

RAPORT CZĄSTKOWY Z BADANIA IŁOŚCIOWEGO

*Raport zbiorczy trzech sektorów w ramach projektu
„Zdrowi i aktywni w pracy – wsparcie aktywności zawodowej osób
starszych”*

Autorzy:

Dr Justyna Fijałkowska, prof. SAN – Lider Zespołu

Dr Maciej Dębski, prof. SAN

Dr Katarzyna Dudek, prof. SAN

Mgr Maciej Kiełbasiński

Dr Agata Kołodziejska, prof. SAN

Dr Paweł Trippner, prof. SAN

Dr Bożena Zajac, prof. SAN

licencja CC BY 4.0, <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Maj 2026



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Spis treści

STRESZCZENIE	6
Pięć kluczowych diagnoz	7
Zróżnicowanie branżowe – wybrane wskaźniki	10
Implikacje dla pakietów rekomendacji i dalszych badań	12
1. WPROWADZENIE	15
1.1. Kontekst i cel badania	15
1.2. Zakres tematyczny badania	17
1.3. Struktura raportu	21
2. METODOLOGIA BADANIA	23
2.1. Narzędzie badawcze i procedura zbierania danych	23
2.2. Dobór próby i charakterystyka respondentów	23
2.3. Metody analizy danych	24
2.4. Walory i ograniczenia metodologiczne	25
3. PROFIL RESPONDENTÓW I RESPONDENTEK	27
3.1. Struktura płci	27
3.2. Struktura wiekowa	29
3.3. Charakter stanowiska pracy	32
3.4. Syntetyczna charakterystyka typowego respondenta - persona	35
4. WPŁYW WIEKU NA SYTUACJĘ PRACOWNIKA W MIEJSCU PRACY	37
4.1. Postrzeganie wpływu wieku na traktowanie w miejscu pracy	37
4.2. Bezpośrednie doświadczenie dyskryminacji wiekowej	40
4.3. Wiek a możliwości awansu zawodowego	42
4.4. Odzwierciedlenie doświadczenia zawodowego w wynagrodzeniu	45
4.5. Uznanie doświadczonego pracownika: udział w decyzjach i ocena przez menedżerów	46
4.6. Synteza: wielowymiarowość ageizmu w badanych branżach	48
5. MOTYWACJA I PLANY ZAWODOWE PRACOWNIKÓW 50+	50

5.1. Plany dotyczące dalszej aktywności zawodowej	50
5.2. Ocena warunków pracy sprzyjających kontynuacji aktywności	54
5.3. Kluczowe czynniki decyzji o pozostaniu lub odejściu z rynku pracy	55
5.4. Czynniki motywujące do dłuższego pozostania w aktywności zawodowej	58
5.5. Najważniejsze czynniki motywacyjne dla pracowników 50+ w obecnym miejscu pracy	59
5.6. Zmiany w pracy zawodowej po przekroczeniu 50. roku życia	61
6. ZDROWIE I AKTYWNOŚĆ FIZYCZNA PRACOWNIKÓW 50+	66
6.1. Ergonomiczne dostosowanie stanowiska pracy	66
6.2. Fizyczne przeciążenie w pracy	67
6.3. Dostępne działania prozdrowotne w miejscu pracy	68
6.4. Bariery podejmowania aktywności fizycznej	72
6.5. Motywatory do aktywności fizycznej	73
6.6. Kluczowe obszary zdrowotne w kontekście pracy zawodowej	75
7. DOBROSTAN EMOCJONALNY PRACOWNIKÓW 50+	78
7.1. Dominujące emocje w miejscu pracy	78
7.2. Źródła pozytywnych emocji w pracy	79
7.3. Źródła negatywnych emocji w pracy	81
7.4. Emocjonalne skutki związane z wiekiem w miejscu pracy ..	85
7.5. Emocje towarzyszące perspektywie emerytury	86
7.6. Poczucie sensu w pracy	90
7.7. Czynniki zaburzające równowagę emocjonalną i oczekiwane wsparcie.....	90
8. RELACJE POKOLENIOWE I KONFLIKTY W MIEJSCU PRACY	93
8.1. Postrzegane korzyści i wyzwania pracy w zespołach zróżnicowanych wiekowo.....	93
8.2. Częstotliwość konfliktów pokoleniowych	95
8.3. Sposoby rozwiązywania konfliktów pokoleniowych	96
8.4. Bariery skutecznego rozwiązywania konfliktów	97
8.5. Ocena kompetencji i deficyty społeczne – perspektywa samooceny i diagnozy	99

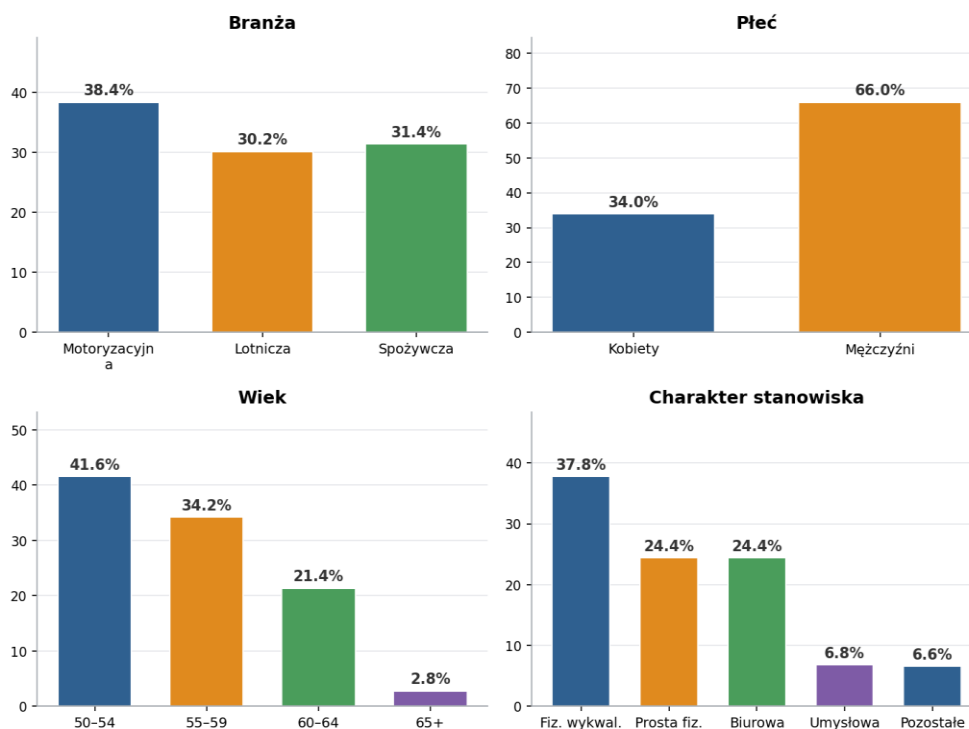
9. ADAPTACJA DO ZMIAN I ROZWÓJ KOMPETENCJI	102
9.1. Samoocena zdolności uczenia się nowych rzeczy	102
9.2. Zmiany zawodowe najtrudniejsze do zaakceptowania	104
9.3. Najtrudniejsza zmiana zawodowa w ciągu ostatnich dwóch lat.....	105
9.4. Czynniki wspomagające adaptację do zmian w pracy	107
9.5. Poczucie bycia na bieżąco z wymaganiami pracy	108
9.6. Gotowość do uczenia się nowych rzeczy.....	109
9.7. Preferowane tematy nowych umiejętności.....	110
9.8. Zasoby osobiste pomagające w trudnych sytuacjach zawodowych	111
9.9. Preferowane formy wsparcia w procesie adaptacji do zmian	112
9.10. Elastyczność, otwartość na zmiany i rola doświadczenia zawodowego	114
9.11. Podsumowanie i wnioski diagnostyczne.....	115
10. CYFRYZACJA I KOMPETENCJE CYFROWE.....	117
10.1. Profil korzystania z narzędzi cyfrowych w pracy	119
10.2. Postrzegane ryzyko utraty zatrudnienia w wyniku cyfryzacji.....	121
10.3. Postrzegany wpływ deficytów kompetencji cyfrowych na zatrudnienie	122
10.4. Trudności z korzystaniem z nowych technologii	124
10.5. Preferowane formy wsparcia w nauce narzędzi cyfrowych	125
10.6. Podsumowanie i wnioski diagnostyczne.....	126
11. POLITYKA PUBLICZNA I WSPARCIE SPOŁECZNE	128
11.1. Ocena skuteczności polskich polityk wspierających osoby starsze na rynku pracy	128
11.2. Postulowane działania rządu na rzecz aktywności zawodowej osób 50+	130
11.3. Ocena systemu zabezpieczenia społecznego pod kątem wsparcia aktywności zawodowej	132
11.4. Oczekiwane dodatkowe formy wsparcia społecznego	133
11.5. Dotychczasowe uczestnictwo w programach aktywizacji zawodowej	134

11.6. Podsumowanie i wnioski diagnostyczne.....	136
12. WARUNKI PRACY I WSPARCIE PRACODAWCY – ANALIZA BRANŻOWA.....	138
12.1. Ergonomiczne dopasowanie stanowiska pracy	138
12.2. Fizyczne przeciążenie w pracy.....	140
12.3. Dostępność elastycznych form pracy.....	141
12.4. Wsparcie pracodawcy w przypadku problemów zdrowotnych	142
12.5. Inwestycje firmy w technologie przyjazne pracownikom w różnym wieku.....	144
12.6. Oczekiwane wsparcie pracodawcy w dalszym rozwoju zawodowym	145
12.7. Kluczowe siły pracowników w wieku 50+ w ocenie badanych.....	147
12.8. Podsumowanie i wnioski diagnostyczne.....	148
13. ANALIZA RÓŻNICUJĄCA: PŁEĆ, WIEK I CHARAKTER STANOWISKA.....	150
13.1. Zróżnicowanie ze względu na płeć	150
13.2. Zróżnicowanie ze względu na grupę wiekową	152
13.3. Zróżnicowanie ze względu na charakter stanowiska	155
13.4. Syntetyczny profil grup podwyższonego ryzyka	158
13.5. Podsumowanie i wnioski diagnostyczne.....	159
14. WNIOSKI OGÓLNE I REKOMENDACJE.....	160
14.1. Główne ustalenia empiryczne.....	160
14.2. Zakończenie	162

STRESZCZENIE

Niniejszy raport cząstkowy przedstawia wyniki ilościowej fazy badań empirycznych realizowanych w ramach projektu „Zdrowi i aktywni w pracy – wspieranie aktywności zawodowej osób starszych”, prowadzonego przez NSZZ „Solidarność” we współpracy ze Społeczną Akademią Nauk. Badanie ankietowe przeprowadzono z udziałem 500 pracowników i pracownic wieku 50+, reprezentujących 3 sektory gospodarki: branżę motoryzacyjną (N=192; 38,4%), przemysł lotniczy (N=151; 30,2%) oraz branżę spożywczą (N=157; 31,4%). Wskaźnik ukończenia ankiety wyniósł 100%, co gwarantuje kompletność zbioru danych. Badanie przeprowadzono przy użyciu specjalistycznej platformy Alchemer, a kwestionariusz obejmował ponad 70 pytań merytorycznych pogrupowanych w 8 bloków tematycznych, uzupełnionych o pytania specyficzne dla każdej z badanych branż. Szczegółową charakterystykę próby – w podziale na branżę, płeć, wiek oraz charakter stanowiska pracy – przedstawia Rysunek 1.

Rysunek 1. Charakterystyka próby badawczej (N=500)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy Alchemer (N=500).

Kluczowym kontekstem interpretacyjnym całego badania jest dominacja pracy fizycznej: łącznie 62,2% respondentów i respondentek wykonuje pracę fizyczną wykwalifikowaną lub prostą pracę fizyczną. Fakt ten determinuje specyficzne potrzeby zdrowotne, ergonomiczne i organizacyjne oraz sprawia, iż rozwiązania dedykowane pracownikom biurowym – takie jak praca zdalna czy elastyczne biura – w przeważającej mierze nie odpowiadają rzeczywistym warunkom pracy i potrzebom badanej grupy.

Pięć kluczowych diagnoz

Synteza wyników z 8 obszarów tematycznych ankiety prowadzi do sformułowania kilku kluczowych diagnoz, które stanowią fundament empiryczny dla przyszłych pakietów rekomendacji branżowych. Diagnozy te mają charakter systemowy – odnoszą się do zjawisk obecnych we wszystkich badanych branżach, choć z różnym natężeniem i specyfiką sektorową.

Diagnoza 1 – Poczucie ulgi. Dominującą emocją towarzyszącą myśli o przejściu na emeryturę jest ulga, wskazana przez 71,0% respondentów i respondentek (N=355) – częściej niż nadzieja (63,8%; N=319) czy radość (62,6%; N=313). Ulga jest emocją wiążącą się z oczekiwaniem na zmniejszenie towarzyszącego na co dzień obciążenia. Prymat właśnie tej emocji sygnalizuje, że dla znacznej części badanych praca jawi się przede wszystkim jako wyczerpujący obowiązek, a emerytura – jako wytchnienie. Diagnozę tę wzmacniają dwa powiązania wyraźnie widoczne w danych. Po pierwsze, odsetek wskazań ulgi rośnie wraz z wiekiem – od 68% w grupie 55–59 lat do 75% wśród osób w wieku 60–64 lata. Po drugie, najwyższy poziom ulgi notuje branża spożywcza (82,2%; N=129), a więc sektor o równocześnie najwyższym zmierzonym poziomie zmęczenia; zbieżność ta łączy „syndrom ulgi” bezpośrednio z obciążeniem fizycznym pracy. Utrzymywanie się tych tendencji – przy braku rzeczywistej poprawy

warunków i środowiska pracy – stanowi istotną przeszkodę w wydłużaniu aktywności zawodowej.

Diagnoza 2 – Zdrowie jako fundament i bariera aktywności.

Stan zdrowia jest zdecydowanie najważniejszym czynnikiem mającym wpływ na decyzję o pozostaniu lub odejściu z rynku pracy – wskazuje go 80,4% badanych (N=402), ponad dwukrotnie więcej niż kolejny czynnik, jakim jest wysokość wynagrodzenia (37,2%; N=186).

Jednocześnie 70,2% (N=351) respondentów podkreśliło konieczność większej dbałości o zdrowie jako główną zmianę odczuwaną po przekroczeniu 50. roku życia. Bóle kręgosłupa i stawów (78,8%; N=394) oraz stres i zdrowie psychiczne (59,6%; N=298) to obszary zdrowotne budzące największe zaniepokojenie. Błędne koło zdrowia dopełnia wynik dotyczący aktywności fizycznej: 83,2% (N=416) wskazuje zmęczenie po pracy jako główną barierę regeneracji, co uniemożliwia odbudowę kondycji i tworzy samowzmacniający się cykl wyczerpania.

Diagnoza 3 – Luka docenienia. Doświadczenie zawodowe jest – w ocenie samych respondentów (61,2%; N=306) – największą siłą pracowników 50+, a jego uznanie stanowi zarazem najsilniejszy czynnik motywacyjny w obecnym miejscu pracy (71,4%; N=357). Tym wyraźniejsza jest jego organizacyjna marginalizacja: 51,6% (N=258) sądzi, że doświadczenie nie przekłada się na wynagrodzenie, 47,2% (N=236) dostrzega w wieku barierę awansu, a 42,2% (N=211) uważa, iż menedżerowie nie potrafią docenić doświadczonych pracowników. Mechanizm tej marginalizacji staje się widoczny w świetle odpowiedzi na pytania o partycypację. W kwestii równego udziału w decyzjach i projektach jedynie 32,8% (N=164) odpowiedziało twierdząco, a aż 45,4% (N=227) wybrało „trudno powiedzieć” – jest to wysoki odsetek niepewności charakterystyczny dla subtelnych, instytucjonalnych form pomijania, trudnych do

jednoznacznego określenia. Doświadczenie jest zatem najwyżej cenione przez samych pracowników, ale równocześnie mają oni poczucie, iż ten zasób nie jest odpowiednio wynagradzany, premiovany awansem i wykorzystywany w procesie decyzyjnym. Ta rozbieżność między deklarowaną wartością doświadczenia a praktyką organizacyjną tworzy jeden z poważniejszych problemów zidentyfikowanych w badaniu.

Diagnoza 4 – Dysonans między oczekiwaniami a

rzeczywistością w zakresie elastyczności. Możliwość pracy w mniejszym wymiarze godzin jest wskazywana jako czynnik motywacyjny do wydłużenia aktywności zawodowej przez 50,4% respondentów (N=252). Z kolei dostęp do jakichkolwiek elastycznych form organizacji pracy deklaruje jedynie 27,2% (N=136), podczas gdy 72,8% (N=364) pracowników zatrudnionych w tej grupie wiekowej nie ma takiej możliwości (w tym 47,0% respondentów jednoznacznie neguje jej istnienie w swoim miejscu pracy). W świetle tych danych najbardziej pożądana forma wsparcia organizacyjnego charakteryzuje się jednocześnie najniższym poziomem dostępności. Powyższy dysonans stanowi istotną barierę strukturalną, determinującą decyzje pracowników o przedwczesnym dezaktualizowaniu swojej aktywności i wycofaniu się z rynku pracy.

Diagnoza 5 – Potencjał edukacyjny i gotowość do samokształcenia jako niewykorzystany kapitał organizacyjny

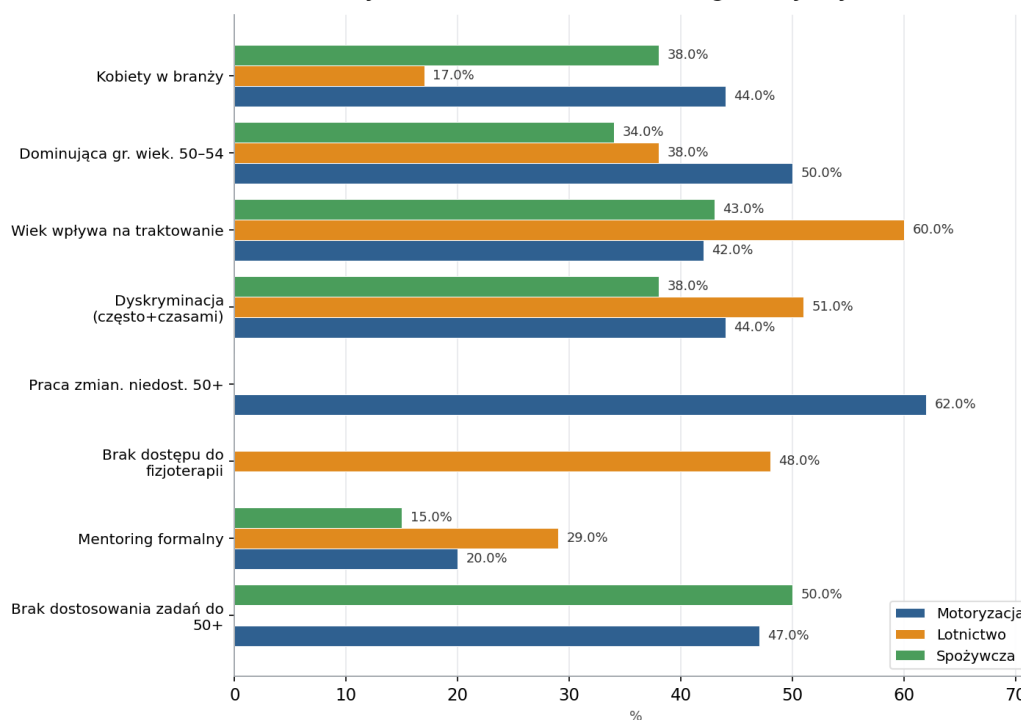
Wbrew powszechnemu stereotypowi o trudności szkolenia starszych pracowników – badana populacja wykazuje wyjątkowo wysoką gotowość do nauki: 91,8% (N=459) respondentów deklaruje chęć zdobywania nowych umiejętności, o ile przełoży się to na optymalizację wykonywanych obowiązków zawodowych, 71,2% (N=356) badanych ocenia swoje zdolności uczenia się jako dobre lub bardzo dobre, a 79,2% (N=396) uważa, iż

ich doświadczenie rekompensuje ewentualne trudności poznawcze związane z wiekiem. Co istotne, gotowość ta jest niemal niezależna od branży – od 90,1% w motoryzacji przez 91,7% w sektorze spożywczym po 94,0% w lotnictwie. Dowodzi to uniwersalnego charakteru zjawiska w skali całej próby badawczej, niezależnie od specyfiki rynkowej danego sektora. Bariera rozwoju kompetencji nie ma więc charakteru kognitywnego ani motywacyjnego, lecz leży po stronie oferty: warunkowy charakter deklaracji („jeśli ułatwiłoby to pracę”) wskazuje, iż pracownicy oczekują szkoleń praktycznych, powiązanych z realnymi zadaniami, nie zaś standardowych kursów. Najpilniej pożądaną kompetencją jest obsługa nowych technologii (59,2%; N=296). Potencjał edukacyjny pracowników 50+ pozostaje tym samym w dużej mierze nierozpoznany i niewykorzystany przez pracodawców.

