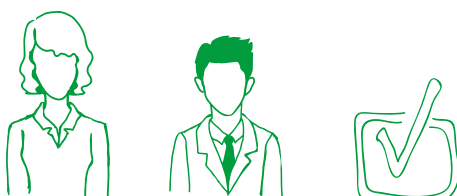
Polityka zarządzania personelem z punktu widzenia wieku, zdrowia, wiedzy oraz innych czynników mieszczących się w ramach zarządzania różnorodnością

83% podmiotów uwzględniła w polityce personalnej firmy **przynajmniej jeden z wymienionych czynników**. **53%** przedstawicieli firm wskazało, że w polityce personalnej firmy wykorzystywane są **kompetencje pracowników**, a **48%** powiedziało, że **wiedza pracowników** (spośród tych co wskazali kompetencje, 70% wskazało równocześnie na wiedzę, jako element uwzględniany w polityce personalnej firmy). Kolejne pod względem wskazań były **zdrowie fizyczne pracowników (38%), wiek pracowników (27%)** oraz **zdrowie psychiczne pracowników (22%)**. Wszystkie wymienione wskazania były bardzo często ze sobą łączone (w różnych konfiguracjach). Średnio jeden respondent wskazał 3 czynniki uwzględniane w polityce personalnej firmy.

9

Podjęcie działań przeciwdziałających dezaktywizacji zawodowej m.in. na skutek utraty zdrowia przez pracowników

Wśród działań przeciwdziałających utracie zdrowia najczęściej stosowaną praktyką było dofinansowanie usług medycznych (20% firm stosujących tę politykę) oraz karnetów sportowych (17%). Kolejne popularne rozwiązania to działania związane z reorganizacją stanowiska pracy: zapewnienie ergonomii stanowiska pracy (21%), doposażenie stanowiska pracy (18%). Następną grupę stanowią działania związane z czasem pracy pracowników: zmiana wymiaru lub czasu pracy (19%), zmniejszenie liczby godzin pracy (15%). Podobnie rozpowszechnioną praktyką jest także przesunięcie pracownika na inne stanowisko pracy / przesunięcie na stanowisko wymagające mniejszego wysiłku fizycznego (20% i 19% firm stosuje takie rozwiązanie). Ostatnim działaniem, stosowanym przez przynajmniej 15% firm są dodatkowe badania zdrowotne, stosowane w co piątej firmie.



10 Profil firmy świadomej konieczności zarządzania różnorodnością w tym zarządzania wiekiem

Wśród przebadanych firm, najczęściej politykę zarządzania wiekiem prowadziły firmy duże, zwłaszcza firmy, o profilu działalności mieszczącym się w grupie finanse, ubezpieczenia i nieruchomości (sekcje K, L). Większość z nich działa w skali globalnej. Wykazują one między innymi największe zainteresowanie prowadzeniem polityk personalnych. Podobnie, w przypadku działań przeciwdziałających przedwczesnej rezygnacji z pracy na skutek utraty zdrowia, to firmy działające w skali globalnej, a także europejskiej, najczęściej stosują taki tryb prewencji dla wszystkich lub części stanowisk. Co ciekawe, firmy te najczęściej wskazywały także na trudności związane z brakiem środków na działania związane z zarządzaniem wiekiem. Być może jest to związane z wyższą świadomością problemów związanych z wiekiem pracowników. Obok wielkości firmy i skali jej działalności na świadomość konieczności zarządzania wiekiem wpływ ma także struktura wiekowa pracowników. Firmy posiadające większy odsetek osób starszych (powyżej 60. roku życia) z reguły mają większą świadomość problemów związanych z wiekiem. Podobnie jak firmy globalne, firmy te częściej zwracały uwagę na trudności związane z brakiem środków na działania dotyczące zarządzania wiekiem. Firmy zatrudniające dużą liczbę osób powyżej 60. roku życia cechuje także w największym stopniu utrzymywanie relacji z emerytowanymi pracownikami, zatrudnianie emerytowanych pracowników na przykład na czas określony, czy stosowanie dostosowanych do wieku dokumentów aplikacyjnych, a także wspieranie działań chroniących zdrowie. Z drugiej jednak strony firmy te cechuje oczywiście większe ryzyko utraty pracy ze względu na wiek, statystycznie rzadziej też stosują niedyskryminujące ogłoszenia o pracę.

11 Dobre praktyki związane z zarządzaniem wiekiem

W ramach szkoleń i rozwoju pracowników najpopularniejszym wskazywanym narzędziem był równy dostęp do szkoleń wszystkich pracowników oraz motywowanie pracowników do kształcenia się niezależnie od wieku. W celu przeciwdziałania utracie zdrowia najczęściej stosowane jest dofinansowanie do usług – zwłaszcza prywatnej opieki medycznej. Pozostałe popularne rozwiązania w tym zakresie to zmiana godzin pracy, zapewnienie ergonomii stanowiska pracy, przesunięcie na inne stanowisko pracy (w tym przesunięcie na stanowisko wymagające mniejszego wysiłku fizycznego). W co 5 badanej firmie wykonywane są także dodatkowe badania zdrowotne. Wśród rozwiązań stosowanych w ramach organizacji pracy pracowników najczęściej stosowane są elastyczne godziny oraz elastyczne formy pracy. Oprócz tego popularną metodą lepszej organizacji jest tworzenie zespołów złożonych z pracowników w różnym wieku. W ramach rekrutacji i selekcji pracowników najczęściej firmy wskazywały stosowanie niedyskryminujących ogłoszeń o pracę, zachęcanie w ogłoszeniach o pracę do aplikowania niezależnie od wieku oraz dywersyfikacja miejsc, gdzie zamieszczane są ogłoszenia o pracę, aby dotrzeć do osób w różnym wieku. 31% z badanych firm umożliwia pracę osobom w wieku emerytalnym, a 20% utrzymuje kontakt z emerytowanymi pracownikami. W kwestii rozwiązania stosunku pracy z pracownikami, obok dwóch wyżej wymienionych narzędzi stosowane jest także informowanie pracowników o polityce zwolnień. W ramach polityki wynagrodzeń, 44% z badanych firm uzależnia wysokość wynagrodzenia nie od stażu, tylko od wydajności pracy.