Zróżnicowanie branżowe – wybrane wskaźniki

Analiza przekrojowa danych ujawnia wyraźne zróżnicowanie warunków pracy oraz potrzeb pracowników w poszczególnych branżach, co uzasadnia przygotowanie odrębnych pakietów rekomendacji. Zbiorcze ujęcie kluczowych obszarów poddanych analizie w podziale na badane sektory przedstawiono na poniższym wykresie. Ilustruje on zróżnicowanie rozkładu wybranych wskaźników dotyczących struktury demograficznej, warunków pracy oraz barier i potencjału pracowników w wieku 50+.

Rysunek 2. Kluczowe wskaźniki wg branży (wybrane)



Uwaga: Niektóre wskaźniki były mierzone wyłącznie w ramach pytań specyficznych dla danej branży. Wartości procentowe obliczono na liczebności próby właściwej dla danego sektora.

Pracownicy branży motoryzacyjnej (N=192) doświadczają najwyższego obciążenia fizycznego i presji produkcyjnej spośród trzech badanych sektorów. Więcej niż co drugi z nich (54,7%) odczuwa wysoką lub bardzo wysoką presję tempa pracy i norm produkcyjnych, a 62,0% wykonuje pracę zmianową, która nie jest dostosowywana do możliwości starszych pracowników. Ponad 46,9% badanych wskazuje na brak możliwości modyfikacji stanowiska pracy pod kątem wieku lub stanu zdrowia, a co czwarty badany (25,0%; N=48) nie ma jakiegokolwiek wpływu na organizację własnej pracy. Te wskaźniki plasują motoryzację jako sektor wymagający pilnych interwencji o charakterze ergonomicznym.

Przemysł lotniczy (N=151) charakteryzuje się relatywnie korzystniejszymi ogólnymi warunkami pracy, niemniej identyfikuje się w nim dwa istotne obszary niedoborów: ograniczenie dostępu do

zakładowych usług zdrowotnych i regeneracyjnych (47,8% wskazań na brak fizjoterapii lub masażu) oraz dominację ogólnych, niedostosowanych do specyfiki stanowisk szkoleń BHP (52,2%). Jednocześnie sektor ten wyróżnia się najwyższym odsetkiem pracowników aktywnie pełniących rolę mentora – 28,7% realizuje te zadania formalnie, a 49,0% nieformalnie – co wskazuje na wysoki potencjał do budowania programów transferu wiedzy wewnątrz organizacji.

Branża spożywcza (N=157) wyróżnia się specyfiką pracy powtarzalnej oraz wymagającymi warunkami mikroklimatycznymi, a jej kluczowym problemem strukturalnym jest deficyt podmiotowości decyzyjnej. Doświadczeni pracownicy w niewielkim stopniu współdecydują o własnej pracy: jedynie 13,2% regularnie uczestniczy w udoskonalaniu procesów produkcyjnych, natomiast 25,2% pozostaje wykluczonych z tych działań pomimo wyrażanej chęci udziału. Grupa „chętnych, lecz pomijanych” wyraźnie obrazuje niewykorzystany potencjał partycypacyjny tego sektora. Systemowe dostosowanie zadań do możliwości fizycznych starszych pracowników deklaruje zaledwie 9,3% badanych. Wzorzec ten współgra z ogólną tendencją ograniczania wpływu na organizację pracy oraz z luką w obszarze uznania kompetencji. W efekcie pracownik, choć teoretycznie definiowany jako kluczowy kapitał organizacji, w praktyce najrzadziej bierze udział w procesach decyzyjnych, które bezpośrednio go dotyczą.

Implikacje dla pakietów rekomendacji i dalszych badań

Wyniki badania ilościowego pozwalają na zidentyfikowanie trzech przekrojowych obszarów interwencji. Są one wspólne dla wszystkich analizowanych branż, aczkolwiek wykazują zróżnicowanie pod względem priorytetów oraz specyfiki wdrożeniowej w poszczególnych sektorach.

- Pierwszy obszar obejmuje systemową poprawę warunków zdrowotnych i ergonomicznych, wykraczającą poza standardowe pakiety benefitów pracowniczych. Działania te powinny zmierzać ku realnemu odciążeniu fizycznemu zatrudnionych, m.in. poprzez implementację egzoszkieletów, zapewnienie stałego dostępu do fizjoterapii, rotację zadań na stanowiskach pracy oraz redukcję wymiaru czasu pracy.
- Drugi obszar koncentruje się wokół budowania kultury organizacyjnej zorientowanej na uznanie doświadczenia zawodowego. Wymaga to wdrożenia formalnych mechanizmów doceniania kompetencji, rozwoju instytucjonalnych systemów mentoringowych oraz adekwatnego powiązania poziomu kwalifikacji z systemem wynagrodzeń.
- Trzeci obszar związany jest z wdrażaniem elastyczności pracy jako standardu organizacyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości pracy w niepełnym wymiarze dla pracowników i pracownic po 55. roku życia.

Niniejszy raport częściowy stanowi podstawę empiryczną dla realizacji zadania 3 przewidzianego w projekcie, polegającego na opracowaniu trzech dedykowanych pakietów rekomendacji branżowych. Wyniki badań ilościowych wskazują równocześnie obszary wymagające pogłębienia w ramach zogniskowanych wywiadów grupowych z wykorzystaniem metodyki *design thinking*.

Do kluczowych zagadnień badawczych na kolejnym etapie należą:

- mechanizmy kształtowania się subiektywnego poczucia dyskryminacji ze względu na wiek w codziennej praktyce organizacyjnej,

- bariery strukturalne we wdrażaniu elastycznych form organizacji pracy w środowiskach produkcyjnych,
- metody i narzędzia budowania kultury uznania i szacunku dla doświadczenia starszych kadr w zróżnicowanych typach zakładów pracy.

1. WPROWADZENIE

1.1. Kontekst i cel badania

Niniejszy raport cząstkowy powstał w ramach projektu "Zdrowi i aktywni w pracy – wspieranie aktywności zawodowej osób starszych", realizowanego przez NSZZ "Solidarność" w partnerstwie ze Społeczną Akademią Nauk (SAN). U podstaw przedsięwzięcia leży jedno z kluczowych wyzwań demograficznych współczesnego polskiego rynku pracy: postępujące starzenie się zasobów siły roboczej, a wraz z nim narastające zagrożenie przedwczesną dezaktywizacją zawodową pracowników w wieku 50+. Problem ten zyskuje szczególne znaczenie w branżach o dominującym charakterze pracy fizycznej, gdzie biologiczne i zdrowotne następstwa starzenia się organizmu nakładają się na restrykcyjne wymagania środowiska produkcyjnego. Powstaje w ten sposób specyficzny splot ryzyk zawodowych i organizacyjnych – trudnych do eliminacji bez systemowej interwencji ze strony pracodawców oraz instytucji polityki publicznej.

Ramą koncepcyjną projektu jest polityka aktywnego starzenia się (ang. active ageing), którą Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) definiuje jako proces optymalizowania możliwości w zakresie zdrowia, uczestnictwa i bezpieczeństwa, służący poprawie jakości życia osób starzejących się. Idea ta, przeniesiona na grunt środowiska pracy, oznacza tworzenie takich warunków organizacyjnych, ergonomicznych i kulturowych, które pozwalają pracownikom 50+ skutecznie i z satysfakcją pełnić role zawodowe, bez konieczności rezygnacji z zatrudnienia przed osiągnięciem ustawowego wieku emerytalnego. Realizacja tego celu nie jest jednak możliwa bez rzetelnej diagnozy empirycznej – bez poznania rzeczywistych potrzeb, postaw i doświadczeń starszych pracowników w ich konkretnym kontekście branżowym i stanowiskowym.

Badanie ilościowe, którego wyniki prezentuje niniejszy raport, służyło wielowymiarowej diagnozie sytuacji zawodowej pracowników w wieku 50+ w trzech wybranych sektorach gospodarki. Zostało ono zrealizowane w ramach Zadania 2 projektu, stanowiącego fazę badań empirycznych łączącą dwa uzupełniające się komponenty: ankietę ilościową (N=500) oraz zogniskowane wywiady grupowe prowadzone z zastosowaniem metodyki design thinking (sześć wywiadów, skupiających łącznie 48 uczestników). Komponentowi ilościowemu, będącemu głównym przedmiotem niniejszego raportu, wyznaczono cztery cele szczegółowe. Pierwszym z nich była identyfikacja i pomiar skali barier aktywności zawodowej pracowników 50+ w trzech sektorach. Drugi cel obejmował – rozpoznanie ich potrzeb szkoleniowych, zdrowotnych i organizacyjnych. Kolejnym zadaniem badawczym było określenie postaw wobec pracy zmianowej, elastycznych form zatrudnienia oraz cyfryzacji miejsca pracy. Efektem finalnym miało być dostarczenie twardych danych ilościowych, stanowiących fundament pod opracowanie branżowych pakietów rekomendacji.

Do udziału w projekcie zaproszono pracowników trzech branż, wybranych ze względu na ich znaczenie gospodarcze, specyfikę warunków pracy oraz strukturę demograficzną zatrudnienia. Branżę motoryzacyjną, przemysł lotniczy i branżę spożywczą spaja kilka cech wspólnych: przewaga pracy fizycznej i produkcyjnej, powszechność systemu zmianowego, relatywnie wysoki odsetek zatrudnionych w wieku 50+, a wreszcie funkcjonowanie w środowiskach, w których kondycja fizyczna i sprawność manualna wprost warunkują możliwość kontynuowania aktywności zawodowej przez starszych pracowników. Taki dobór sektorów pozwolił na pełne odzwierciedlenie skali wyzwań adresowanych w projekcie. Populację docelową stanowili członkowie struktur NSZZ "Solidarność" zatrudnieni w wymienionych sektorach, co gwarantowało

dotarcie do pracowników o znacznym stażu zawodowym, realnie doświadczających opisywanych trudności.

Założeniem wyjściowym projektu jest przekonanie, że skuteczne wspieranie aktywności zawodowej osób starszych wymaga równoczesnych, skoordynowanych działań na kilku poziomach: warunków fizycznych i ergonomicznych pracy, kultury organizacyjnej i praktyk zarządzania, kompetencji i gotowości do uczenia się, a także polityki publicznej oraz systemów wsparcia instytucjonalnego. Badanie ilościowe pozwoliło dokonać pomiaru stanu faktycznego oraz potrzeb we wszystkich tych wymiarach jednocześnie, dostarczając kompleksowej i spójnej bazy empirycznej dla realizacji następnych etapów projektu.

1.2. Zakres tematyczny badania

Kwestionariusz ankiety składał się z ponad 70 pytań merytorycznych, które podzielono na osiem bloków tematycznych i uzupełnionych o pytania specyficzne dla każdej z trzech badanych branż. Struktura tematyczna narzędzia odzwierciedla wielowymiarowy charakter aktywności zawodowej pracowników 50+. Pozwala ona na analizę ich sytuacji zarówno przez pryzmat obiektywnych warunków pracy, jak i subiektywnych doświadczeń, postaw oraz oczekiwań. Poniżej przedstawiono więźła charakterystykę poszczególnych obszarów tematycznych badania.

Obszar 1 – Dyskryminacja i wiek w miejscu pracy – obejmował zagadnienia związane z postrzeganiem przez respondentów wpływu wieku na sposób traktowania ich przez pracodawcę i współpracowników (pyt. 1), ich doświadczeniami dotyczącymi dyskryminacji ze względu na wiek (pyt. 3), a także z odczuwanym wpływem wieku na możliwości awansu (pyt. 7) oraz adekwatnością wynagrodzenia do posiadanego doświadczenia (pyt. 6). Ponadto uwzględniono ocenę roli kadry zarządzającej w docenianiu doświadczonych pracowników (pyt. 11, 12). Blok ten pozwolił zmierzyć równolegle obiektywne nierówności strukturalne (awans, wynagrodzenie) oraz subiektywne doświadczenia organizacyjnej dyskryminacji wiekowej –

zjawiska o udokumentowanych, negatywnych konsekwencjach dla zaangażowania, samooceny i planów zawodowych starszych pracowników.

Obszar 2 – Motywacja i plany zawodowe – dotyczył planów respondentów związanych z dalszą aktywnością zawodową (pyt. 4), kluczowych czynników wpływających na decyzje o pozostaniu na rynku pracy lub odejściu z niego (pyt. 5), motywatorów dłuższej aktywności (pyt. 8) oraz najważniejszych czynników motywacyjnych w obecnym miejscu pracy (pyt. 9). Analizowano również zmiany w życiu zawodowym zachodzące po przekroczeniu 50. roku życia (pyt. 10). Blok ten odgrywa istotną rolę w szacowaniu poziomu retencji starszych pracowników oraz w projektowaniu skutecznych interwencji organizacyjnych ukierunkowanych na przedłużenie ich aktywności zawodowej.

Obszar 3 – Zdrowie i aktywność fizyczna – gromadził pytania dotyczące aspektów zdrowotnych istotnych w kontekście wykonywanej pracy (pyt. 17), dostępnych w zakładzie pracy działań prozdrowotnych (pyt. 14), a także motywatorów (pyt. 15) i barier w podejmowaniu aktywności fizycznej (pyt. 16). Uwzględniono w nim również kwestie doświadczenia przeciążenia fizycznego (pyt. 57) oraz ergonomii stanowiska pracy (pyt. 56). Konstrukcja tego bloku brała pod uwagę specyfikę dominującej w badanych branżach pracy fizycznej, ujmując zdrowie jako kluczowy zasób warunkujący możliwość kontynuowania zatrudnienia w starszym wieku.

Obszar 4 – Emocje i dobrostan psychiczny – dotyczył emocji towarzyszących codziennej pracy (pyt. 18), ich źródeł – zarówno pozytywnych (pyt. 19), jak i negatywnych (pyt. 20) – a także ich wpływu na efektywność zawodową (pyt. 26, 27). W bloku tym podjęto również kwestię emocjonalnych skutków starzenia się w miejscu pracy (pyt. 21) oraz emocji związanych z perspektywą przejścia na emeryturę (pyt. 22). Pytania z tego obszaru umożliwiły diagnozę dobrostanu psychicznego pracowników w wieku 50+

i pozwoliły wskazać czynniki ryzyka wypalenia zawodowego oraz przedwczesnej dezaktywizacji o podłożu emocjonalnym.

Obszar 5 – Relacje międzypokoleniowe i konflikty – obejmował pytania dotyczące częstotliwości konfliktów pokoleniowych (pyt. 28), sposobów ich rozwiązywania (pyt. 29), barier skutecznej komunikacji (pyt. 30), a także samooceny kompetencji w tym zakresie (pyt. 31). Analizowano również korzyści płynące z zespołów zróżnicowanych wiekowo (pyt. 13) oraz postrzegane braki w obszarze kompetencji społecznych, które utrudniają utrzymanie się na rynku pracy (pyt. 33). Tematyka ta wpisuje się w nurt badań nad zarządzaniem różnorodnością wiekową oraz potencjałem transferu wiedzy w organizacjach wielopokoleniowych.

Obszar 6 – Adaptacja i rozwój kompetencji – koncentrował się na samoocenie zdolności uczenia się nowych rzeczy (pyt. 34), gotowości do zdobywania nowych umiejętności (pyt. 39), najtrudniejszych zmianach w dotychczasowej karierze zawodowej (pyt. 35, 37) oraz zasobach ułatwiających adaptację do zmian (pyt. 36, 43, 44). Pytania z tego bloku umożliwiły z jednej strony – empiryczną weryfikację stereotypu „nieuczącego się starszego pracownika” (uznawanego za jeden z najbardziej szkodliwych stereotypów wiekowych w kulturze organizacyjnej), z drugiej zaś – identyfikację preferowanych form wsparcia w procesie adaptacji do zmian zawodowych i technologicznych.

Obszar 7 – Cyfryzacja i technologie cyfrowe – obejmował tematykę narzędzi cyfrowych używanych w pracy (pyt. 47), postrzeganie zagrożeń, jakie cyfryzacja niesie dla stabilności zatrudnienia (pyt. 48), ocenę wpływu braku kompetencji cyfrowych na zatrudnienie starszych pracowników (pyt. 49), trudności związanych z nowymi technologiami (pyt. 50) oraz preferowanych form wsparcia w edukacji cyfrowej (pyt. 51). Wobec postępującej automatyzacji i cyfryzacji środowisk produkcyjnych w badanych branżach, komponent ten ma szczególne znaczenie i może

przyczynić się do optymalnego zrozumienia potrzeb szkoleniowych badanej grupy.

Obszar 8 – Polityka publiczna i wsparcie społeczne – obejmował ocenę skuteczności polskich polityk wspierających osoby starsze na rynku pracy (pyt. 61), oczekiwania wobec działań administracji rządowej (pyt. 62), ocenę systemu zabezpieczenia społecznego jako czynnika stymulującego dalszej aktywność (pyt. 63), pożądane formy wsparcia społecznego (pyt. 64) oraz poziom uczestnictwa w programach aktywizacyjnych (pyt. 65). Blok ten pozwolił osadzić wyniki badania w szerszym kontekście systemowym, umożliwiając sformułowanie rekomendacji skierowanych nie tylko do pracodawców, lecz także do instytucji publicznych oraz związków zawodowych.