Dzięki wywiadom indywidualnym i grupowym przeprowadzonym w ramach niniejszego badania udało się wychwycić kilka dobrych praktyk, które stosują przebadani właściciele firm. Do dość niekonwencjonalnych rozwiązań można zaliczyć: wspieranie pasji swoich pracowników – na przykład muzycznych i sportowych poprzez wsparcie finansowe dla tych działań oraz dostosowywanie grafiku pracy. Inną godną polecenia praktyką jest uwzględnianie wieku pracowników przy planowaniu rozwoju firmy. Jak opisał jeden z respondentów, gdy w firmie powstają nowe działy i stanowiska, starsi pracownicy przesuwani są na stanowiska mniej obciążające. Ciekawym doświadczeniem związanym z rozwojem kadr podzielił się jeden z respondentów, jego zdaniem bardzo ważne jest wykorzystanie potencjału własnych pracowników, którzy lepiej identyfikują się z firmą oraz lepiej rozumieją działanie firmy, stąd też poleca inwestowanie w najlepszych pracowników i dawanie im możliwości awansu zawodowego.

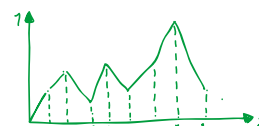
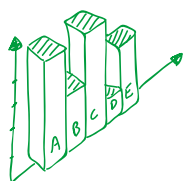
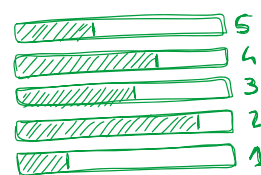
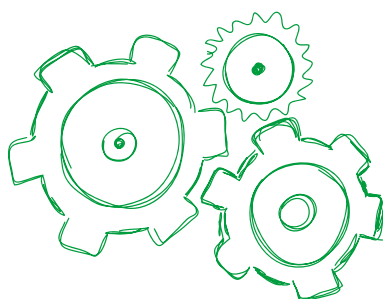
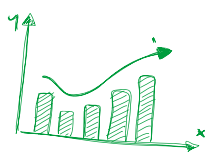


12 Korzyści związane z zarządzaniem wiekiem

W czasie badania wymieniono szereg korzyści, jakie wiąże ze sobą prowadzenie polityki zarządzania wiekiem. Jedną z największych korzyści, jakie daje dbanie o pracowników, wydaje się także budowanie przywiązania pracowników do firmy, które dla wielu pracodawców jest nie do przecenienia. Stosując rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem, zyskuje zarówno pracodawca jak i pracownik. Firmy, które szanują kapitał, jakim są ich pracownicy, zyskują lepszych pracowników oraz pozbywają się problemów związanych z przystosowaniem do stanowiska nowych pracowników. Obserwacja wieku swoich pracowników zapobiega ryzyku pojawienia się problemów kadrowych (dzięki przewidywaniu problemów związanych z wiekiem). Dbanie o zdrowie pracowników oznacza mniejszą liczbę absencji krótkotrwałych, jak i długotrwałych oraz większą wydajność pracy. Wykorzystanie różnych atutów poszczególnych pokoleń (zarządzanie różnorodnością), wpływa na większą efektywność pracy oraz transfer wiedzy. Samo zadowolenie pracowników oprócz wpływu na efektywność pracy jest także szansą na poprawę wizerunku firmy na zewnątrz.

13 Ocena skuteczności narzędzi zarządzania różnorodnością w firmie

Poszczególne narzędzia przedstawione w ramach niniejszego raportu nie znajdują zastosowania dla wszystkich rodzajów firm. Podobnie, nie wszystkie problemy zarządzania wiekiem są obecne we wszystkich typach firm lub są kłopotliwe w dużo mniejszym stopniu, na przykład problemy związane ze słabą integracją międzypokoleniową dużo rzadziej dotyczą firm zatrudniających małą liczbę pracowników, niż tych zatrudniających dużą. Oprócz tego wiele małych firm wskazywało, że w skali działalności jaką prowadzą, większość z proponowanych działań z dziedziny zarządzania wiekiem nie ma sensu. Z perspektywy małych firm nie ma sensu fundowanie kartonów sportowych, czy prywatna opieka medyczna, gdyż przy małej grupie pracowników nie da się uzyskać korzystnej oferty od firmy oferującej tego typu usługi. Większość wskazywała więc na brak możliwości finansowych do zapewnienia tego typu udogodnień. Jako argument pracodawcy podawali możliwość płacenia nieco wyższego wynagrodzenia, jeśli firma nie ponosi kosztów związanych na przykład z kartami sportowymi, zdaniem niektórych respondentów dzięki temu pracownicy mają możliwość wyboru miejsca, z którego chcą skorzystać (lub nie skorzystać). Remedium na problemy małych firm mógłby być zdaniem jednego z uczestników wywiadu indywidualnych [IDI 4] przejęcie części zadań przez różnego rodzaju stowarzyszenia / izby / cechy zrzeszające na przykład rzemieślników. Stowarzyszenie takie mogłoby między innymi zapewnić wspólnego psychologa czy wspólnie negocjować warunki na basenach, czy siłowniach. Inny z uczestników wywiadu grupowego [FGI 1] zauważa natomiast, że tego typu organizacje mają niską siłę przebicia, gdyż utrzymują się jedynie z niskich składek ich członków, w związku z tym nie mają środków.