Dopełnieniem ośmiu bloków tematycznych były pytania branżowe (nr 66–70), dostosowane do specyfiki poszczególnych sektorów. W branży motoryzacyjnej dotyczyły one dostosowania stanowiska pracy do wieku (pyt. 66), adaptacji pracy zmianowej do potrzeb starszych pracowników (pyt. 67), skali presji tempa pracy i norm produkcyjnych (pyt. 68), uczestnictwa w szkoleniach BHP i ergonomii (pyt. 69) oraz wpływu na organizację własnej pracy (pyt. 70). W przemyśle lotniczym pytano natomiast o wpływ warunków mikroklimatycznych (pyt. 66), dostęp do usług zdrowotnych i regeneracyjnych (pyt. 67), przewidywalność grafiku pracy (pyt. 68), jakość szkoleń BHP (pyt. 69) oraz rolę mentoringu (pyt. 70). W branży spożywczej pytania branżowe koncentrowały się wokół możliwości zmiany pozycji ciała na stanowisku pracy (pyt. 66), wpływu na testowanie nowych rozwiązań technicznych (pyt. 67), szkoleń z zakresu ergonomii (pyt. 68), dostosowania zakresu zadań do możliwości fizycznych starszych pracowników (pyt. 69) oraz poczucia docenienia doświadczenia w planowaniu procesów (pyt. 70).

1.3. Struktura raportu

Raport podzielono na 14 rozdziałów merytorycznych, które poprzedza streszczenie adresowane do decydentów i osób zainteresowanych syntetycznym ujęciem wyników. Układ dokumentu prowadzi czytelnika przez trzy kolejne poziomy analizy: od opisu próby badawczej i metodologii, poprzez szczegółowe wyniki tematyczne z uwzględnieniem przekrojów demograficznych, aż po syntetyczną analizę oraz wnioski.

Ramy metodologiczne raportu wyznaczają rozdziały 1 i 2. Rozdział 1 – niniejszy – przedstawia kontekst i cel badania, jego zakres tematyczny oraz strukturę dokumentu. Rozdział 2 zawiera opis zastosowanego narzędzia badawczego, procedury doboru próby, metod analizy statystycznej oraz ograniczeń metodologicznych, istotnych dla interpretacji wyników. Rozdział 3 poświęcono profilowi demograficznemu respondentów, obejmującemu strukturę płci – wieku i stanowisk w ujęciu ogólnym oraz branżowym. Zamykająca go charakterystyka modelowego respondenta ("persona") ułatwia czytelnikowi wyobrażenie badanej populacji.

Analityczny trzon raportu tworzą rozdziały 4–11, z których każdy odpowiada odrębnemu blokowi tematycznemu ankiety. Zawierają one pełne rozkłady odpowiedzi na pytania z danego obszaru, analizy przekrojowe w czterech wymiarach: branża, wiek, płeć, charakter stanowiska. Punktem wyjścia każdego rozdziału są rezultaty całej próby; dopiero potem pogłębia się je analizą różnic między grupami demograficznymi i branżowymi, zwłaszcza tam, gdzie różnice te sięgają co najmniej 10 punktów procentowych lub niosą szczególne znaczenie interpretacyjne.

Rozdział 12 przynosi szczegółową analizę warunków pracy specyficznych dla każdej z trzech branż, opartą na pytaniach branżowych 66–70. Obejmuje on odrębne podrozdziały dotyczące motoryzacji, lotnictwa i branży spożywczej oraz zbiorczą tabelę porównawczą

kluczowych wskaźników sektorowych. Rozdział 13 prezentuje analizę różnicującą, ze szczególnym uwzględnieniem płci, wieku i charakteru stanowiska – zmiennych, które istotnie modyfikują wyniki całej próby i mają bezpośrednie znaczenie dla opracowania zróżnicowanych rekomendacji branżowych.

Część merytoryczną zamyka rozdział 14, który syntetyzuje kilka kluczowych diagnoz oraz ich implikacje dla pakietów rekomendacji branżowych i dalszych badań jakościowych.

2. METODOLOGIA BADANIA

2.1. Narzędzie badawcze i procedura zbierania danych

Badanie ilościowe przeprowadzono z wykorzystaniem ustrukturyzowanego kwestionariusza ankietowego, zrealizowanego na platformie Alchemer. Narzędzie umożliwiało stosowanie automatycznych filtrów logicznych kierujących respondentów do właściwych pytań branżowych, a odpowiedzi były zapisywane w ustrukturyzowanej bazie danych, co ograniczało ryzyko błędów transkrypcyjnych.

Kwestionariusz składał się z trzech modułów. Moduł demograficzny obejmował pytania dotyczące płci, wieku, charakteru stanowiska i branży, pełniące jednocześnie funkcję zmiennych segmentacyjnych. Moduł ogólny (pyt. 1–65) zawierał osiem bloków tematycznych opisanych w Rozdziale 1.2. Moduł branżowy (pyt. 66–70), aktywowany filtrem logicznym na podstawie deklarowanej branży, był wyświetlany wyłącznie respondentom z danego sektora. Został on opracowany we współpracy z ekspertami branżowymi oraz przedstawicielami NSZZ „Solidarność”. Pytania miały charakter zamknięty (jedno- i wielokrotnego wyboru), z możliwością udzielenia odpowiedzi otwartej w opcji „Inne”.

Ankiety wypełniano samodzielnie, w określonym przedziale czasowym, przy użyciu urządzenia z dostępem do Internetu. Dobrowolność udziału oraz anonimowość – wynikająca z rezygnacji ze zbierania danych identyfikujących – sprzyjały udzielaniu szczerych odpowiedzi, zwłaszcza w obszarach dotyczących doświadczeń negatywnych i dyskryminacji w miejscu pracy.

2.2. Dobór próby i charakterystyka respondentów

Badanie przeprowadzono na próbie celowo-dostępnej (ang. *purposive convenience sample*), obejmującej 500 pracowników w wieku 50+, zrzeszonych w strukturach branżowych NSZZ „Solidarność” w trzech

sektorach. Liczebność próby ($N = 500$) zapewnia odpowiednią moc statystyczną dla analiz całej badanej populacji, a podział na grupy branżowe ($N = 192$, $N = 151$, $N = 157$) umożliwia prowadzenie wiarygodnych analiz porównawczych.

Udział w badaniu był uwarunkowany spełnieniem trzech kryteriów: ukończeniem 50. roku życia, zatrudnieniem w jednej z badanych branż oraz członkostwem w NSZZ „Solidarność”. Przyjęcie dolnej granicy wieku na poziomie 50 lat wynikało z założeń projektu i jest zgodne z praktyką badań w zakresie gerontologii organizacyjnej.

2.3. Metody analizy danych

Zebrany materiał poddano analizie obejmującej dwa komponenty: statystyki opisowe dla całej próby oraz analizy przekrojowe (cross-tabulation) dla czterech kluczowych zmiennych segmentacyjnych.

Dla każdego pytania obliczono rozkłady procentowe odpowiedzi, uzupełnione o liczebności bezwzględne podawane w nawiasach, np. 47,6% ($N = 238$). W przypadku pytań wielokrotnego wyboru podstawą obliczeń była liczba respondentów, a nie liczba wskazań, co oznacza, że sumy procentowe mogą przekraczać 100%. Wyniki dla zmiennych wielokategorialnych zaprezentowano w formie tabelarycznej, z pełnymi rozkładami odpowiedzi.

Analizy przekrojowe objęły cztery zmienne segmentacyjne: branżę (motoryzacja / lotnictwo / spożywcza), grupę wiekową (50–54 / 55–59 / 60–64 / 65+ lat), płeć (kobiety / mężczyźni) oraz charakter stanowiska pracy (praca biurowa / prosta praca fizyczna / praca fizyczna wykwalifikowana / praca umysłowa specjalistyczna i pozostałe).

Różnice między grupami uznawano za istotne lub warte uwagi, gdy wynosiły co najmniej 10 punktów procentowych. Przyjęcie tego progu ma charakter pragmatyczny i wynika zarówno z liczebności podgrup, jak i eksploracyjnego charakteru badania. Świadomie zrezygnowano z formalnych testów istotności

statystycznej, ponieważ celem raportu jest diagnoza o charakterze praktycznym, a nie confirmacyjna weryfikacja hipotez. Interpretując wyniki, nie przypisuje się zależnościom charakteru przyczynowo-skutkowego, o ile nie wynika to jednoznacznie z logiki analizowanych zjawisk i nie zostało wyraźnie wskazane.

Wartości procentowe podano z dokładnością do jednego miejsca po przecinku, opatrując je w nawiasach liczebnościami bezwzględными.

2.4. Walory i ograniczenia metodologiczne

Badanie cechuje się szeregiem istotnych walorów metodologicznych. Liczebność próby ($N = 500$) zapewnia wysoką moc statystyczną oraz stabilność oszacowań dla całej badanej populacji. Jednocześnie uwzględnienie trzech branż, reprezentowanych przez dostatecznie liczne podgrupy ($N = 151-192$), umożliwia prowadzenie wiarygodnych analiz porównawczych między sektorami. Tego typu analizy nadal należą do rzadkości w polskich badaniach nad aktywnością zawodową osób starszych, które najczęściej mają charakter ogólnopolski i nie uwzględniają zróżnicowania branżowego.

Istotnym atutem badania jest również uwzględnienie płci jako elementu schematu doboru próby, co pozwala na systematyczną analizę różnic między kobietami a mężczyznami we wszystkich obszarach badania. Perspektywa ta bywa w krajowych analizach rynku pracy osób 50+ pomijana bądź traktowana marginalnie, mimo że sytuacja obu grup różni się wyraźnie zarówno pod względem charakteru pracy, jak i doświadczeń związanych z dyskryminacją czy planowaniem dalszej aktywności zawodowej.

Dodatkową wartością jest oparcie diagnozy na samoocenie respondentów.

W odróżnieniu od części raportów HR, bazujących na ocenach kadry zarządzającej lub danych administracyjnych, badanie oddaje perspektywę samych pracowników 50+, dostarczając obrazu ich rzeczywistych

doświadczeń. Perspektywa ta nierzadko różni się od postrzegania pracodawców, a zarazem stanowi istotne źródło informacji przy projektowaniu działań organizacyjnych.

Należy jednak uwzględnić także ograniczenia badania. Najważniejszym z nich jest subiektywny charakter danych – wszystkie odpowiedzi opierają się na deklaracjach respondentów, a nie na obiektywnych pomiarach czy obserwacjach zewnętrznych. Ocena warunków pracy, doświadczeń dyskryminacji czy możliwości awansu zależą od indywidualnych punktów odniesienia i może odbiegać od stanu faktycznego. Ograniczenie to jest jednak typowe dla badań dotyczących postaw i doświadczeń, a jednocześnie subiektywna percepcja bywa istotnym czynnikiem kształtującym zachowania i decyzje pracowników.

Drugie ograniczenie wynika ze specyfiki próby. Członkowie NSZZ „Solidarność” mogą różnić się od ogółu pracowników danej branży poziomem świadomości praw pracowniczych, skłonnością do zgłaszania nieprawidłowości czy stopniem zaangażowania organizacyjnego. W związku z tym wyników nie należy bezpośrednio uogólniać na całą populację pracowników 50+ w analizowanych sektorach. Z drugiej strony to właśnie ta grupa stanowi bezpośrednich odbiorców rekomendacji oraz uczestników planowanych działań pilotażowych.

Trzecie ograniczenie dotyczy braku młodszej grupy odniesienia. Badanie obejmuje wyłącznie osoby w wieku 50–64 lata, co utrudnia jednoznaczne określenie, w jakim stopniu obserwowane zjawiska (np. zmęczenie czy poczucie niedocenienia) są charakterystyczne dla starszych pracowników, a w jakim dotyczą całej populacji zatrudnionych. Ograniczenie to częściowo kompensuje analiza zróżnicowania wewnątrz grupy 50+, obejmująca podziały na kategorie wieku (50–54, 55–59, 60–64), przedstawiona m.in. w Rozdziale 13.

3. PROFIL RESPONDENTÓW I RESPONDENTEK

Niniejszy rozdział przedstawia szczegółową charakterystykę demograficzną próby badawczej w trzech podstawowych wymiarach: struktury płci, struktury wieku oraz charakteru stanowiska pracy. Każdy z nich analizowany jest zarówno w ujęciu ogólnym (cała próba, $N = 500$), jak i w przekrojach branżowych. Tam, gdzie pozwalają na to dostępne dane, uwzględniono także bardziej złożone zestawienia, obejmujące zależności między wiekiem a płcią oraz branżą a wiekiem. Rozdział zamyka syntetyczna charakterystyka typowego respondenta i respondentki, stanowiąca kontekst interpretacyjny dla dalszych części raportu.

3.1. Struktura płci

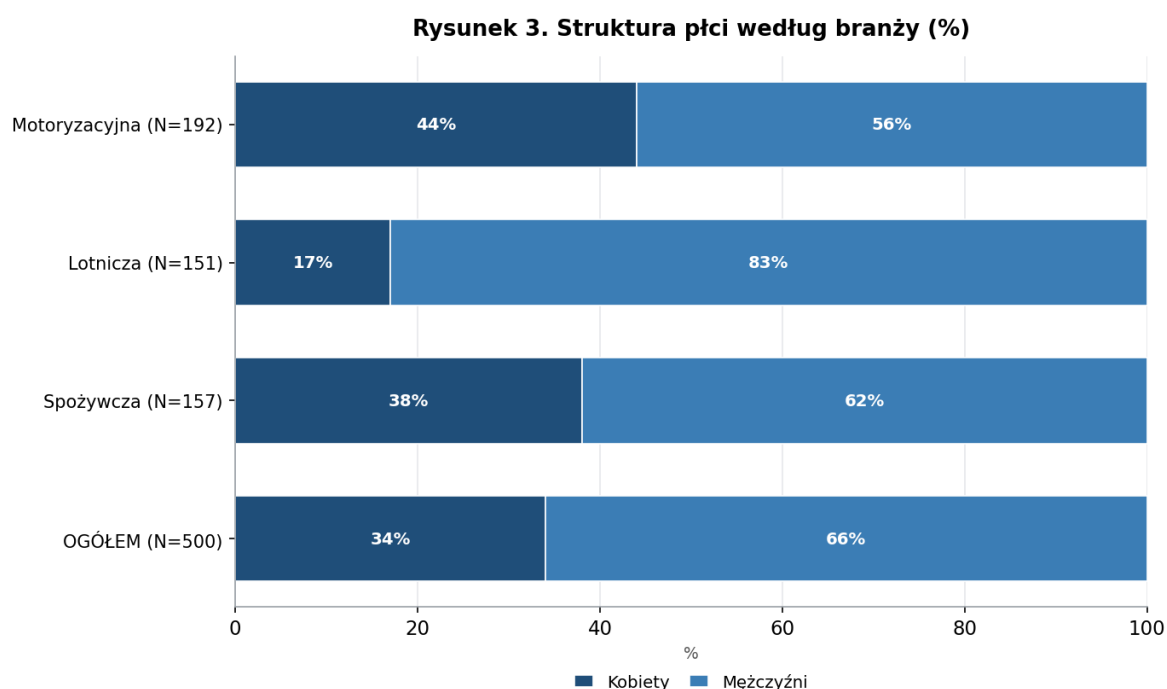
W badaniu uczestniczyły zarówno kobiety, jak i mężczyźni: kobiety stanowiły 34,0% próby ($N = 170$), natomiast mężczyźni 66,0% ($N = 330$). Przewaga mężczyzn odzwierciedla strukturę zatrudnienia w analizowanych branżach, w których istotną rolę odgrywa praca fizyczna – w mniejszym stopniu sfeminizowana niż praca biurowa. Najbardziej wyraźna dysproporcja występuje w przemyśle lotniczym, gdzie kobiety stanowią jedynie 17,2% próby ($N = 26$). Wynik ten pozostaje zgodny ze specyfiką sektora, charakteryzującego się wysokim udziałem specjalistycznych stanowisk technicznych i fizycznych, historycznie zdominowanych przez mężczyzn.

W branży motoryzacyjnej udział kobiet wynosi 43,8% ($N = 84$), co jest wartością zbliżoną do średniej dla całej próby. Struktura ta odzwierciedla obecność stanowisk biurowych, administracyjnych oraz usługowych w organizacji pracy przedsiębiorstw motoryzacyjnych. Niewielkie odchylenie obserwuje się w sektorze spożywczym, gdzie kobiety stanowią 38,2% respondentów ($N = 60$). Udział ten odpowiada ogólnym tendencjom zatrudnienia w polskim przemyśle spożywczym, w

którym kobiety licznie reprezentowane są w obszarach produkcji oraz kontroli jakości.

Zróżnicowanie struktury płci pomiędzy analizowanymi sektorami ma istotne konsekwencje interpretacyjne. Oznacza ono, że wyniki dotyczące m.in. charakteru wykonywanej pracy, doświadczeń zdrowotnych czy percepcji dyskryminacji mogą odzwierciedlać nie tylko różnice między branżami, lecz także odmienne proporcje płci występujące w poszczególnych sektorach.

Zróżnicowanie udziału kobiet i mężczyzn w poszczególnych branżach ilustruje rysunek 3, który przedstawia strukturę płci w podziale na analizowane sektory oraz dla całej próby.



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu Alchemer „Kryterium branży.pdf” (Alchemer, N=500).

Tak ukształtowana struktura płci wymaga ostrożności w interpretacji analiz branżowych: część obserwowanych różnic między sektorami może wynikać z odmiennego udziału kobiet i mężczyzn, a nie ze specyfiki

samych branż. W celu rozróżnienia tych efektów w Rozdziale 13 przeprowadzono pogłębioną analizę różnicującą, uwzględniającą interakcje między branżą a płcią, co umożliwia identyfikację efektów branżowych niezależnych od struktury płci.

3.2. Struktura wiekowa

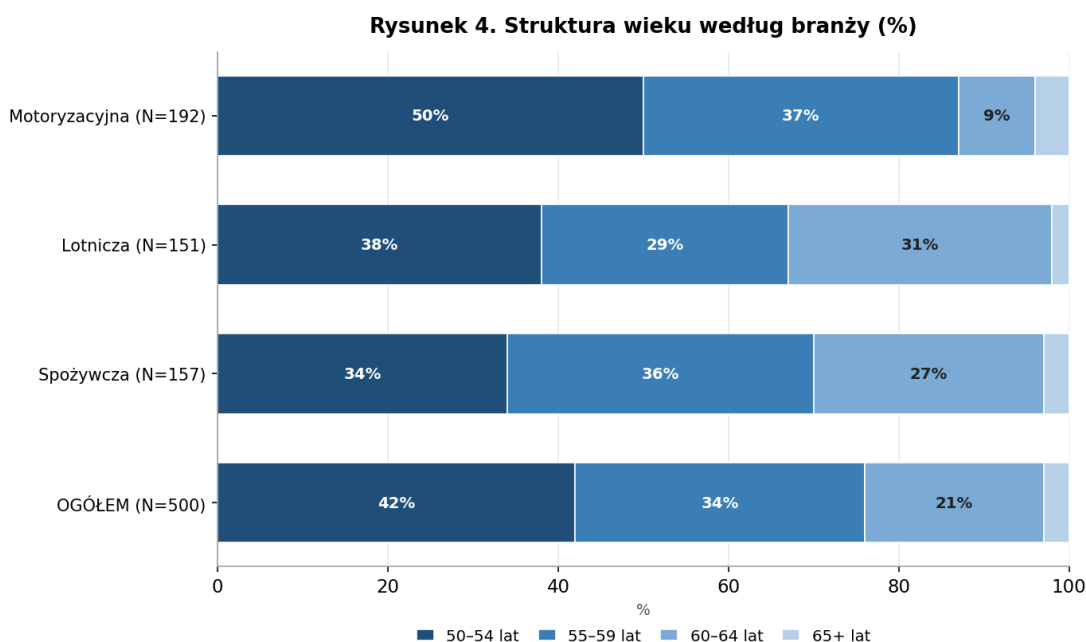
Respondentów podzielono na cztery grupy wiekowe, zgodnie ze standardową segmentacją stosowaną w badaniach nad aktywnością zawodową osób starszych: 50–54 lata (N = 208; 41,6%), 55–59 lat (N = 171; 34,2%), 60–64 lata (N = 107; 21,4%) oraz 65 lat i więcej (N = 14; 2,8%). Najliczniejszą grupę stanowią osoby w wieku 50–54 lata, co wskazuje, że większość badanych znajduje się na początku drugiej fazy kariery zawodowej – w okresie istotnym z punktu widzenia decyzji dotyczących dalszej aktywności zawodowej.