14 Zainteresowanie wsparciem w obszarze zarządzania wiekiem

24% firm oczekuje wsparcia w prowadzeniu polityki zarządzania wiekiem. 37% przedstawicieli firm było niezdecydowanych, przy czym większość wyrażających tę opinię to ci, którzy mają niewielką wiedzę na temat zarządzania wiekiem, stąd nie potrafią zidentyfikować potrzeb w tym zakresie. 39% respondentów wskazało, że nie oczekuje pomocy w obszarze zarządzania wiekiem. Występuje korelacja pomiędzy identyfikacją problemów związanych z wiekiem z potrzebą wsparcia w ich rozwiązywaniu. Brak identyfikacji problemów wynika prawdopodobnie z braku refleksji firmy na ten temat, niskiej kultury organizacyjnej lub innych czynników, nie zaś z niewystępowania problemów związanych z wiekiem pracowników.

Większy poziom zainteresowania utrzymywał się w gronie firm z branży budowlanej, wśród dużych i średnich przedsiębiorstw, działających na skalę europejską oraz globalną, działające stosunkowo krótko, w których występują szkodliwe stanowiska pracy, bez względu na podejmowane bądź nie działania przeciwdziałające występującym szkodliwym stanowiskom, w których udział osób powyżej 60. roku życia jest relatywnie wysoki – powyżej 10% składu załogi oraz z ponadprzeciętnym udziałem kobiet w składzie załogi tj. od 51% – 75%

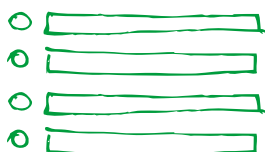
15 Warunki stosowania wsparcia w obszarze zarządzania wiekiem

Firmy, które wdrożyły elementy zarządzania wiekiem, wskazały od czego należałoby zacząć wprowadzanie tego rodzaju rozwiązań w przedsiębiorstwie. Na etapie przygotowawczym dużą wagę powinno się przyłożyć do danych, którymi firma dysponuje oraz **doświadczenia i zaangażowania pracowników**. Proponowane działania powinny **uwzględniać potrzeby pracowników**, a planowane rozwiązania muszą być **konsultowane z pracownikami**. Po wprowadzeniu rozwiązań kluczowa jest **ciągła weryfikacja wprowadzanych rozwiązań oraz doskonalenie osiągnięć**.

Firmy, które nie stosują polityki zarządzania wiekiem, podkreślały, że wdrażanie tego rodzaju praktyk powinno być **dobrowolne**. Wiąże się to z tym, że w opinii respondentów rozwiązania takie są kosztowne oraz angażujące personel. W sytuacji wsparcia finansowego ze strony podmiotów publicznych optymalny **udział własnego zaangażowania szacowano na około 20%**. Ponadto, w przypadku niedużych firm nie istnieje możliwość wdrożenia niektórych instrumentów (na przykład przesunięcie na inne stanowisko, przekwalifikowanie pracowników), co dodatkowo stawia pod znakiem zapytania samą ideę wdrażania zarządzania wiekiem w małych firmach. Wdrażanie instrumentów dla małej liczby pracowników (prywatna opieka zdrowotna, zajęcia sportowe) powoduje wysokie koszty jednostkowe na jednego pracownika, co również ogranicza dostępność niektórych instrumentów dla małych firm.

16 Bariery stosowania narzędzi związanych z zarządzaniem wiekiem

29% respondentów wskazywało na **brak barier w firmie** w obszarze wdrażania i realizacji zarządzania wiekiem. Pozostałe wskazania wahały się od 20% do 6%. Wśród najpoważniejszych barier znalazły się (od najczęściej wskazywanych do najrzadziej): niechęć pracowników do zmian, brak środków (finansowych i organizacyjnych) do zarządzania wiekiem, niedostateczne wsparcie ze strony kierownictwa, słaba integracja pracowników z różnych grup wiekowych oraz trudności wdrożenia instrumentów zarządzania wiekiem.



Aneks tabelaryczny

Tabela 13.

Narzędzia zarządzania wiekiem w ujęciu firm ze względu na rodzaj działalności gospodarczej oraz wielkość firmy

ZMIENNA	PKD					WIELKOŚĆ FIRMY			
	PRZEMYSŁ	BUDOWNICTWO	HANDEL, TRANSPORT, TURYSTYKA I KOMUNIKACJA	FINANSE, UBEZPIECZENIA I NIERUCHOMOŚCI	POZOSTAŁE USŁUGI	MIKROPRZEDSIĘBIORSTWO	MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWO	ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWO	ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWO
GRUPY NARZĘDZI / CECHY FIRM									
1.1 zmiana stanowiska na inne	0,41	0,06	-0,01	-0,10	-0,13	-0,11	0,02	0,10	0,40
1.2 wsparcie zdrowia w firmie	0,00	0,05	0,05	0,06	-0,08	0,03	-0,03	-0,07	0,15
1.3 reorganizacja stanowiska pracy	0,04	-0,18	-0,05	0,26	0,09	0,01	-0,04	-0,02	0,13
1.4 dodatkowe praktyki prozdrowotne	0,07	0,10	-0,09	0,22	-0,02	-0,01	-0,03	-0,07	0,44
1.5 dofinansowanie usług	-0,02	-0,25	0,16	-0,15	0,01	-0,21	0,01	0,28	0,59
1.6 zmiana wymiaru czasu pracy	-0,35	-0,16	0,09	0,41	0,02	0,05	-0,11	0,01	0,01
2.1 dostosowanie dokumentów aplikacyjnych	0,03	0,05	0,00	0,16	-0,07	-0,09	0,03	0,04	0,46
2.2 zachęty do pracy bez względu na wiek	0,06	-0,22	0,03	0,03	0,04	-0,01	-0,06	0,03	0,17
2.3 niedyskryminujące ogłoszenia	-0,14	-0,01	-0,12	0,00	0,18	-0,09	0,07	0,10	0,09
2.4 docieranie do osób w różnym wieku	-0,14	-0,02	0,01	0,23	-0,01	0,04	-0,04	0,09	-0,46
3.1 indywidualizacja rozwoju	0,09	-0,06	-0,01	0,20	-0,04	-0,08	0,00	0,07	0,43
3.2 merytokratyczny rozwój	0,13	-0,17	-0,01	0,04	0,05	-0,09	-0,01	0,04	0,62
4.1 wynagradzanie wg zasług	0,23	-0,20	0,04	0,05	-0,02	0,03	-0,02	0,01	-0,22
5.1 dostosowanie czasu pracy do wieku	-0,04	-0,07	0,02	0,14	0,00	-0,04	0,05	-0,01	0,18
5.2 elastyczna praca	-0,23	-0,14	0,07	0,22	0,03	0,03	-0,03	-0,02	-0,07
5.3 zyskanie przywilejów	0,04	0,08	-0,05	0,19	-0,05	0,04	-0,11	-0,01	0,13
6.1 informowanie o polityce zwolnień	-0,14	-0,12	0,00	0,32	0,04	-0,08	0,05	0,04	0,28
6.2 emeryci na czas określony	0,20	0,06	0,04	-0,26	-0,09	-0,06	0,03	-0,02	0,35
6.3 utrzymanie kontaktu z emerytowanymi pracownikami	-0,04	0,03	-0,02	-0,15	0,05	-0,10	0,02	0,07	0,35

UWAGA: czerwonym kolorem oznaczono najniższe wartości w wierszach, zielonym najwyższe z uwzględnieniem wartości prezentowanych w Tabelach 13. i 14.

Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Tabela 14.

Narzędzia zarządzania wiekiem w ujęciu firm ze względu na skalę działania i czas funkcjonowania

ZMIENNA	SKALA DZIAŁANIA					CZAS FUNKCJONOWANIA			
	LOKALNA	REGIONALNA	OGÓLNOKRAJOWA	EUROPEJSKA	GLOBALNA	KRÓTCEJ NIŻ 1 ROK	OD 1 ROKU DO 2 LAT	OD 2 LAT DO 5 LAT	OD 5 LAT DO 10 LAT
1.1 zmiana stanowiska na inne	-0,18	0,03	0,07	0,05	0,23	-0,27	-0,28	0,01	0,09
1.2 wsparcie zdrowia w firmie	0,04	-0,04	-0,11	0,10	0,12	0,25	0,37	0,19	0,00
1.3 reorganizacja stanowiska pracy	0,03	-0,03	-0,08	0,00	0,13	-0,21	-0,05	0,01	0,06
1.4 dodatkowe praktyki prozdrowotne	-0,17	-0,04	0,02	0,13	0,39	-0,37	-0,24	0,04	-0,11
1.5 dofinansowanie usług	-0,23	-0,15	-0,09	0,03	1,01	-0,26	-0,50	-0,14	0,01
1.6 zmiana wymiaru czasu pracy	0,12	0,01	-0,04	-0,29	-0,04	0,11	-0,15	0,16	0,10
2.1 dostosowanie dokumentów aplikacyjnych	-0,10	0,03	-0,06	0,13	0,23	0,38	0,23	0,11	0,01
2.2 zachęty do pracy bez względu na wiek	-0,04	-0,13	0,06	-0,06	0,21	-0,16	-0,27	0,08	0,18
2.3 niedyskryminujące ogłoszenia	-0,05	-0,08	0,03	-0,04	0,20	-0,26	-0,22	-0,20	0,00
2.4 docieranie do osób w różnym wieku	0,02	-0,09	0,05	0,09	-0,10	0,00	0,06	-0,02	0,02
3.1 indywidualizacja rozwoju	-0,16	0,12	-0,11	0,17	0,39	0,36	0,08	0,00	0,04
3.2 merytokratyczny rozwój	-0,09	-0,22	-0,02	0,06	0,55	-0,57	-0,57	-0,04	0,04
4.1 wynagradzanie wg zasług	-0,06	-0,01	-0,01	-0,11	0,34	-0,36	-0,63	-0,02	-0,16
5.1 dostosowanie czasu pracy do wieku	-0,05	0,19	-0,02	-0,12	0,00	-0,23	0,00	0,07	0,12
5.2 elastyczna praca	-0,02	-0,06	-0,07	-0,01	0,30	-0,08	0,05	0,14	-0,03
5.3 zyskanie przywilejów	0,00	0,11	0,00	0,13	-0,24	0,19	0,23	0,15	0,04
6.1 informowanie o polityce zwolnień	-0,08	-0,09	0,04	-0,01	0,28	0,02	0,06	0,07	0,10
6.2 emeryci na czas określony	-0,06	-0,01	0,04	0,06	0,01	-0,09	0,13	-0,15	-0,07
6.3 utrzymanie kontaktu z emerytowanymi pracownikami	-0,14	0,20	-0,06	-0,05	0,28	-0,25	-0,35	0,28	-0,06

UWAGA: czerwonym kolorem oznaczono najniższe wartości w wierszach, zielonym najwyższe z uwzględnieniem wartości prezentowanych w Tabelach 12. i 14.

Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

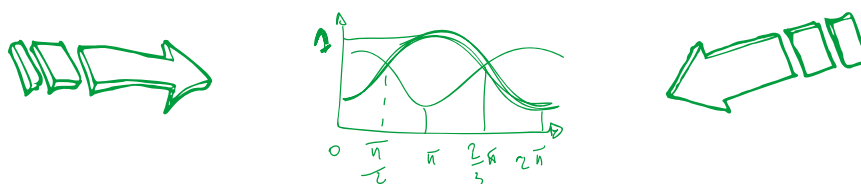


Tabela 15.