Łącznie osoby w wieku 50–59 lat, stanowiące główną grupę docelową projektu, obejmują niemal trzy czwarte próby (75,8%; N = 379).

Analiza struktury wieku w podziale na branże ujawnia wyraźne zróżnicowanie między sektorami. W branży motoryzacyjnej dominuje najmłodsza grupa wiekowa 50–54 lata (50,5%; N = 97), co wskazuje na relatywnie młodszą populację pracowników w porównaniu z pozostałymi sektorami. Najbardziej zrównoważoną strukturą wieku charakteryzuje się przemysł lotniczy: 37,7% (N = 57) respondentów należy do grupy 50–54 lata, 29,1% (N = 44) do grupy 55–59 lat, natomiast aż 31,1% (N = 47) do grupy 60–64 lata. Oznacza to wyraźnie wyższy udział starszych pracowników niż w innych analizowanych branżach.

Pośrednią strukturę wieku odnotowano w sektorze spożywczym, gdzie udział respondentów w grupach 50–54 lata (34,4%; N = 54) oraz 55–59 lat (35,7%; N = 56) jest zbliżony, co świadczy o bardziej równomiernym rozkładzie wieku w tej branży. Zróżnicowanie struktury

wieku w podziale na branże przedstawia rysunek 4, który ilustruje udział poszczególnych grup wiekowych w analizowanych sektorach oraz w całej próbie.



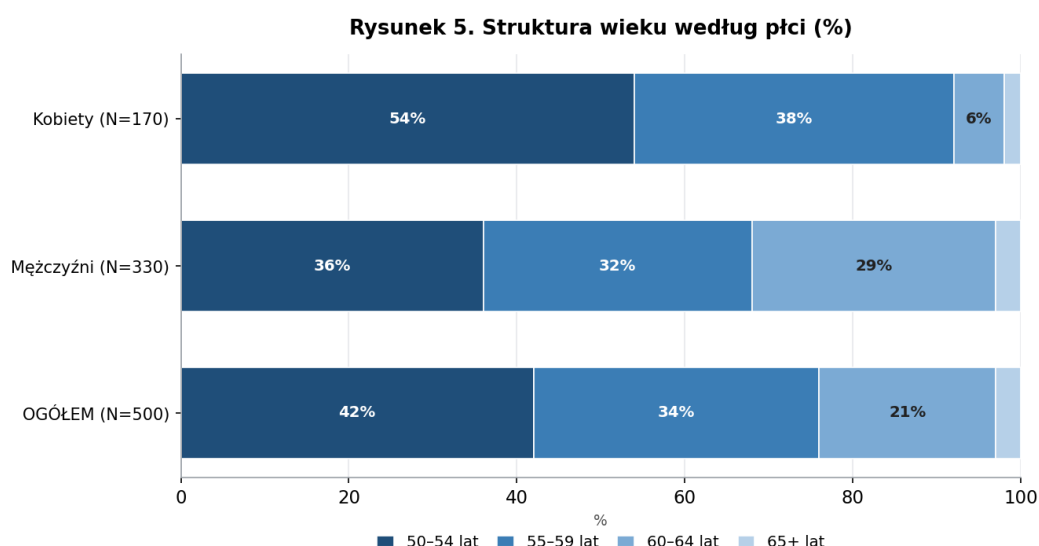
Nierównomierny rozkład wieku w poszczególnych branżach ma istotne konsekwencje analityczne. Przemysł lotniczy – charakteryzujący się relatywnie wyższym udziałem pracowników w wieku 60–64 lata – może ujawniać bardziej zaawansowane przejawy starzenia się zawodowego oraz zwiększone potrzeby zdrowotne. Z kolei branża motoryzacyjna, skupiająca pracowników relatywnie młodszych w obrębie populacji 50+, może w większym stopniu odzwierciedlać wyzwania adaptacyjne związane z bieżącymi przemianami technologicznymi. W tym kontekście pracownicy sektora lotniczego, dysponujący dłuższym stażem zawodowym, częściej mieli już możliwość adaptacji do podobnych zmian w przeszłości. Wskazane różnice będą konsekwentnie uwzględniane w interpretacji wyników prezentowanych w kolejnych rozdziałach tematycznych.

Szczególnie wyraźne zróżnicowanie obserwuje się w strukturze wieku według płci. Kobiety w badanej próbie koncentrują się w młodszych

kategoriach wiekowych:

53,5% (N = 91) przypada na grupę 50–54 lata, a 37,6% (N = 64) na grupę 55–59 lat, podczas gdy udział kobiet w wieku 60–64 lata wynosi jedynie 5,9% (N = 10). W przypadku mężczyzn rozkład wieku jest znacznie bardziej wyrównany: 35,5% (N = 117) znajduje się w grupie 50–54 lata, 32,4% (N = 107) w grupie 55–59 lat, natomiast 29,4% (N = 97) w grupie 60–64 lata.

Strukturę wieku respondentów w podziale na płeć przedstawia rysunek 5, który ukazuje zróżnicowanie udziału poszczególnych grup wiekowych wśród kobiet i mężczyzn.

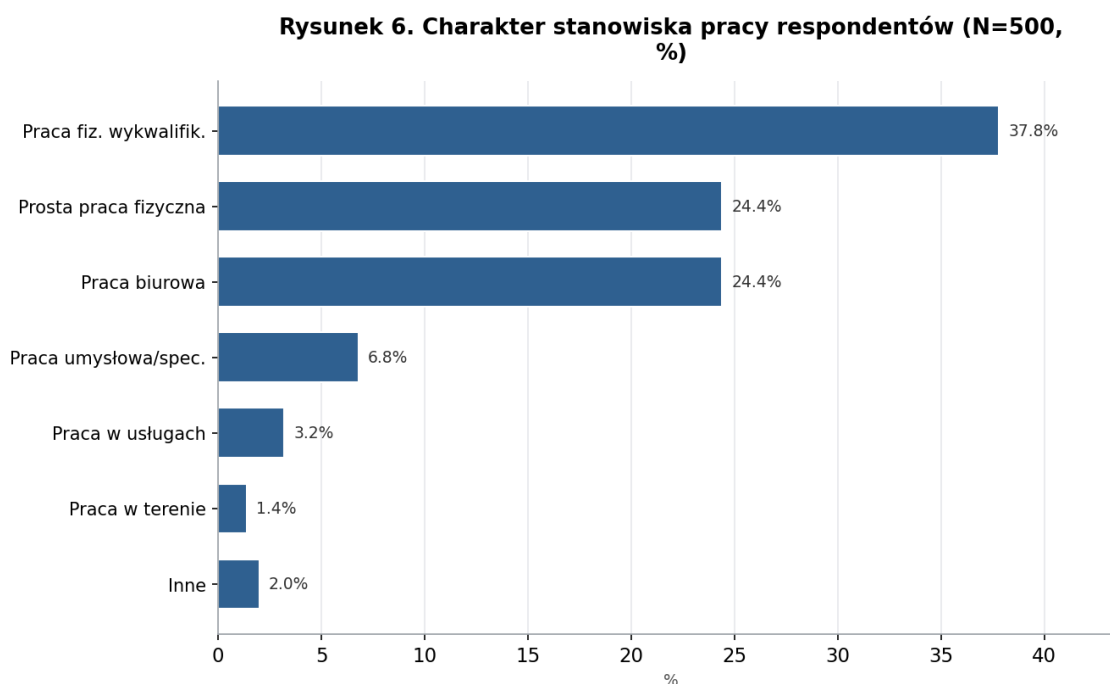


Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kryterium branży.pdf* i *Kryterium wieku.pdf* (Alchemer, N=500).

Tak wyraźne różnice między płciami można wiązać z odmiennym ustawowym wiekiem przechodzenia na emeryturę w Polsce – niższym dla kobiet (60 lat) niż dla mężczyzn (65 lat). W konsekwencji kobiety rzadziej pozostają aktywne zawodowo po ukończeniu 60. roku życia, co przekłada się na ich mniejszą reprezentację w starszych kategoriach wiekowych w próbie badawczej.

3.3. Charakter stanowiska pracy

Charakter wykonywanej pracy stanowi jeden z najważniejszych kontekstów interpretacyjnych całego badania. Respondenci i respondentki zadeklarowali następujący rozkład typów stanowisk: praca fizyczna wykwalifikowana (37,8%; N=189), prosta praca fizyczna (24,4%; N=122), praca biurowa głównie siedząca (24,4%; N=122), praca umysłowa lub specjalistyczna (6,8%; N=34), praca w usługach i sprzedaży (3,2%; N=16), praca w terenie (1,4%; N=7) oraz inne formy zatrudnienia (2,0%; N=10). Szczegółową strukturę odpowiedzi w ujęciu całej badanej populacji przedstawiono na Rysunku 6.

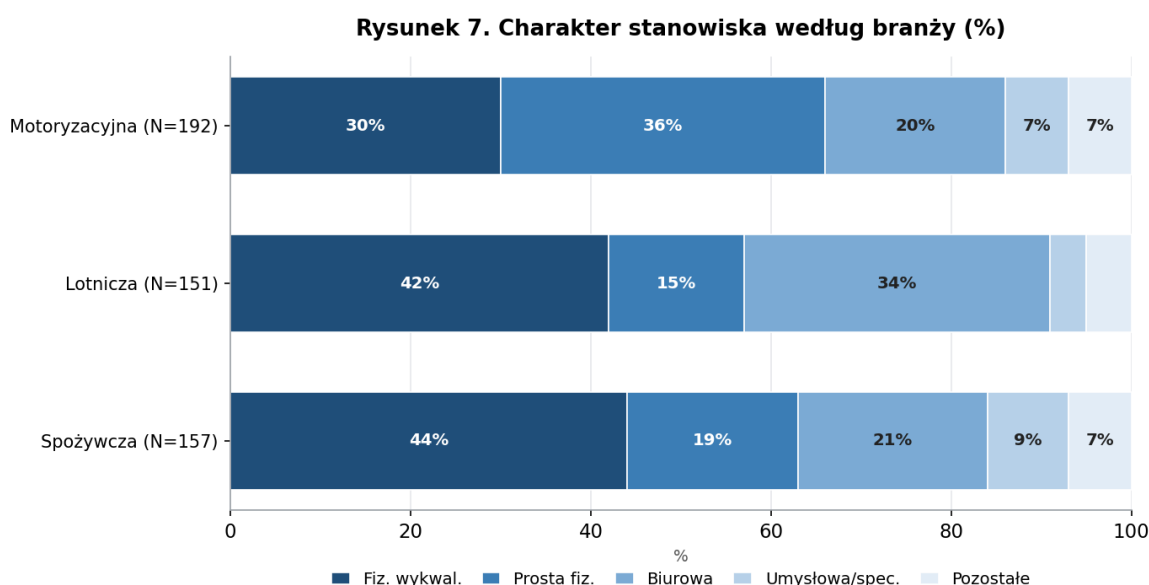


Źródło: opracowanie własne na podstawie Kryterium płci.pdf (Alchemer, N=500).

Po zsumowaniu obu kategorii pracy fizycznej – wykwalifikowanej i prostej – okazuje się, że obejmują one łącznie 62,2% próby (N=311). Jest to kluczowa cecha struktury demograficznej, która przesądza o specyfice potrzeb zdrowotnych, ergonomicznych i organizacyjnych całej badanej populacji.

Wyraźna przewaga pracowników fizycznych przekłada się bezpośrednio na interpretację wyników prezentowanych we wszystkich kolejnych rozdziałach niniejszego raportu. Wynika z niej, że rekomendacje dla pracowników w wieku 50+, formułowane na podstawie tego badania, powinny w pierwszej kolejności uwzględniać rozwiązania adekwatne dla środowisk produkcyjnych. Dotychczasowa literatura oraz praktyka z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (HR) koncentrują się często na elastycznych formach pracy biurowej bądź pracy zdalnej, podczas gdy w świetle uzyskanych danych rozwiązania te byłyby dostępne i możliwe do wdrożenia zaledwie dla mniejszości badanej populacji (24,4%).

Analiza przeprowadzona pod kątem sektorów działalności wskazuje, że charakter zajmowanych stanowisk ulega wyraźnemu zróżnicowaniu w zależności od branży, co zilustrowano na Rysunku 7.

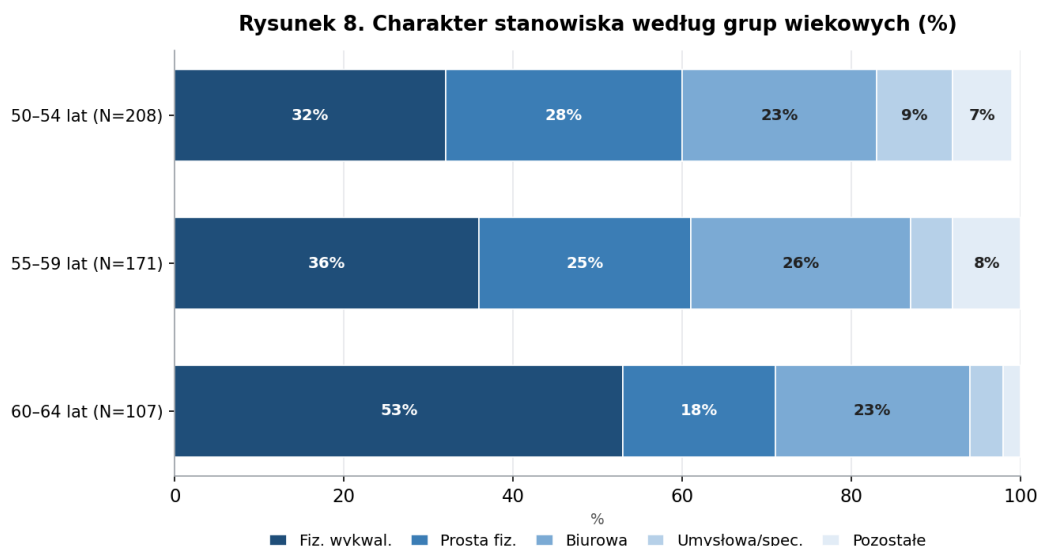


Źródło: opracowanie własne na podstawie Raport_Podstawowy.pdf (Alchemer, N=500).

Sektor motoryzacyjny odznacza się najwyższym udziałem prostej pracy fizycznej (36,5%; N=70) przy zbliżonych proporcjach pracy fizycznej wykwalifikowanej (29,7%; N=57) oraz pracy biurowej (19,8%;

N=38). W przemyśle lotniczym, w którym zaawansowane procesy technologiczne współwystępują z pracą administracyjno-inżynierską, najbardziej zaznacza się udział pracy biurowej (33,8%; N=51) oraz fizycznej wykwalifikowanej (41,7%; N=63) – oba te wskaźniki należą do najwyższych w całej próbie. Pomiędzy wymienionymi sektorami plasuje się branża spożywcza, w której praca fizyczna wykwalifikowana stanowi 43,9% (N=69), biurowa – 21,0% (N=33), a prosta praca fizyczna – 19,1% (N=30).

Istotnych wniosków dostarcza również zestawienie charakteru stanowiska pracy z wiekiem respondentów, którego strukturę obrazuje Rysunek 8.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kryterium branży.pdf (Alchemer, N=500).

Krzyżowa analiza danych odsłania wyraźną prawidłowość: wraz z wiekiem badanych rośnie odsetek osób wykonujących pracę fizyczną wykwalifikowaną, przy jednoczesnym spadku udziału osób zatrudnionych przy prostej pracy fizycznej. W grupie wiekowej 50–54 lata praca fizyczna wykwalifikowana obejmuje 32,2% respondentów (N=67), w przedziale 55–59 lat – 35,7% (N=61), natomiast w grupie 60–64 lata odsetek ten wzrasta do 53,3% (N=57). Zjawisko to można interpretować dwojako. Z jednej strony pracownicy zatrudnieni przy prostych pracach fizycznych

mogą szybciej opuszczać rynek pracy – na przykład z powodu pogarszającego się stanu zdrowia, korzystania ze świadczeń przedemerytalnych, zwolnień lub przechodzenia na wcześniejszą emeryturę. Z drugiej strony osoby posiadające wysokie, specjalistyczne kwalifikacje, których kompetencje są trudniejsze do zastąpienia w strukturze organizacji, wykazują tendencję do dłuższej aktywności zawodowej.

3.4. Syntetyczna charakterystyka typowego respondenta - persona

Analiza zgromadzonych danych demograficznych pozwala na skonstruowanie profilu syntetycznego (persony) typowego uczestnika niniejszego badania. Jest to doświadczony pracownik w wieku od 50 do 59 lat (kategoria ta obejmuje 75,8% próby), najczęściej mężczyzna (66,0%), wykonujący pracę fizyczną wykwalifikowaną bądź prostą pracę fizyczną (łącznie 62,2%), zatrudniony w sektorze motoryzacyjnym lub spożywczym.

Wieloletnie doświadczenie zawodowe stanowi jego najważniejszy zasób, który sam ocenia jako swoją największą siłę. Jak jednak wykażą analizy zaprezentowane w kolejnych rozdziałach, kapitał ten bywa często niedostatecznie doceniany oraz niewłaściwie gratyfikowany przez organizację.