Narzędzia zarządzania wiekiem w ujęciu firm ze względu na udział osób powyżej 60. roku życia oraz udział kobiet

ZMIENNA	UDZIAŁ OSÓB POWYŻEJ 60. ROKU ŻYCIA				UDZIAŁ Kobiet			
	BRAK	DO 5%	6% – 10%	POWYŻEJ 10%	DO 25%	26% – 50%	51% – 75%	POWYŻEJ 75%
1.1 zmiana stanowiska na inne	-0,13	0,16	0,16	-0,14	0,12	0,02	-0,01	-0,25
1.2 wsparcie zdrowia w firmie	-0,06	0,00	-0,04	0,29	-0,08	0,11	-0,03	-0,11
1.3 reorganizacja stanowiska pracy	-0,03	0,05	0,00	0,00	-0,04	0,00	0,04	0,00
1.4 dodatkowe praktyki prozdrowotne	-0,05	0,06	0,04	-0,02	-0,05	0,01	0,11	-0,13
1.5 dofinansowanie usług	-0,15	0,30	0,01	-0,12	-0,12	0,08	0,04	-0,07
1.6 zmiana wymiaru czasu pracy	0,13	-0,17	-0,05	-0,03	-0,19	-0,01	0,09	0,22
2.1 dostosowanie dokumentów aplikacyjnych	-0,13	0,09	0,00	0,26	-0,05	0,06	0,05	-0,16
2.2 zachęty do pracy bez względu na wiek	-0,01	0,06	0,09	-0,21	0,00	0,06	-0,10	0,01
2.3 niedyskryminujące ogłoszenia	-0,02	0,15	-0,03	-0,16	-0,07	-0,09	0,15	0,15
2.4 docieranie do osób w różnym wieku	0,11	-0,06	-0,08	-0,14	-0,03	-0,02	0,00	0,12
3.1 indywidualizacja rozwoju	-0,18	0,19	0,04	0,22	-0,09	0,12	-0,02	-0,12
3.2 merytokratyczny rozwój	0,00	0,10	0,03	-0,24	-0,08	-0,04	0,22	-0,06
4.1 wynagradzanie wg zasług	0,02	0,09	0,02	-0,28	0,01	-0,09	0,14	0,02
5.1 dostosowanie czasu pracy do wieku	-0,16	0,08	0,16	0,19	-0,12	0,05	0,12	-0,11
5.2 elastyczna praca	0,08	0,01	-0,15	-0,07	-0,17	0,01	0,08	0,13
5.3 zyskanie przywilejów	-0,07	-0,01	-0,09	0,42	0,02	0,05	-0,02	-0,13
6.1 informowanie o polityce zwolnień	-0,03	-0,04	0,09	0,01	-0,07	0,02	0,05	0,00
6.2 emeryci na czas określony	-0,05	-0,14	0,09	0,25	0,09	0,06	-0,16	-0,07
6.3 utrzymanie kontaktu z emerytowanymi pracownikami	-0,14	-0,06	0,18	0,23	-0,03	0,08	-0,05	-0,09

UWAGA: czerwonym kolorem oznaczono najniższe wartości w wierszach, zielonym najwyższe z uwzględnieniem wartości prezentowanych w Tabelach 13. i 14.

Źródło: badanie ankietowe CAWI przeprowadzone na grupie 1 000 respondentów, obliczenia własne

Bibliografia

Literatura przedmiotu:

- 1 Adamiec J., Polityka przedłużania aktywności zawodowej osób starszych, *Studia BAS* 2012, nr 2, s. 151–168.
- 2 Adamkiewicz Ł., Filiks M., Węgrzyn M., Wpływ zanieczyszczenia powietrza na działalność gospodarczą w Małopolsce, UMWM, Kraków 2020, https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2020/06/Wp%C5%82yw_zanieczyszczenia_powietrza_na_dzia%C5%82alno%C5%9B%C4%87_gospodarcz%C4%85.pdf, 11.02.2021.
- 3 Baptiste N. R., Tightening the link between employee wellbeing at work and performance, „*Management Decision*”, 2008, Vol. 46, No. 2, pp. 284–309.
- 4 Bartkowiak G., Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- 5 Binda A., Podatnicy podatku dochodowego od osób fizycznych w Małopolsce w 2018 roku, UMWM, Kraków 2019, https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2019/08/podatnicy_podatku_dochodowego_2018_ostateczny.pdf, 08.04.2020.
- 6 Bombiak E., Zarządzanie różnorodnością – wyzwaniem dla współczesnych menedżerów, „*Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie*”, 2014, nr 29 (102), s. 109–122.
- 7 Bugajska J., Makowiec-Dąbrowska T., Wągrowaska-Koski E., Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach jako element ochrony zdrowia starszych pracowników, „*Medycyna Pracy*” 2014, nr 61(1), s. 55–63.
- 8 CBOS, Sytuacja społeczno-ekonomiczna seniorów – komunikat z badań, 2019, nr 129. https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2019/K_129_19.PDF, 14.06.2021.
- 9 Chomątowska B., Molek-Winiarska D., Kompleksowe podejście do zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracowników – studium przypadku, „*Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*”, Kraków 2017, nr 4 (964), s. 175–190.
- 10 Coca-Cola Poland Services, Ukryty potencjał polskiego rynku pracy. Kobiety nieaktywne zawodowo, 2018, https://www.coca-cola.pl/content/dam/one/pl/czyn-dobro/jak-byc-spe%C5%82niona-kobieta/Ukryty-potencjal_Kobiety-nieaktywne-zawodowo_small.pdf, 1.06.2021.
- 11 Dąbrowski J., Koładkiewicz I., Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce – wyniki badań, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- 12 Eurofound, 2005, PTK-ECHO, Slovakia: Comprehensive approach, 2005, <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/sk003.htm> [za:] Litwiński J., Sztanderska U., Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, PARP, Warszawa 2010, s. 14.
- 13 Eurofound, KSB AG, Germany. A comprehensive approach, 2009, <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/de005.htm> [za:] Litwiński J., Sztanderska U., Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, PARP, Warszawa 2010, s. 13.
- 14 European Commission, Directorate-General for Employment, Your social security rights in Czech Republic, 2020, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13745&langId=en>, 15.04.2021.
- 15 Giermanowska E., Niepełnosprawni obywatele i pracownicy. Niedoceniony potencjał zawodowy z perspektywy pracodawców i polityki społecznej, *Studia BAS*, 2015, nr 2 (42), s. 181.
- 16 Góra M., System emerytalny, PWE, Warszawa 2003.
- 17 GUS, Prognoza ludności na lata 2014–2050 – aneks, 2014, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-1,5.html>, 14.06.2021.
- 18 GUS, Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy w 2018 r., 2020, https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5821/19/3/1/osoby_powyzej_50_roku_zycia_na_ryнку_pracy_w_2018.pdf, 14.06.2021.