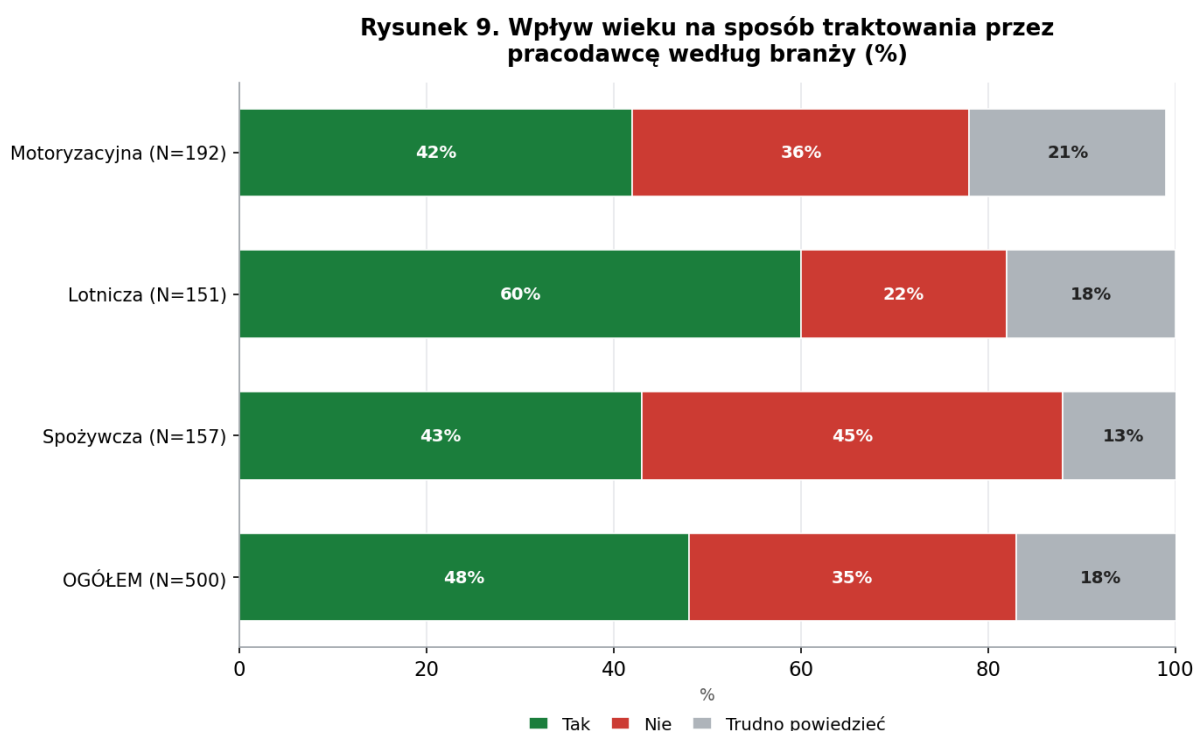
Typowy respondent nie wykonuje obowiązków w przestrzeni biurowej ani w trybie zdalnym – jego środowiskiem pracy jest hala produkcyjna, warsztat lub linia montażowa. Elastyczna praca z domu pozostaje dla tej osoby rozwiązaniem niedostępnym. W konsekwencji czynniki takie jak ergonomia stanowiska pracy, harmonogram zmianowy oraz bezpośrednie obciążenia fizyczne determinują codzienne samopoczucie pracowników, ich dobrostan oraz zdolność do długoterminowego utrzymania aktywności zawodowej. Dla tej grupy osób sprawność fizyczna i stabilny stan zdrowia są

fundamentalnymi zasobami zawodowymi, które ulegają stopniowemu wyczerpaniu wraz z wiekiem. Prawidłowe uwzględnienie tej specyfiki jest warunkiem koniecznym do właściwego zrozumienia kontekstu badawczego oraz do sformułowania trafnych, zindywidualizowanych rekomendacji dla poszczególnych branż.

4. WPŁYW WIEKU NA SYTUACJĘ PRACOWNIKA W MIEJSCU PRACY

Przedmiotem niniejszego rozdziału są ageizm i dyskryminacja wiekowa w badanych zakładach pracy, a także kwestie uznania oraz wyceny kompetencji doświadczonych pracowników. Analizie poddano cztery wzajemnie powiązane wymiary: subiektywne postrzeganie wpływu wieku na sposób traktowania, bezpośrednie doświadczenie dyskryminacji wiekowej, ocenę roli doświadczenia zawodowego w kształtowaniu wynagrodzenia oraz odczuwanie bariery awansu związanej z wiekiem. Uzyskane wyniki stanowią fundament interpretacyjny dla dalszych rozdziałów tematycznych, poświęconych motywacji, zdrowiu i planom zawodowym.

4.1. Postrzeganie wpływu wieku na traktowanie w miejscu pracy



Rysunek 9 przedstawia zróżnicowane postrzeganie wpływu wieku na sposób traktowania przez pracodawcę w zależności od branży. W całej próbie niemal połowa respondentów (48%) wskazuje, że wiek ma

znaczenie, podczas gdy 35% nie dostrzega takiego wpływu, a 18% nie ma jednoznacznej opinii.

Najwyraźniejsze przekonanie o znaczeniu wieku widoczne jest w branży lotniczej, gdzie aż 60% badanych deklaruje jego wpływ, co wyraźnie wyróżnia ten sektor na tle pozostałych. W branży motoryzacyjnej odsetek ten wynosi 42%, przy stosunkowo wysokim udziale odpowiedzi przeczących (36%) oraz osób niezdecydowanych (21%).

Odmienny obraz wyłania się w sektorze spożywczym, gdzie odpowiedzi są najbardziej podzielone: 43% respondentów dostrzega wpływ wieku, natomiast jeszcze większy odsetek (45%) go nie potwierdza. Może to wskazywać na większą niejednorodność doświadczeń pracowników w tej branży.

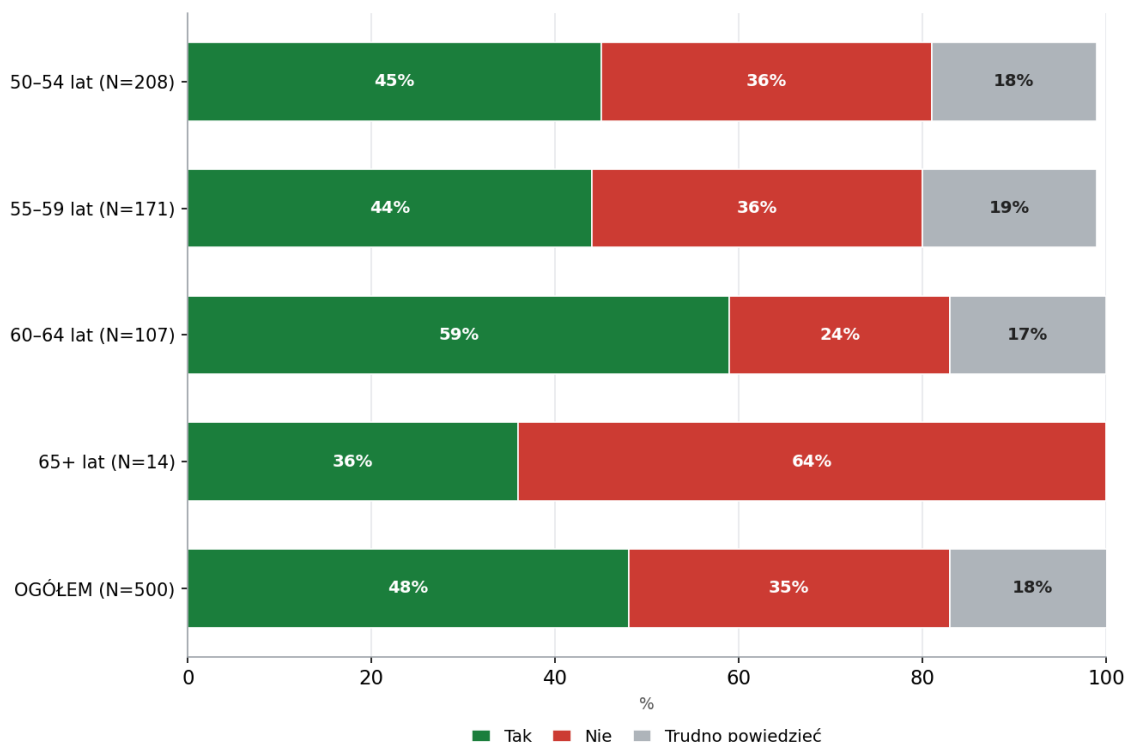
Zestawienie wyników sugeruje, że znaczenie wieku jako czynnika różnicującego sposób traktowania pracowników nie jest uniwersalne, lecz silnie zależy od kontekstu branżowego. Wyniki są w pewnym stopniu niepokojące, gdyż ponad połowa aktywnych pracowników 50+ odczuwa bądź dostrzega zróżnicowanie traktowania ze strony pracodawcy uwarunkowane wiekiem, co świadczy o przewadze negatywnych doświadczeń związanych z wiekiem w subiektywnej percepcji środowiska pracy.

Między sektorami rysuje się znaczna rozpiętość, jak przedstawiono na Rysunku 9. Najwyższy odsetek odpowiedzi twierdzących odnotowano w przemyśle lotniczym – 59,6% (N=90) respondentów tej branży uznaje, że wiek wpływa na ich traktowanie.

W motoryzacji wskaźnik ten wynosi 42,2% (N=81), a w branży spożywczej 42,7% (N=67). Ta ostatnia branża odznacza się zarazem najwyższym odsetkiem odpowiedzi przeczących – 44,6% (N=70) – co oznacza, że blisko połowa jej pracowników nie dostrzega związku między wiekiem a sposobem traktowania. Różnica między lotnictwem a branżą motoryzacyjną (59,6% wobec 42,2% odpowiedzi „tak”) wynosi 17,4

punktu procentowego i należy do największych różnic branżowych odnotowanych w całym badaniu.

Rysunek 10. Wpływ wieku na traktowanie według grupy wiekowej (%)



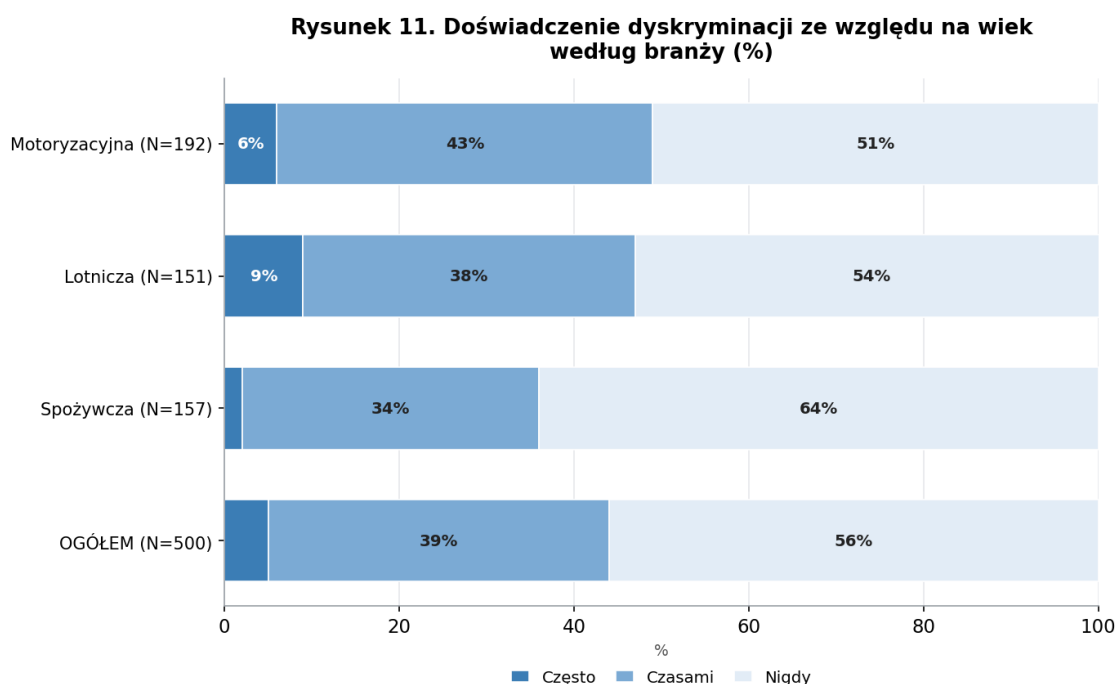
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kryterium branży.pdf* (Alchemer, N=500).

Dane rozpatrywane według grup wiekowych ujawniają istotną prawidłowość, zilustrowaną na Rysunku 10: im starszy respondent, tym częściej dostrzega wpływ wieku na traktowanie. W grupie 50–54 lata na to zjawisko wskazało 45,2% (N=94), w grupie 55–59 lat – 44,4% (N=76), a w grupie 60–64 lata odsetek ten rośnie do 58,9% (N=63). Wzrost o niemal 14 punktów procentowych między najmłodszą a najstarszą podgrupą przemawia za tym, że efekt ageizmu nasila się z wiekiem pracownika – zgodnie z teorią kumulacji ageizmu i empirycznymi ustaleniami europejskich badań nad dyskryminacją wiekową. W grupie 65+ odpowiedź twierdząca pada zaledwie w 35,7% przypadków (N=5), jednak niewielka liczebność tej podgrupy (N=14) wyklucza statystycznie miarodajne wnioskowanie.

4.2. Bezpośrednie doświadczenie dyskryminacji wiekowej

Pytanie 3 ankiety brzmiało: "Czy zdarzało się Panu/Pani odczuwać dyskryminację ze względu na wiek w obecnym miejscu pracy?" Odpowiedzi rozłożyły się następująco: 55,8% respondentów (N=279) wskazało "nigdy", 38,8% (N=194) – "czasami", a 5,4% (N=27) – "często". Istotne jest, że suma odpowiedzi „często” i „czasami” wynosi 44,2% (N=221), a zatem niemal co drugi aktywny pracownik w wieku 50 lat i więcej doświadczył bezpośrednio dyskryminacji wiekowej w swoim miejscu pracy. Jest to wynik alarmujący, dowodzący, że ageizm nie jest zjawiskiem marginalnym, lecz powszechnym w badanej populacji – dotyczącym blisko połowy pracowników tej grupy wiekowej.

Rysunek 11 przedstawia porównanie odsetków respondentów deklarujących doświadczenie dyskryminacji wiekowej w podziale na trzy badane branże.

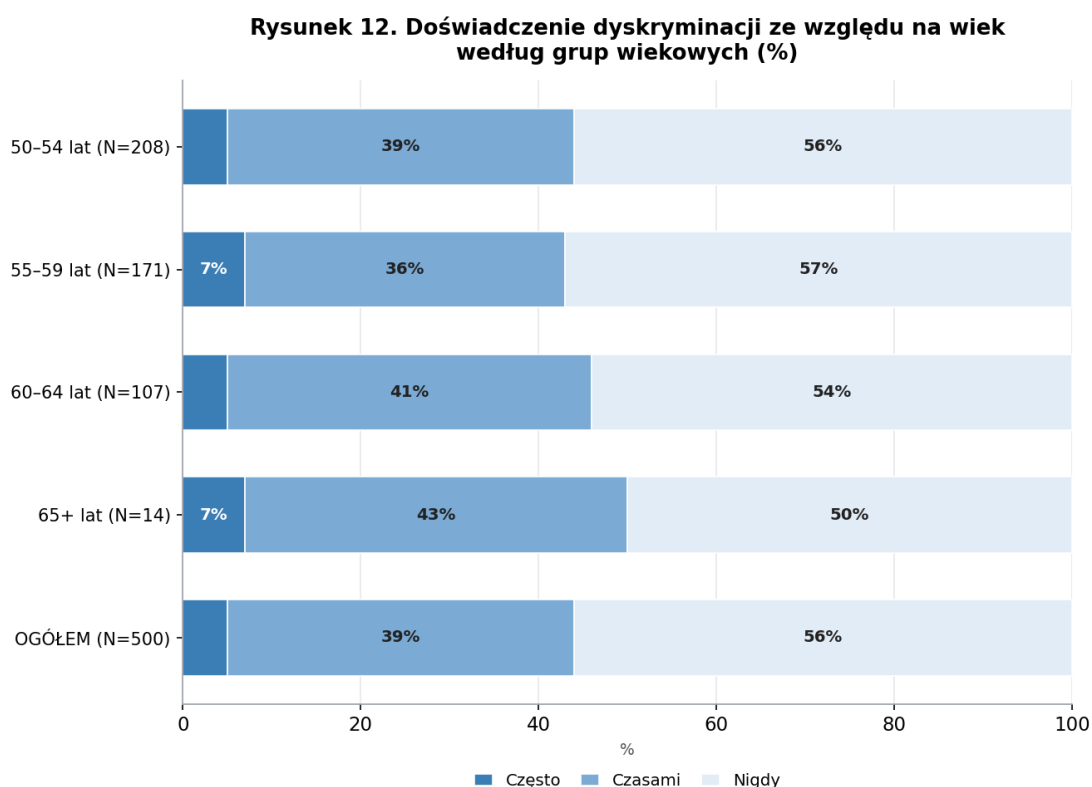


Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kryterium wieku.pdf* (Alchemer, N=500).

Rozkład branżowy, przedstawiony na Rysunku 11, wskazuje, że motoryzacja

i lotnictwo cechują się zbliżonym natężeniem dyskryminacji: w motoryzacji „często” lub „czasami” wskazało 48,9% (N=94: 11+83), w lotnictwie – 46,3% (N=70: 13+57). Wyraźnie korzystniej wypada branża spożywcza, gdzie dyskryminację wiekową odczuwało „często” lub „czasami” jedynie 36,3% respondentów (N=57: 3+54), a 63,7% (N=100) odpowiedziało „nigdy”. Różnica między branżą spożywczą a motoryzacją wynosi 12,6 punktu procentowego na korzyść spożywczej, co przemawia za wyraźnie lepszym klimatem inkluzyjnym wobec starszych pracowników w tym sektorze.

Rysunek 12 ilustruje rozkład odpowiedzi na pytanie o doświadczenie dyskryminacji wiekowej w podziale na cztery grupy wiekowe respondentów.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kryterium branży.pdf (Alchemer, N=500).

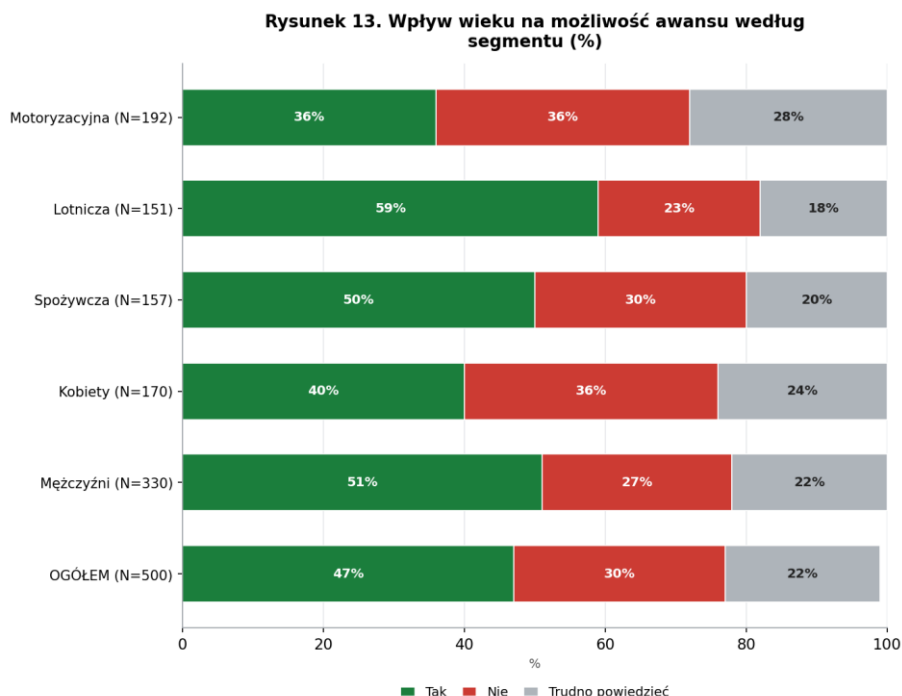
Rozpatrywane według wieku, doświadczenie dyskryminacji układa się w wymowny wzorzec: nie narasta ono liniowo z wiekiem. W grupie 50–54 "często" lub "czasami" wskazało 44,2% (N=92), w grupie 55–59 lat – 42,7% (N=73), a w grupie 60–64 lata – 45,8% (N=49). Różnice pozostają niewielkie (ok. 3 pp) i nie wyznaczają jednoznacznego trendu wzrostowego. Można stąd wnosić, że dyskryminacja wiekowa rozkłada się stosunkowo równomiernie w obrębie grupy 50–64 lata i nie obciąża wyłącznie najstarszych pracowników, lecz dotyka systemowo wszystkich pracowników 50+ w podobnym stopniu.