- 19 GUS, Wypadki przy pracy w 2019 r. – dane wstępne. Informacje sygnałowe, 2020, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/warunki-pracy-wypadki-przy-pracy/wypadki-przy-pracy-w-2019-roku-dane-wstepne,3,38.html>, 14.06.2021.
- 20 GUS, Pokolenie gniazdowników w Polsce, 2021, https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/6330/6/1/1/pokolenie_gniazdownikow_w_polsce.pdf, 06.04.2021.
- 21 Hysa B., Zarządzanie różnorodnością pokoleniową, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie”, 2016, z. 97, s. 385–398.
- 22 Karaś, A., Rozwój kompetencji pracowników jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 2012, nr 1 (20), s. 73–85.
- 23 Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy z 2014 roku – tekst jednolity (Dz. U. z 2018 r. poz. 227).
- 24 Kraczlą M., Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 2013, nr 2, s. 69–81.
- 25 Krakowiak J., Gajewski T., Owoc A., Chudak B., Bojar I., Stelmach W., Stelmach I., Efektywność programu profilaktycznego Zapobieganie Zespołom Bólowym Kręgosłupa u pracowników biurowych – Część I: Analiza wstępna, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 10, cz. III, s. 23–32.
- 26 Litwniński J., Sztanderska U., Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, PARP, Warszawa 2010.
- 27 Lund T., Iversen L., Poulsen K. B., Work environment factors, health, lifestyle and marital status as predictors of job change and early retirement in physically heavy occupations, *Am. J. Ind. Med.*, 2001, nr 40(2), s. 161–169. [za:] Wpływ czynników zawodowych na ryzyko odejścia z pracy przed osiągnięciem wieku emerytalnego, Szubert Z., Sobala W., „Medycyna Pracy”, 2006, nr 57(4), s. 326.
- 28 Łobejko S., Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie, „Monografie i Opracowania”, Szkoła Główna Handlowa, 2004, nr 527.
- 29 Marcinkiewicz A., Walusiak-Skorupa J., Wiszniewska M., Rybacki M., Hanke W., Rydzyński K., Wyzwania medycyny pracy wobec problemu chorób związanych z pracą oraz starzenia się populacji osób pracujących. Dalszy kierunek rozwoju i celowe zmiany w opiece profilaktycznej nad pracującymi w Polsce, *Medycyna Pracy*, 2016, nr 67(5), s. 691–700.
- 30 Moczydłowska J., Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008.
- 31 PARP, Analiza luki zatrudnienia oraz wynagrodzeń kobiet i mężczyzn, 2020, s.17-25, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/analiza-luki-zatrudnienia-oraz-wynagrodzen-kobiet-i-mezczyzn>, 1 czerwca 2021.
- 32 Pisarek A., Zasada parytetu płci jako zabezpieczenie funkcjonowania zasady równouprawnienia kobiet i mężczyzn w Unii Europejskiej, [w:] *Duch praw w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, red. Kępa M., Marszał M., Prace Naukowe Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2016, nr 88.
- 33 Pracownia Badań i Doradztwa Re-souruce Korczyński Sarapata sp.j., Analiza porównawcza dotycząca przyczyn chorób zawodowych mająca na celu określenie dynamiki zmian w tym zakresie wraz z określeniem rekomendacji dotyczących działań prewencyjnych, ZUS, 2012.
- 34 Robak E., Stocińska A., Równoważenie pracy z życiem osobistym pracowników jako istotny czynnik warunkujący gospodarowanie współczesnymi zasobami pracy, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2016, nr 257, s. 159–167.
- 35 Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 czerwca 2009 r. w sprawie chorób zawodowych (Dz.U. z 2013 r. poz. 1367), <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20130001367>, 14.06.2021.
- 36 Rzechowska E., Garbacz A., Kajda M., Zaborek K., Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy międzypokoleniowej, Lublin 2011.
- 37 Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030” – projekt do konsultacji społecznych, 2019, <https://bip.malopolska.pl/umwm,a,1659237,uchwala-nr-161219-zarzadu-wojewodztwa-malopolskiego-z-dnia-29-sierpnia-2019-r-w-sprawie-przyjecia-pr.html%20>, 10.03.2020.
- 38 Szubert Z., Sobala W., Wpływ czynników zawodowych na ryzyko odejścia z pracy przed osiągnięciem wieku emerytalnego, „Medycyna Pracy”, 2006, nr 57(4), s. 326.