Przekrój płci pokazuje, że kobiety deklarują doświadczenie dyskryminacji nieco częściej niż mężczyźni: łączny odsetek odpowiedzi "często" i "czasami" sięga u nich 47,1% (N=80: 10+70) wobec 42,8% u mężczyzn (N=141: 17+124). Rozbieżność ta (4,3 pp) nie przekracza progu 10 punktów procentowych, należy ją zatem traktować orientacyjnie. Pozostaje ona wszakże spójna z międzynarodowymi danymi o dyskryminacji, według których starsze kobiety są częściej niż mężczyźni narażone na jednoczesne oddziaływanie ageizmu i seksizmu w miejscu pracy.

4.3. Wiek a możliwości awansu zawodowego

Pytanie 7 ankiety dotyczyło postrzeganej bariery awansu związanej z wiekiem: "Czy uważa Pan/Pani, że wiek ma wpływ na możliwości awansu w Pana/Pani zakładzie pracy?" Twierdząco odpowiedziało aż 47,2% respondentów (N=236), zaprzeczyło 30,4% (N=152), a 22,4% (N=112) miało trudność z oceną. Rozkład ten niemal pokrywa się z odpowiedziami na pytanie o ogólny wpływ wieku na traktowanie (47,6% "tak"), co pozwala sądzić, że kwestię awansu odbiera się jako jeden z głównych przejawów dyskryminacji wiekowej, a nie jako odrębny, rzadziej odczuwany problem. Mówiąc inaczej: dla respondentów "być traktowanym gorzej ze względu na wiek" oznacza w dużej mierze właśnie "być blokowanym w możliwościach awansu".

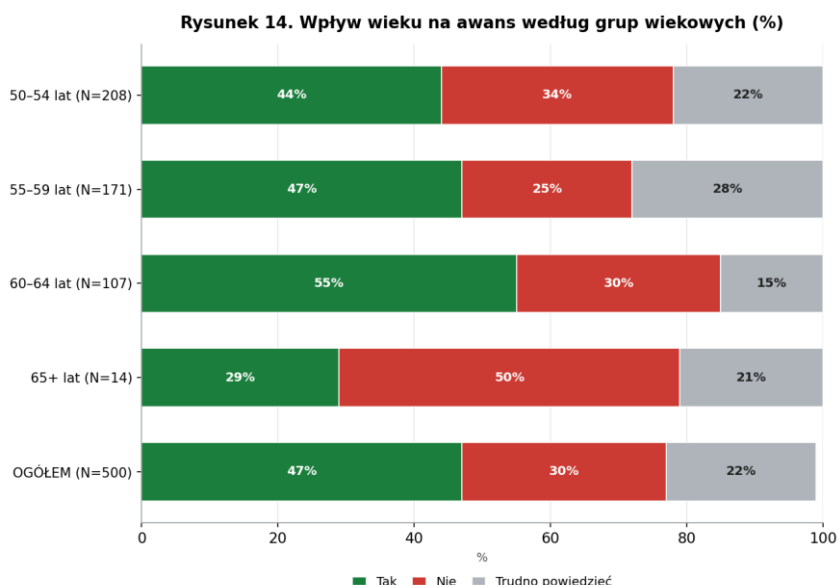
Rysunek 13 ilustruje wpływ wieku na możliwość awansu w podziale na branże oraz płeć respondentów.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kryterium wieku.pdf* (Alchemer, N=500).

W tym przypadku kontrast między branżami uderza ze szczególną siłą. W przemyśle lotniczym aż 58,9% respondentów (N=89) twierdzi, że wiek rzutuje na możliwości awansu, podczas gdy w motoryzacji uznaje tak zaledwie 35,9% (N=69). Dzielący te branże dystans 23 punktów procentowych jest najwyższy odnotowany dla tego pytania i stanowi mocny sygnał, że kulturę oraz politykę awansu w lotnictwie postrzega się jako wyraźnie bardziej powiązaną z wiekiem niż w pozostałych badanych sektorach. Pomiędzy nimi plasuje się branża spożywcza z wynikiem 49,7% (N=78).

Rysunek 14 przedstawia natomiast postrzegany wpływ wieku na awans w podziale na grupy wiekowe respondentów.

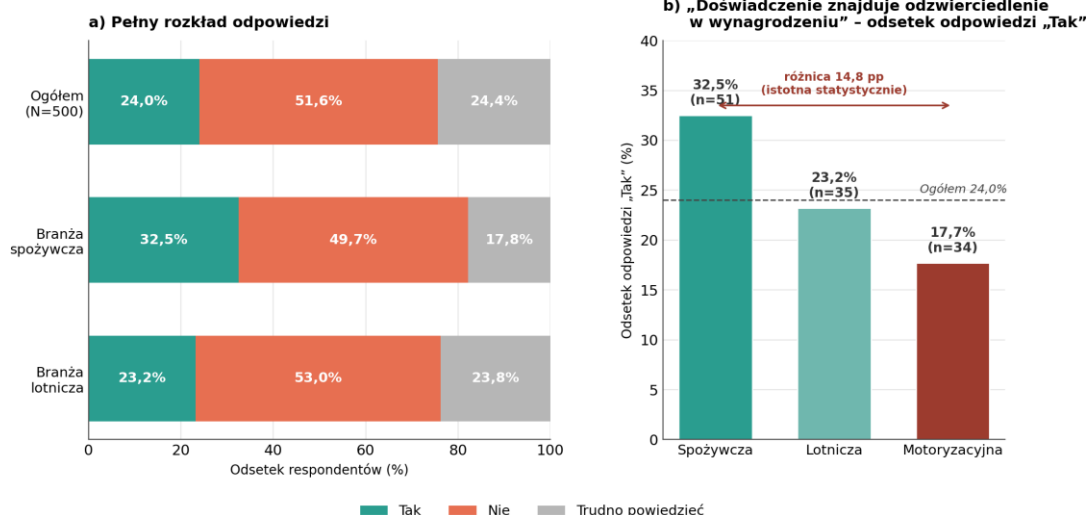


Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kryterium wieku.pdf* (Alchemer, N=500).

Przekrój wiekowy potwierdza prawidłowość zaobserwowaną przy pytaniu o ogólne traktowanie: im starszy respondent, tym częściej dostrzega barierę awansu. W grupie 50–54 lata "tak" wskazuje 44,2% (N=92), w grupie 55–59 lat – 47,4% (N=81), a w grupie 60–64 lata – aż 55,1% (N=59). Wzrost o 10,9 punktu procentowego między najmłodszymi a starszymi respondentami jest znaczący: dowodzi, że pracownicy 60–64-letni istotnie częściej niż 50–54-letni odczuwają blokadę awansu jako realną barierę kariery. Współgra to z badaniami nad "szklanym sufitem wiekowym" (age ceiling), w których najstarszych pracowników systematycznie pomija się w procesach nominacji i awansów.

4.4. Odzwierciedlenie doświadczenia zawodowego w wynagrodzeniu

Rysunek 15. Odzwierciedlenie doświadczenia zawodowego w obecnym wynagrodzeniu
(pytanie 6 ankiety; N = 500)



Ocena adekwatności wynagrodzenia względem doświadczenia zawodowego pracowników 50+ - ogółem oraz w podziale na branżę.
Podstawa procentowania: N = 500 (panel a - branża lotnicza i spożywcza prezentowane z pełnym rozkładem; dla branży motoryzacyjnej dostępny wyłącznie odsetek odpowiedzi „Tak”, ujęty w panelu b). Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego (Alchemer).

Rysunek 15 przedstawia odpowiedzi na pytanie 6 ankiety, które dotyczyło wynagrodzenia: "Czy uważa Pan/Pani, że Pana/Pani doświadczenie zawodowe znajduje odzwierciedlenie w obecnym wynagrodzeniu?" Przecząco odpowiedziała ponad połowa respondentów – 51,6% (N=258). Tylko 24,0% (N=120) uważa, że płaca adekwatnie oddaje ich doświadczenie, a 24,4% (N=122) miało trudność z oceną. To jeden z najsilniejszych sygnałów niezadowolenia odnotowanych w całym badaniu: większość badanych pracowników 50+ czuje, że ich wieloletnie doświadczenie i nagromadzona wiedza praktyczna nie są należycie wynagradzane. Powstaje stąd potencjalnie silny mechanizm demotywacyjny, który może popychać ku wcześniejszemu wycofaniu się z rynku pracy.

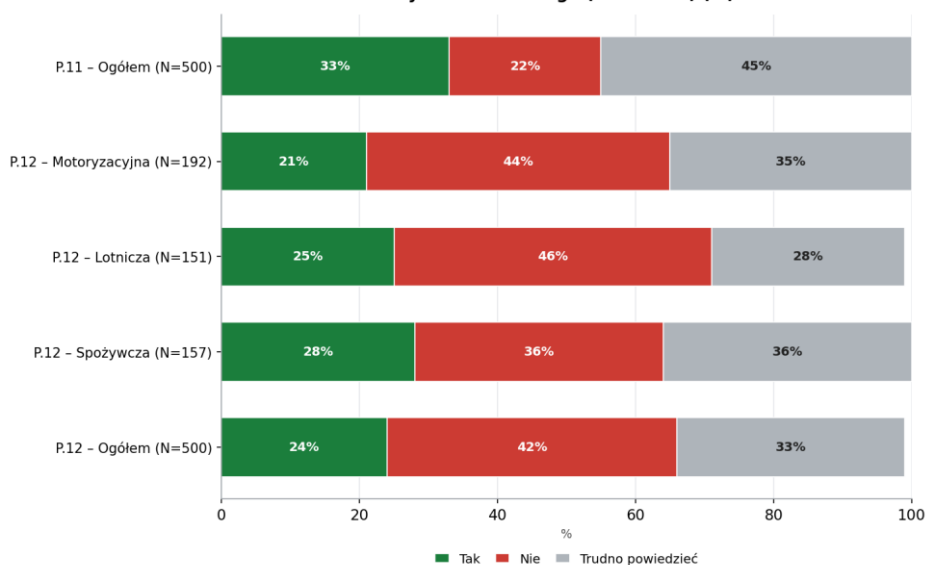
W tym wymiarze branże znów się rozchodzą. Najkorzystniejszy obraz daje branża spożywcza – 32,5% (N=51) jej respondentów uznaje, że doświadczenie znajduje odzwierciedlenie w wynagrodzeniu, wobec zaledwie 17,7% (N=34) w motoryzacji i 23,2% (N=35) w lotnictwie. Dzielącą branżę spożywczą i motoryzację różnica 14,8 pp jest

statystycznie istotna i ujawnia wyraźną rozbieżność polityk wynagradzania w analizowanych sektorach. We wszystkich branżach przeważa jednak odpowiedź przecząca – od 49,7% w spożywczej do 53,0% w lotnictwie – co potwierdza, że niedowartościowanie płacowe doświadczonego personelu ma charakter systemowy, a nie właściwy jednej branży.

W przekroju płci kobiety i mężczyźni zaprzeczają w zbliżonym stopniu (52,4% wobec 51,2%), kobiety jednak rzadziej wskazują na adekwatność wynagrodzenia względem doświadczenia (20,6% wobec 25,8%). Ta różnica (5,2 pp) może po części sygnalizować lukę płacową ze względu na płeć (ang. gender pay gap), wciąż nierozwiązaną w polskim sektorze przemysłowym. W wielu branżach kobiety zarabiają mniej od mężczyzn nawet wtedy, gdy ich doświadczenie i kompetencje są porównywalne.

4.5. Uznanie doświadczonego pracownika: udział w decyzjach i ocena przez menedżerów

Część pytań ankiety dotyczyła uznania kompetencji doświadczonych pracowników w dwóch konkretnych wymiarach: równości udziału w projektach i decyzjach oraz zdolności menedżerów do docenienia starszych pracowników. Rysunek 16 prezentuje odpowiedzi respondentów na pyt.11: "Czy doświadczeni pracownicy mają taki sam udział w decyzjach/projektach jak młodszy pracownicy?" oraz na pyt. 12: "Czy menedżerowie potrafią docenić doświadczonych pracowników?".

**Rysunek 16. Docenienie doświadczenia przez menedżerów oraz
cykliczność dialogu (P.11 i P.12) (%)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kryterium wieku.pdf (Alchemer, N=500).

Na pytanie 11: "Czy doświadczeni pracownicy mają taki sam udział w decyzjach/projektach jak młodszy pracownicy?" twierdząco odpowiedziało zaledwie 32,8% respondentów (N=164), przecząco – 21,8% (N=109), a aż 45,4% (N=227) sięgnęło po opcję "trudno powiedzieć". Tak wysoki odsetek odpowiedzi ambiwalentnych może dowodzić, że respondenci nie mają pewności, czy dostrzegana różnica w możliwości decydowania bądź udziale w projektach wynika z wieku, preferencji, kompetencji czy przypadkowych okoliczności – co bywa typowe dla subtelnych form dyskryminacji instytucjonalnej, trudnych do jednoznacznego zaklasyfikowania.

Na pytanie 12: "Czy menedżerowie potrafią docenić doświadczonych pracowników?" jedynie 24,4% (N=122) odpowiedziało "tak", a aż 42,2% (N=211) – "nie". Po opcję "trudno powiedzieć" sięgnęło 33,4% (N=167). Należy to do najbardziej niepokojących rezultatów całego badania: ponad 2/5 respondentów uważa, że ich bezpośredni przełożeni lub menedżerowie nie potrafią docenić pracowników z dużym stażem i doświadczeniem. Ocena ta jest szczególnie dotkliwa, jako że to właśnie relacja z bezpośrednim przełożonym najsilniej kształtuje satysfakcję i

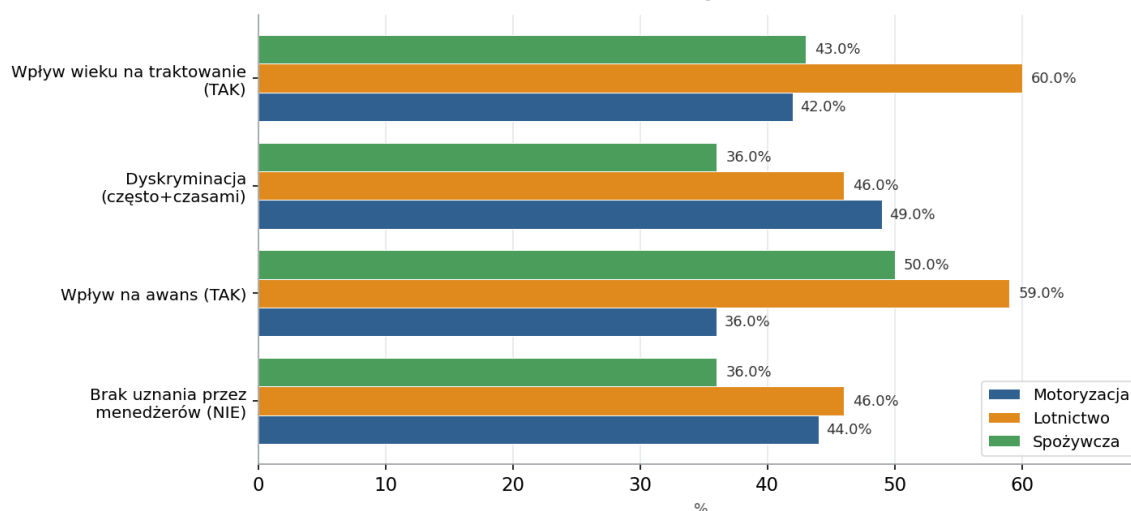
zaangażowanie pracownika. Menedżer, który nie dostrzega wartości doświadczonego pracownika, znacząco zwiększa ryzyko jego odejścia.

Po raz kolejny korzystniej od pozostałych wypada branża spożywcza: 28,0% (N=44) jej respondentów twierdzi, że menedżerowie potrafią docenić doświadczonych pracowników, przy zarazem najniższym odsetku odpowiedzi przeczących (35,7%, N=56). W lotnictwie i motoryzacji negatywnych ocen jest więcej – odpowiednio 46,4% (N=70) i 44,3% (N=85) – a twierdzących mniej: 25,2% (N=38) oraz 20,8% (N=40).

W przekroju wiekowym odpowiedzi na pytanie o uznanie ze strony menedżerów odsłaniają niepokojący wzorzec: w grupie 60–64 lata aż 48,6% (N=52) twierdzi, że menedżerowie nie potrafią docenić doświadczonych pracowników, wobec 40,4% (N=84) w grupie 50–54 lata. Zarazem w grupie 60–64 zaledwie 22,4% (N=24) wybiera odpowiedź twierdzącą. Zaskakuje przy tym, że wśród respondentów 65+ aż 64,3% (N=9) uznaje, iż menedżerowie potrafią docenić doświadczenie – liczebność tej podgrupy (N=14) jest jednak zbyt mała, by wyprowadzać miarodajne wnioski.

4.6. Synteza: wielowymiarowość ageizmu w badanych branżach

Złożenie wszystkich 4 analizowanych wymiarów – wpływu na traktowanie, dyskryminacji, bariery awansowej oraz niedowartościowania wynagrodzenia – pozwala sformułować syntetyczną ocenę skali ageizmu w badanych branżach.

Rysunek 17. Wskaźniki ageizmu w miejscu pracy według
branży (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kryterium wieku.pdf* (Alchemer, N=500).

Syntetyczna ocena lokuje przemysł lotniczy zdecydowanie najwyżej pod względem deklarowanego poziomu ageizmu – średnia czterech wskaźników sięga tam 52,8%. Motoryzacja (42,8%) i branża spożywcza (41,1%) pozostają zbliżone, z nieznaczną przewagą tej drugiej. Profil lotnictwa jest przy tym "asymetryczny": wyjątkowo wysoki w wymiarach "traktowanie" (59,6%) i "awans" (58,9%), nieco zaś niższy w wymiarze "dyskryminacja" (46,3%) – co pozwala przypuszczać, że ageizm przybiera w tym sektorze raczej formę subtelną, instytucjonalną (blokowanie możliwości rozwoju) niż jawną, interpersonalną (bezpośrednie zachowania dyskryminacyjne).

Płyne stąd wniosek, że pakiet rekomendacji dla przemysłu lotniczego powinien ze szczególną mocą skupiać się na przekształcaniu kultury organizacyjnej i praktyk menedżerskich w stronę uznania doświadczenia, nie zaś poprzestawać na dostosowaniach ergonomicznych czy zdrowotnych. W motoryzacji i branży spożywczej priorytety pozostają podobne, choć rozłożone nieco inaczej – z mocniejszym akcentem na kwestie wynagrodzeniowe i partycypację decyzyjną.