- 39 Świętkowska B., Hanke W., Szeszczenia-Dąbrowska N., Choroby zawodowe w Polsce w 2019 roku, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2020.
- 40 Tomaszewska J., Dyskryminacja ze względu na płeć, [w:] Dyskryminacja ze względu na płeć i jej przeciwdziałanie, Publikacja Sekretariatu Petnomocnika Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn, Warszawa 2004, s. 3–4. [za:] A. Pisarek, Zasada parytetu płci jako zabezpieczenie funkcjonowania zasady równouprawnienia kobiet i mężczyzn w Unii Europejskiej [w:] Duch praw w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, red. M. Kępa, M. Marszał, Prace Naukowe Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2016, nr 88.
- 41 Waligóra Ł., Zarządzanie różnorodnością w organizacjach. Prezentacja wybranych praktyk, „Studia Ekonomiczne”, 2018, nr 348, 26–43.
- 42 Wiktorowicz J., Wydłużenie aktywności zawodowej czy przejście na emeryturę? Studium mikroekonomiczne, „Studia demograficzne”, 2014, nr 2(166), s. 7–36.
- 43 ZUS, Informacja o ubezpieczonych wykonujących prace w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze – na podstawie dokumentów ZUS ZSWA złożonych za 2018 rok, Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych, Warszawa 2020, <https://www.zus.pl/documents/10182/39617/Informacje+z+ZUS+ZSWA+za+2018.pdf>, 25.12.2020.
- 44 ZUS, Absencja chorobowa w 2019 roku, Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych, Warszawa 2020, <https://www.zus.pl/documents/10182/39590/Absencja+chorobowa+w+2019+roku.pdf/4762f68e-4d35-8479-1c6f-9cf7180f3757>, 21.04.2021.
- 45 ZUS, Emerytury i renty nowo przyznane w 2019 roku, 2020, <https://www.zus.pl/baza-wiedzy/statystyka/opracowania-tematyczne/emerytury-i-renty-nowo-pryznane,14.06.2021>.
- 46 ZUS, Orzeczenia lekarzy orzeczników ZUS o niezdolności do pracy wydane w 2019 roku, Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych, Warszawa 2020, <https://www.zus.pl/documents/10182/39599/Orzeczenia+lekarzy+orzecznik%C3%B3w+ZUS+o+niezdolno%C5%9Bci+do+pracy+wydane+w+2019+roku.pdf/7c9ddff1-9eaf-c104-c689-0dac226aa17c>, 21.04.2021.
- 47 ZUS, Renty z tytułu niezdolności do pracy oraz renty rodzinne przyznane w 2019 roku z powodu wypadków przy pracy i chorób zawodowych, Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych, Warszawa 2020.

Strony www:

- 1 <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/emerytury/jak-wyglada-wiek-emerytalny-w-europie/0f8xx61>, 14.06.2021.
- 2 <https://ria.ru/20110708/398714861.html>, 14.06.2021.
- 3 <https://ua-times.com/news-en/the-retirement-age-for-women-in-ukraine-has-changed.html?lang=en>, 14.06.2021.
- 4 <https://www.belta.by/infographica/view/pensionnyj-vozrast-v-belarusi-2908/>, 14.06.2021.
- 5 <https://www.zus.pl/lekarze/orzekanie-o-niezdolnosci-do-pracy/pojecie-niezdolnosci-DO-PRACY/DEFINICJE>, 21.04.2021.
- 6 <https://www.zus.pl/swiadczenia/swiadczenia-z-tytulu-wypadkow-oraz-chorob-zawodowych/pojecie-wypadku-przy-pracy>, 14.06.2021.



Spis tabel

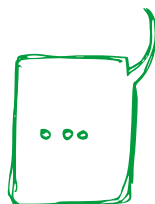
Tabela 1	Bierni zawodowo według przyczyn w 2020 roku	5
Tabela 2	Liczba przypadków chorób zawodowych w Polsce i w Małopolsce	19
Tabela 3	Wypadki przy pracy w Polsce i w województwie małopolskim	20
Tabela 4	Skutki pracy na szkodliwych stanowiskach pracy w ujęciu zawodów według wielkiej grupy KZIS	29
Tabela 5	Skutki Pracy na szkodliwych stanowiskach pracy w ujęciu zawodów według dużej grupy KZIS	31
Tabela 6	Średnia ocena wpływu czynników fizycznych na wcześniejszą rezygnację pracowników z pracy w podziale na stanowiska, które uznano w firmie za zagrożone wcześniejszą rezygnacją	34
Tabela 7	Średnia ocena wpływu czynników fizycznych na wcześniejszą rezygnację pracowników z pracy w podziale na grupy sekcji PKD	35
Tabela 8	Średnia ocena wpływu czynników psychicznych na wcześniejszą rezygnację pracowników	38
Tabela 9	Średnia ocena wpływu czynników psychicznych na wcześniejszą rezygnację pracowników	39
Tabela 10	Struktura podmiotów, płatników i ubezpieczonych zus zswa wg sekcji pkd w 2018 roku w Polsce	50
Tabela 11	Narzędzia w ujęciu charakterystyk firm najczęściej z nich korzystających	96
Tabela 12	Narzędzia w ujęciu charakterystyk firm najrzadziej z nich korzystających	98
Tabela 13	Narzędzia zarządzania wiekiem w ujęciu firm ze względu na rodzaj działalności gospodarczej oraz wielkość firmy	114
Tabela 14	Narzędzia zarządzania wiekiem w ujęciu firm ze względu na skalę działania i czas funkcjonowania	115
Tabela 15	Narzędzia zarządzania wiekiem w ujęciu firm ze względu na udział osób powyżej 60. roku życia oraz udział kobiet	116

Spis wykresów

Wykres 1	Wielkość badanych firm według liczby zatrudnionych	10
Wykres 2	Sekcja gospodarki i wielkość badanych firm	11
Wykres 3	Firmy działające na skalę	12
Wykres 4	Udział kobiet w liczbie zatrudnionych w przedsiębiorstwie	13
Wykres 5	Udział pracowników powyżej 60. Roku życia w strukturze zatrudnionych	14
Wykres 6	Struktura długości absencji z tytułu choroby własnej osób ubezpieczonych w ZUS w 2018 roku według grup chorobowych (% całkowitej sumy dni absencji)	17
Wykres 7	Średni, rzeczywisty wiek przechodzenia na emeryturę a wiek ustawowy w krajach OECD	22
Wykres 8	Średni wiek przechodzenia na emeryturę w krajach oecd i w polsce, w latach 1970–2018	23
Wykres 9	Stanowiska pracy uznawane za szkodliwe oraz rezygnacja z pracy z przyczyn zdrowotnych w ujęciu zawodów (według wielkiej grupy kzis)	25
Wykres 10	Problemy powodowane przez pracę na szkodliwych stanowiskach pracy	28
Wykres 11	Średnia ocena wpływu czynników fizycznych na wcześniejszą rezygnację pracowników z pracy	33
Wykres 12	Średnia ocena wpływu czynników psychicznych na wcześniejszą rezygnację z pracy	37
Wykres 13	Występowanie szkodliwych stanowisk pracy, a podejmowanie działań celem niwelowania ich negatywnych skutków	40
Wykres 14	Sposoby przeciwdziałania niekorzystnym warunkom na szkodliwych stanowiskach pracy	42
Wykres 15	Odsetek firm podejmujących działania przeciwdziałające rezygnacji z pracy pracowników na skutek utraty zdrowia	44
Wykres 16	Odsetek Firm podejmujących działania przeciwdziałające rezygnacji z pracy pracowników na skutek utraty zdrowia a skala ich działalności	45
Wykres 17	Odsetek firm podejmujących działania przeciwdziałające rezygnacji z pracy pracowników na skutek utraty zdrowia a długość prowadzenia działalności	46