5. MOTYWACJA I PLANY ZAWODOWE PRACOWNIKÓW 50+

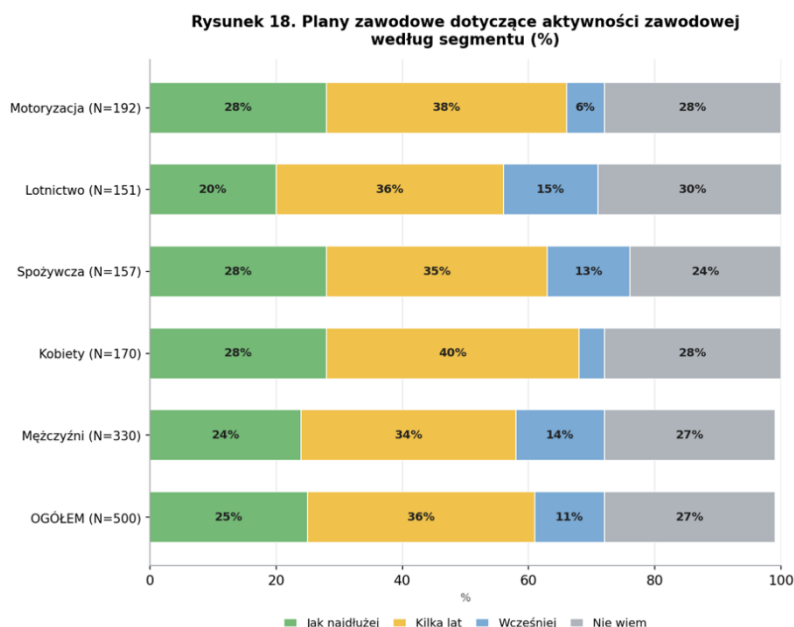
Rozdział piąty poświęcono analizie motywacji oraz planów zawodowych badanej populacji w kilku komplementarnych wymiarach:

- deklarowanych planach dotyczących dalszej aktywności zawodowej,
- subiektywnej ocenie warunków środowiska pracy sprzyjających kontynuacji zatrudnienia,
- kluczowych przesłankach determinujących decyzje o pozostaniu na rynku pracy bądź jego opuszczeniu,
- preferowanych czynnikach motywacyjnych stymulujących dłuższą aktywność,
- dostrzeganych zmianach w funkcjonowaniu psychosomatycznym i zawodowym po przekroczeniu 50. roku życia.

Wyniki przeprowadzonych analiz empirycznych stanowią bezpośrednią podstawę do sformułowania rekomendacji aplikacyjnych w zakresie retencji pracowników w wieku 50+ oraz projektowania strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach.

5.1. Plany dotyczące dalszej aktywności zawodowej

Rysunek 18 przedstawia odpowiedzi respondentów nt. planów zawodowych dotyczących dalszej aktywności zawodowej z podziałem na branże oraz płeć.



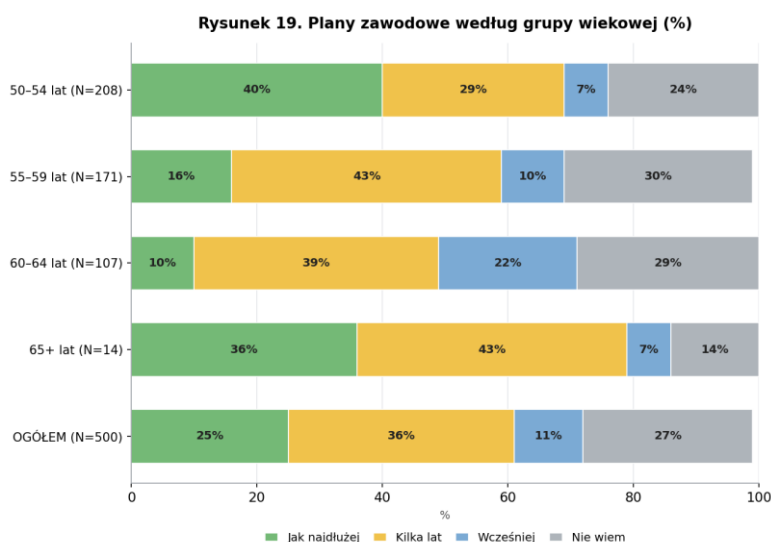
W ramach procedury badawczej respondentom zadano pytanie: *„Jakie są Pana/Pani plany dotyczące dalszej aktywności zawodowej?”*. Uzyskane rozkłady odpowiedzi wskazują, że badani najczęściej deklarowali zamiar kontynuowania pracy jeszcze przez okres kilku lat (36,4%; N=182). Chęć pracy "jak najdłużej" wyraziło 25,4% respondentów (N=127). Zatem pozytywne nastawienie do dalszej aktywności zawodowej zadeklarowało łącznie 61,8% respondentów (N=309).

Z kolei zamiar wcześniejszego zakończenia kariery zawodowej – przed osiągnięciem ustawowego wieku emerytalnego – zasignalizowało 11,2% (N=56). Istotny z punktu widzenia polityki kadrowej jest fakt, iż 27,0% respondentów (N=135) nie potrafiło jednoznacznie określić swoich planów w tym obszarze. Tak wysoki odsetek osób niezdecydowanych stanowi ważny sygnał diagnostyczny: ponad jedna czwarta populacji znajduje się w sferze potencjalnego oddziaływania instrumentów retencyjnych stosowanych przez pracodawców lub w ramach publicznych polityk rynku pracy, o ile zostaną one odpowiednio zaprojektowane i wdrożone.

Plany zawodowe analizowane w przekroju branżowym wykazują wyraźne zróżnicowanie. W sektorze motoryzacyjnym dominują wskazania

na kategorię „planuję pracować jeszcze kilka lat” (38,0%; N=73), natomiast chęć pracy „jak najdłużej” wyraża 27,6% badanych (N=53). Łącznie intencję kontynuowania zatrudnienia deklaruje 65,6% pracowników tego sektora. Wcześniejsze zakończenie kariery zawodowej rozważa w tej grupie jedynie 6,8% respondentów (N=13), co stanowi najniższy odsetek wśród trzech analizowanych branż. Zbliżone struktury odpowiedzi odnotowano w branży spożywczej: 35,0% (N=55) wskazało na opcję „kilka lat”, a 28,0% (N=44) na wariant „jak najdłużej” (łącznie 63,0%). Odmierna tendencja rysuje się w przemyśle lotniczym, gdzie odsetek osób deklarujących wolę jak najdłuższej pracy jest najniższy (19,9%; N=30), zaś udział pracowników rozważających wcześniejsze wycofanie się z rynku pracy – najwyższy (14,6%; N=22). Wynik ten bezpośrednio koresponduje z podwyższonym poziomem zjawisk o charakterze ageistycznym oraz relatywnie niskim poziomem satysfakcji zawodowej, które zidentyfikowano w sektorze lotniczym w toku analiz prezentowanych w rozdziale 4.

Rysunek 19 przedstawia natomiast plany zawodowe z podziałem na grupy wiekowe.

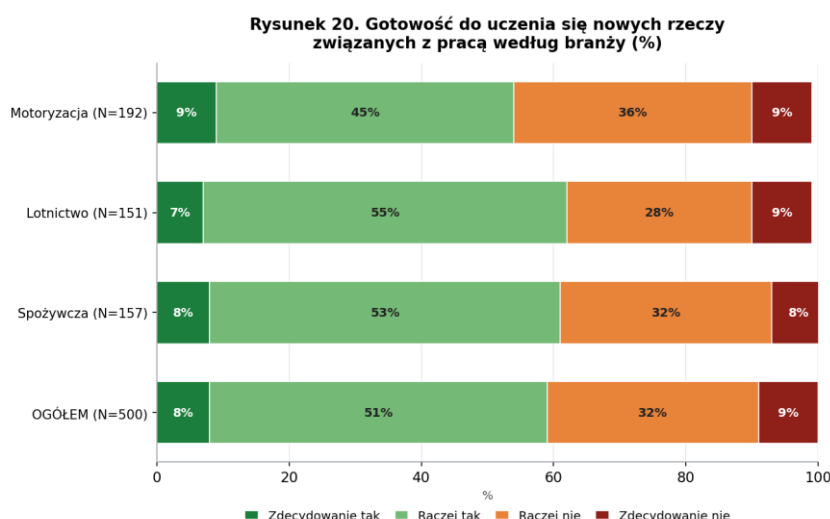


W ujęciu wiekowym tendencja rysuje się czytelnie i intuicyjnie: w grupie 50–54 lata chęć pracy "jak najdłużej" deklaruje 39,9% (N=83) –

najwięcej ze wszystkich grup wiekowych. Z wiekiem udział ten maleje: do 16,4% (N=28) w grupie 55–59 lat i zaledwie 10,3% (N=11) w grupie 60–64 lata. Równolegle przybywa rozważających wcześniejsze odejście: od 6,7% (N=14) w grupie 50–54 do 21,5% (N=23) w grupie 60–64. Współgra to z informacjami przedstawianymi w literaturze wedle których, im bliżej granicy emerytalnej, tym silniejsza potrzeba odpoczynku od obciążeń zawodowych.

Wyraźnie zarysowują się różnice planów zawodowych według płci. Kobiety znacznie rzadziej niż mężczyźni deklarują chęć wcześniejszego zakończenia aktywności (4,7%; N=8 wobec 14,5%; N=48 u mężczyzn) – dystans aż 9,8 pp. Częściej za to zamierzają pracować "jeszcze kilka lat" (40,0% wobec 34,5%).

Rysunek 20 prezentuje w jaki sposób respondenci odpowiedzieli na pytanie dot. gotowości do uczenia się nowych rzeczy związanych z pracą z podziałem na branże. Jest to temat mocno związany z planami na dalszą aktywność zawodową.



Gotowość do uczenia się nowych rzeczy związanych z pracą okazała się jednym z bardziej obiecujących obszarów badania, choć jej obraz jest niejednoznaczny. Na pytanie dotyczące otwartości na zdobywanie nowej

wiedzy i umiejętności zawodowych pozytywnie odpowiedziała większość badanych pracowników i pracownic 50+ – łącznie 59% ($N \approx 295$) wybrało odpowiedź twierdzącą („zdecydowanie tak” lub „raczej tak”), wobec 41% ($N \approx 205$) deklaruujących postawę odmowną. Sygnał ten należy jednak interpretować ostrożnie. Deklarowana gotowość ma bowiem charakter wyraźnie „miękki”: dominuje umiarkowane „raczej tak” (51%; $N = 255$), podczas gdy jednoznaczne, silnie umotywowane „zdecydowanie tak” wskazało zaledwie 8% respondentów ($n = 40$). Oznacza to, że otwartość starszych pracowników na uczenie się jest raczej warunkowa i pasywna niż wynikająca z wewnętrznej, intensywnej motywacji do rozwoju – co ma istotne implikacje dla projektowania działań szkoleniowych, które powinny aktywnie obniżać bariery wejścia, a nie zakładać samodzielnej inicjatywę uczestników. W przekroju branżowym układ postaw jest zasadniczo zbieżny, jednak branża motoryzacyjna wyraźnie odstaje na tle pozostałych jako sektor o najniższej gotowości do uczenia się. Pracownicy tej branży najrzadziej deklarowali nastawienie twierdzące – łącznie 54% ($N \approx 104$), wobec 61% ($N \approx 96$) w branży spożywczej i 62% ($N \approx 94$) w branży lotniczej – oraz najczęściej postawę odmowną, sięgającą 45% ($N \approx 86$) wobec 40% w spożywczej i 37% w lotniczej. Najsilniejszym przejawem tej rozbieżności jest udział umiarkowanie pozytywnej odpowiedzi „raczej tak”, który w branży motoryzacyjnej wyniósł 45% ($N \approx 86$), podczas gdy w lotnictwie osiągnął 55% ($n \approx 83$).

5.2. Ocena warunków pracy sprzyjających kontynuacji aktywności

Pytanie 2 ankiety brzmiało: "Czy warunki pracy w Pana/Pani miejscu zatrudnienia sprzyjają kontynuacji aktywności zawodowej w starszym wieku?" Pozytywnie – "zdecydowanie tak" lub "raczej tak" – oceniło je łącznie 58,6% respondentów ($N = 294$: 41+253). Negatywną ocenę wystawiło 41,2% ($N = 206$: 44+162). Obraz pozostaje ambiwalentny: ponad połowa badanych uznaje środowisko pracy za sprzyjające dłuższej aktywności, lecz niemal 2/5 kwestionuje tę ocenę. Oznacza to, że ok. 200

pracowników

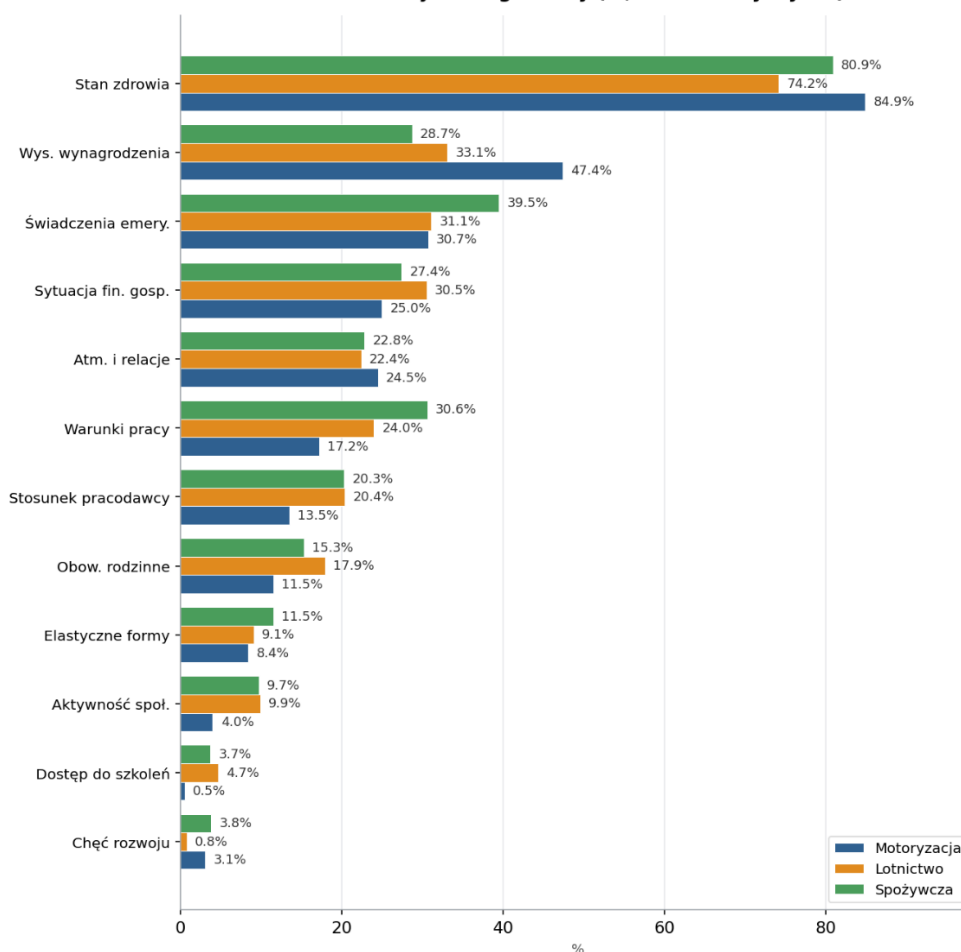
z próby N=500 funkcjonuje w miejscach, które w ich odczuciu czynnie utrudniają – a nie wspierają – dłuższą aktywność zawodową.

Branżowo rozbieżności w tym pytaniu pozostają umiarkowane. Najwyższy odsetek ocen pozytywnych przypada na przemysł lotniczy (62,3%; N=94: 11+83), mimo wyższego poziomu ageizmu w tym sektorze. W motoryzacji oceny pozytywne stanowią 54,7% (N=105: 18+87), a w branży spożywczej – 60,5% (N=95: 12+83). Trzeba pamiętać, że ocena warunków pracy odzwierciedla obiektywne cechy środowiska fizycznego (ergonomię, bezpieczeństwo, tempo pracy), nie zaś subiektywną kulturę organizacyjną – stąd możliwe, że pracownicy lotnictwa postrzegają swoje stanowiska jako fizycznie lepiej dostosowane, choć równocześnie sygnalizują ageizm w wymiarze interpersonalnym i kadrowym.

5.3. Kluczowe czynniki decyzji o pozostaniu lub odejściu z rynku pracy

W pytaniu 5 poproszono respondentów o wskazanie maksymalnie 3 kluczowych czynników decyzji o pozostaniu na rynku pracy lub jego opuszczeniu. Odpowiedzi te zostały zaprezentowane na Rysunku 21.

Rysunek 21. Czynniki wpływające na kontynuację aktywności zawodowej według branży (% , wielokrotny wybór)



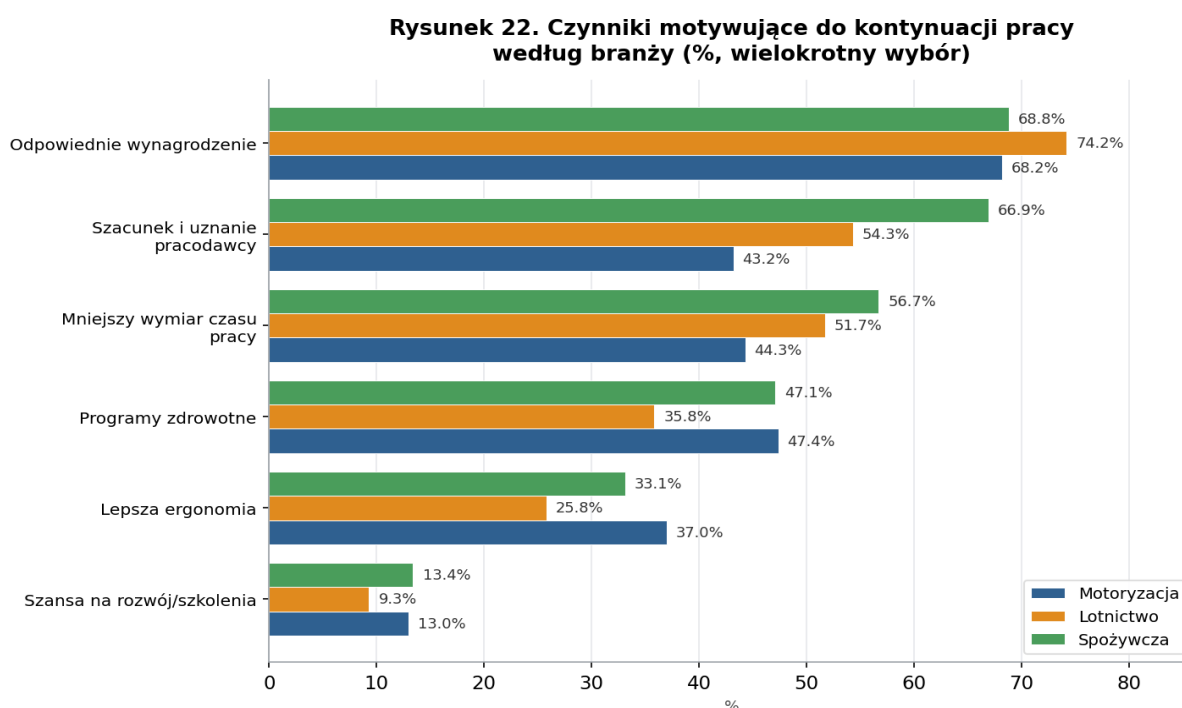
Wyniki nie pozostawiają wątpliwości: stan zdrowia dominuje w sposób przytłaczający – wskazało go 80,4% respondentów (N=402), co czyni go zdecydowanie najważniejszym czynnikiem retencyjnym w całej próbie. Na drugim miejscu uplasowało się odpowiednie wynagrodzenie (37,2%; N=186), na trzecim – możliwość uzyskania świadczeń emerytalnych (33,6%; N=168). Czwarte i piąte miejsce przypadło atmosferze w miejscu pracy i relacjom ze współpracownikami (25,2%; N=126) oraz warunkom pracy (24,0%; N=120). Czynniki rozwojowe – dostęp do szkoleń (3,0%; N=15) i chęć rozwoju osobistego (2,6%; N=13) – a także społeczne (potrzeba pozostawania aktywnym społecznie: 7,6%; N=38) lokują się na odległych pozycjach, co świadczy o głębokim pragmatyzmie respondentów: o kontynuowaniu aktywności zawodowej przesądzają przede wszystkim zdrowie i pieniądze, nie zaś samorealizacja.