Wykres 18	Występowanie szkodliwych stanowisk pracy, a podejmowanie działań celem niwelowania ich skutków w ujęciu czasu funkcjonowania firmy	48
Wykres 19	Występowanie Szkodliwych stanowisk pracy, a podejmowanie działań celem niwelowania ich skutków w ujęciu grup sekcji PKD	49
Wykres 20	Udział sekcji PKD 2007 według liczby podmiotów, liczby pracowników oraz liczby dni absencji chorobowej (wykres lewy) oraz średnia liczba dni absencji chorobowej przypadająca na daną sekcję pkd w małopolsce (wykres prawy)	52
Wykres 21	Osoby najbardziej zagrożona przedwczesną rezygnacją z pracy w państwa branży ze względu na płeć	54
Wykres 22	Cechy które towarzyszą częstszej dezaktywizacji zawodowej kobiet	56
Wykres 23	Cechy firm, w których istnieje wyższe ryzyko dezaktywizacji zawodowej kobiet	57
Wykres 24	Cechy, które towarzyszą częstszej dezaktywizacji zawodowej mężczyzn	59
Wykres 25	Cechy firm, w których istnieje wyższe ryzyko dezaktywizacji zawodowej mężczyzn	60
Wykres 26	Cechy, które towarzyszą wskazaniom, mówiącym, że płeć nie ma znaczenia dla częstszej dezaktywizacji zawodowej	61
Wykres 27	Cechy firm, w których płeć nie odgrywa znaczenia dla wyższego ryzyka dezaktywizacji zawodowej	62
Wykres 28	Czynniki uwzględniane w polityce personalnej firmy	64
Wykres 29	Liczba czynników uwzględnianych w ramach polityki personalnej	69
Wykres 30	Narzędzia z zakresu zarządzania wiekiem wykorzystywane w firmach (wg wybranych obszarów)	70
Wykres 31	Narzędzia wykorzystywane przez firmy w ramach szkoleń i rozwoju pracowników	72
Wykres 32	Stosowanie narzędzi w ramach szkoleń i rozwoju pracowników w ujęciu skali działalności firmy oraz udziału kobiet	74
Wykres 33	Stosowanie narzędzi w ramach szkoleń i rozwoju pracowników w ujęciu cech badanych firm	75
Wykres 34	Narzędzia wykorzystywane przez firmy w ramach przeciwdziałania utracie zdrowia przez pracowników	77
Wykres 35	Stosowanie narzędzi w ramach przeciwdziałania utracie zdrowia przez pracowników w ujęciu cech badanych firm	78
Wykres 36	Stosowanie narzędzi w ramach przeciwdziałania utracie zdrowia przez pracowników w ujęciu cech badanych firm	80

Wykres 37	Stosowanie narzędzi w ramach przeciwdziałania utracie zdrowia przez pracowników w ujęciu cech badanych firm	82
Wykres 38	Narzędzia wykorzystywane przez firmy w ramach organizacji pracy pracowników	84
Wykres 39	Stosowanie narzędzi w ramach organizacji pracy pracowników w ujęciu cech badanych firm	85
Wykres 40	Stosowanie narzędzi w ramach organizacji pracy pracowników w ujęciu cech badanych firm	86
Wykres 41	Narzędzia wykorzystywane przez firmy w ramach rekrutacji i selekcji pracowników	88
Wykres 42	Stosowanie narzędzi w ramach rekrutacji i selekcji pracowników w ujęciu cech badanych firm	89
Wykres 43	Stosowanie narzędzi w ramach rekrutacji i selekcji pracowników w ujęciu cech badanych firm	90
Wykres 44	Narzędzia wykorzystywane przez firmy w ramach rozwiązania stosunku pracy z pracownikami	91
Wykres 45	Stosowanie narzędzi w ramach rozwiązania stosunku pracy z pracownikami w ujęciu cech badanych	92
Wykres 46	Stosowanie narzędzi w ramach rozwiązania stosunku pracy z pracownikami oraz wynagradzania w ujęciu cech badanych firm	93
Wykres 47	Narzędzia wykorzystywane przez firmy w ramach wynagradzania pracowników	94
Wykres 48	Zainteresowanie firm wsparciem w obszarze zarządzania wiekiem a identyfikacja problemów związanych z wiekiem wśród pracowników	99
Wykres 49	Główne bariery związane z wdrażaniem i realizacją zarządzania wiekiem	102
Wykres 50	Bariery w obszarze braku środków do wdrażania zarządzania wiekiem oraz niechęci pracowników	103
Wykres 51	Bariery w obszarze braku wiedzy i wsparcia kierownictwa oraz słabej integracji pracowników z różnych grup wiekowych w ujęciu cech badanych firm	104
Wykres 52	Bariery w obszarze wdrożenia instrumentów zarządzania wiekiem oraz słabej integracji pracowników z różnych grup wiekowych w ujęciu cech badanych firm	105



Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
Departament Zrównoważonego Rozwoju
ul. Wielicka 72B, 30-552 Kraków

ISBN: 978-83-66580-74-9

Egzemplarz bezpłatny

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020.