Rozkład odpowiedzi w tym pytaniu niesie cenne wskazówki dla projektowania polityk retencyjnych. Stan zdrowia pozostaje czynnikiem dominującym we wszystkich branżach, choć jego siła oddziaływania wyraźnie się różnicuje: w motoryzacji wskazuje go aż 84,9% (N=163), w spożywczej 80,9% (N=127), a w lotnictwie "jedynie" 74,2% (N=112) – co i tak czyni ten czynnik bezapelacyjnie pierwszym w każdej branży. Wynagrodzenie zyskuje szczególną wagę wśród pracowników motoryzacji (47,4%; N=91) – o ponad 14 pp więcej niż w lotnictwie (33,1%) i aż o 18,7 pp więcej niż w branży spożywczej (28,7%). Na tym tle branża spożywcza wyróżnia się wyraźnie wyższą rangą świadczeń emerytalnych (39,5%) i warunków pracy fizycznej (30,6%) – co współgra z wyższym wiekiem respondentów i bardziej obciążającym charakterem pracy w tym sektorze.

Uwagę zwraca relatywnie niska ranga czynnika "stosunek pracodawcy do starszych pracowników" (18,4%; N=92 ogólnie), mimo iż w Rozdziale 4 wykazano, że ageizm jest powszechnie odczuwanym problemem. Tłumaczyć to można tym, że respondenci, doświadczając ageizmu jako stanu zastanego, przestają już postrzegać go jako zmienną warunkującą ich decyzje o pozostaniu w pracy. Mechanizm przypomina ten, który obserwujemy w kulturach o wysokim dystansie władzy: pracownicy nie traktują tam hierarchii jako decyzyjnego czynnika satysfakcji, lecz jako stały element kontekstu. Tym ciekawsze, że w przemyśle lotniczym – branży o najwyższym poziomie ageizmu – "stosunek pracodawcy do starszych pracowników" pojawia się zarazem stosunkowo częściej (22,5% vs 13,5% w motoryzacji), co świadczy o wyższym poziomie świadomości tego czynnika jako determinanty decyzji zawodowych wśród pracowników tej branży.

5.4. Czynniki motywujące do dłuższego pozostania w aktywności zawodowej

Pytanie 8 prosiło o wskazanie maksymalnie 3 czynników, które mogłyby zmotywować pracowników 50+ do dłuższego pozostania w aktywności zawodowej. Wyniki tej części badania zostały przedstawione na Rysunku 22.



Jak widać na Rysunku 22 - zestawieniu zdecydowanie przewodzi odpowiednie wynagrodzenie, które wskazało 70,2% respondentów (N=351). Drugą pozycję zajął "szacunek i uznanie ze strony pracodawcy" (54,0%; N=270), trzecią – "możliwość pracy w mniejszym wymiarze godzin" (50,4%; N=252). Programy zdrowotne uplasowały się na czwartym miejscu (43,8%; N=219), a lepsza ergonomia – na piątym (32,4%; N=162). Na drugim biegunie znalazła się szansa na rozwój i szkolenia, czynnik wręcz marginalny, który wskazało jedynie 12,0% respondentów (N=60).

Zderzenie hierarchii czynników motywujących z hierarchią czynników retencyjnych (pytanie 5) odsłania spójną logikę preferencji

pracowników 50+: dominantą obu zestawień są "pieniądze i szacunek". Wynagrodzenie otwiera stawkę w obu pytaniach (37,2% retencji i 70,2% motywacji), szacunek i uznanie lokują się bardzo wysoko po stronie motywacji (54,0%) i zbiegają się ze "stosunkiem pracodawcy" w pytaniu retencyjnym. Z tak zbieżnego obrazu wyłania się klarowny komunikat: pracownicy 50+ chcą przede wszystkim być sprawiedliwie wynagradzani i szanowani – a dopiero w dalszej kolejności potrzebują działań ergonomicznych, zdrowotnych czy szkoleniowych.

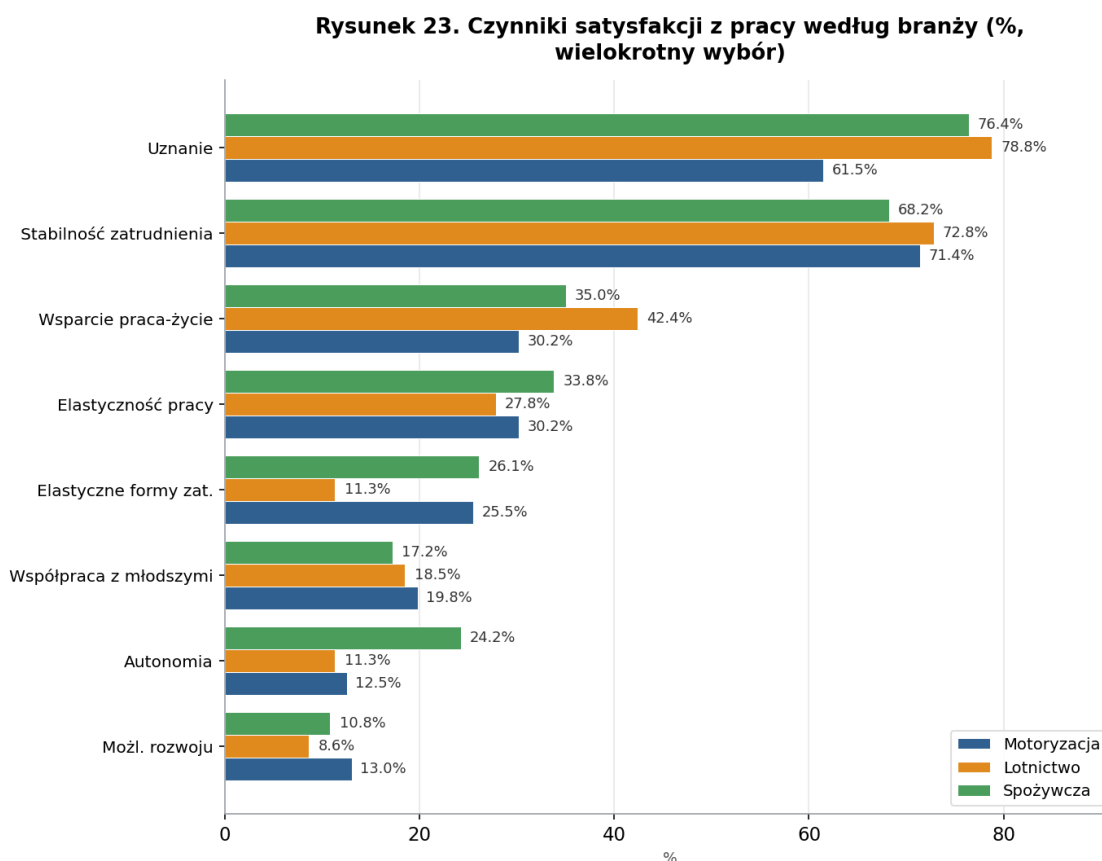
Tutaj rozbieżności między sektorami nabierają znaczenia. W branży spożywczej "szacunek i uznanie" wskazywane są zdecydowanie częściej niż gdzie indziej: 66,9% (N=105) wobec 43,2% (N=83) w motoryzacji i 54,3% (N=82) w lotnictwie. Odczytać to można jako sygnał, że pracownicy tego sektora dotkliwie odczuwają deficyt uznania, mimo iż – jak pokazano w Rozdziale 4 – poziom deklarowanego ageizmu jest tu relatywnie niższy. Rysuje się w ten sposób mechanizm "cichego braku docenienia": pracownicy w branży spożywczej nie doświadczają ageizmu wprost, lecz zarazem nie czują się wystarczająco cenieni – i to właśnie brak symbolicznego uznania stanowi dla nich kluczowy obszar niedoboru motywacyjnego.

Pracownicy w branży motoryzacyjnej zgłaszają wyraźnie większe zapotrzebowanie na programy zdrowotne (47,4%) i lepszą ergonomię (37,0%), co współgra z najwyższym wśród trzech branż odsetkiem respondentów wskazujących stan zdrowia jako kluczowy czynnik retencji. Inaczej rzecz się ma w przemyśle lotniczym, który wysłał najsilniejszy sygnał wynagrodzeniowy (74,2%; N=112) przy relatywnie najniższym popycie na ergonomię (25,8%; N=39).

5.5. Najważniejsze czynniki motywacyjne dla pracowników 50+ w obecnym miejscu pracy

Pytanie 9 miało nieco odmienny charakter niż poprzednie: zmierzało nie ku temu, „czego pracownicy oczekują” lub „co ich zmotywuje”, lecz ku

temu, co ich zdaniem jest najważniejsze dla pracowników 50+ w obecnym miejscu pracy. Wyniki tej części badania zostały zaprezentowane na Rysunku 23.



Jak widać na Rysunku 23 - na pierwszy plan wybijają się dwa czynniki: "uznanie i docenienie doświadczenia" (71,4%; N=357) oraz "stabilność zatrudnienia" (70,8%; N=354). Dalej, w malejącej kolejności: "wsparcie w równowadze praca-życie" (35,4%; N=177), "elastyczność pracy" (30,6%; N=153), "elastyczne formy zatrudnienia" (21,4%; N=107), "autonomia i samodzielność" (15,8%; N=79), "współpraca z młodszymi pracownikami" (18,6%; N=93) oraz "możliwość rozwoju i nauki" (11,0%; N=55).

Zbieżność wyników pytań 8 i 9 jest uderzająca: zarówno tam, gdzie pytano o motywatory do dłuższej aktywności, jak i tam, gdzie o czynniki ważne w obecnej pracy – odpowiedzi zdominowały "uznanie" oraz kwestie

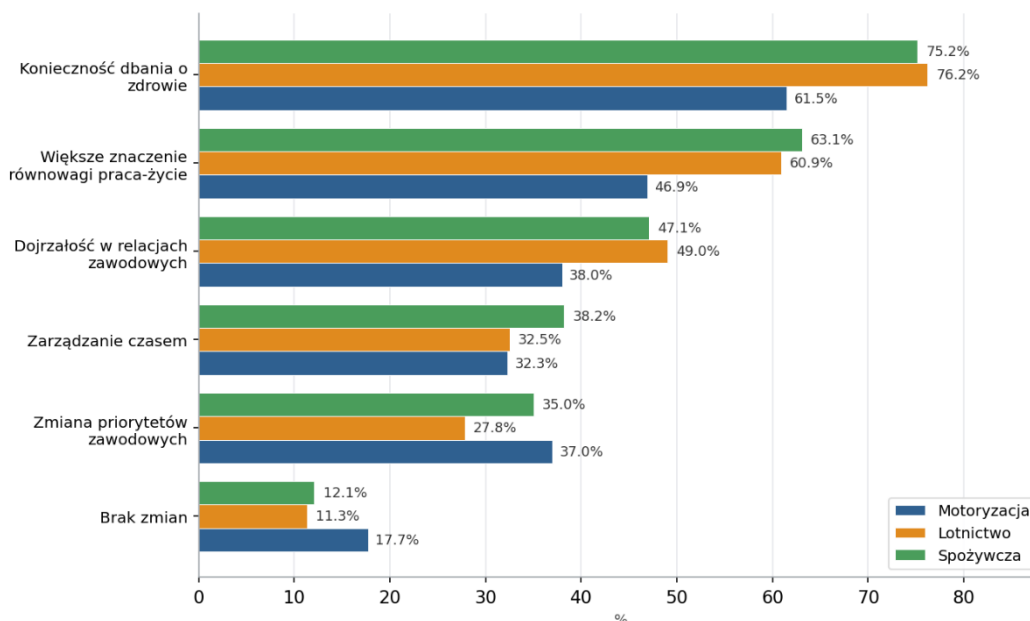
ekonomiczne (wynagrodzenie / stabilność). Hierarchia ta przebiega odwrotnie wobec tego, co często postuluje literatura z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i przekazy "employer branding" – skoncentrowane na elastyczności, pracy zdalnej, szansach na awans i programach rozwojowych. Badana populacja pracowników fizycznych 50+ kieruje się potrzebami zdecydowanie bardziej podstawowymi i pragmatycznymi: pragnie docenienia, pewności zatrudnienia i godziwego wynagrodzenia.

W "uznaniu doświadczenia" granice między branżami zarysowują się ostro: przemysł lotniczy (78,8%; N=119) i branża spożywcza (76,4%; N=120) wskazują ten czynnik znacznie częściej niż motoryzacja (61,5%; N=118). Dystans między lotnictwem a motoryzacją sięga 17,3 punktów procentowych i jest wymowny: pracownicy lotnictwa, doświadczający najsilniejszego ageizmu, najmocniej zarazem artykułują potrzebę uznania. Stabilność zatrudnienia natomiast utrzymuje niemal identyczną wagę we wszystkich branżach (ok. 70%), odzwierciedlając fundamentalną potrzebę bezpieczeństwa pracowników 50+, dla których utrata pracy oznacza nierzadko trwałe wyłączenie z rynku pracy.

5.6. Zmiany w pracy zawodowej po przekroczeniu 50. roku życia

Pytanie 10 prosiło o wskazanie 3 najważniejszych zmian, jakie respondenci odczuli w swojej pracy zawodowej po przekroczeniu 50. roku życia. Wyniki tej części badania zostały zaprezentowane na Rysunku 24.

**Rysunek 24. Odczuwane zmiany po 50. roku życia według
branży (% , wielokrotny wybór)**

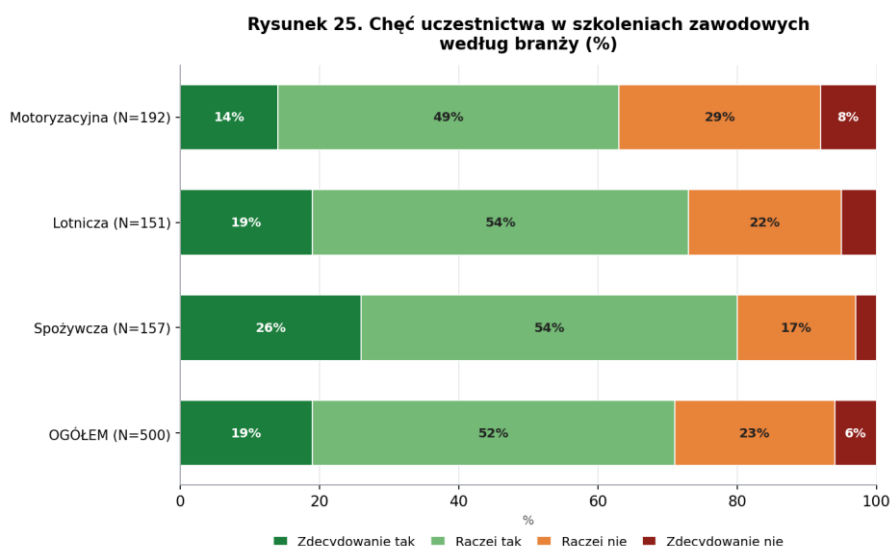


Jak pokazuje Rysunek 24 - bezsprzecznie góruje "konieczność większej dbałości o zdrowie" – wskazana przez 70,2% respondentów (N=351). Kolejne miejsca zajmują: "większe znaczenie równowagi praca-życie" (56,2%; N=281), "dojrzałość w relacjach zawodowych" (44,2%; N=221), "umiejętność lepszego zarządzania czasem" (34,2%; N=171) oraz "zmiana priorytetów zawodowych" (33,6%; N=168). Brak jakichkolwiek dostrzegalnych zmian po przekroczeniu progu 50 roku życia deklaruje jedynie 14,0% respondentów (N=70).

Wyniki te po zsumowaniu składają się na klarowny obraz psychologicznych i fizycznych transformacji, jakie respondenci wiążą z wejściem w określony etap życia. Przewaga kwestii zdrowotnych (70,2%) współbrzmi z odpowiedziami na pytania retencyjne i motywacyjne, układając się w spójny komunikat: zdrowie stanowi centralny temat narracji o aktywności zawodowej osób 50+. Równolegle respondenci sygnalizują rosnące zasoby psychologiczne – dojrzałość w relacjach (44,2%) i lepsze zarządzanie czasem (34,2%) jawią się jako pozytywne efekty długoletniej aktywności

zawodowej. Zmiany priorytetów zawodowych (33,6%) zdają się świadczyć o tym, że po 50 roku życia pracownicy przenoszą uwagę z awansu i budowania kariery ku stabilności, sensowi i jakości relacji – zgodnie z teorią selekcji, optymalizacji i kompensacji (SOC) stworzoną przez Paula i Margaret Baltesów.

Różnice między sektorami uwiadcniają się tu dobitnie. Przemysł lotniczy i branża spożywcza notują znacznie wyższy odsetek respondentów wskazujących nasilającą się dbałość o zdrowie (odpowiednio 76,2% i 75,2%) niż motoryzacja (61,5%). Ten dystans (ok. 15 pp) może odzwierciedlać specyfikę warunków pracy: lotnictwo łączy się często z zadaniami obciążonymi niekorzystnymi czynnikami fizycznymi (hałasy, wibracje, praca przy maszynach), a spożywcza – z monotonnym wysiłkiem fizycznym i niekorzystną ergonomią stanowisk produkcyjnych. Równowaga praca–życie nabiera szczególnej wagi w branży lotniczej i spożywczej (ok. 60–63%), podczas gdy w motoryzacyjnej spada do zaledwie 46,9% – co koreluje z wyraźnie niższym odsetkiem respondentów rozważających wcześniejsze odejście z rynku pracy w tej branży.



Chęć uczestnictwa w szkoleniach zawodowych okazała się jednym z najsilniejszych pozytywnych sygnałów całego badania. Na pytanie dotyczące gotowości do udziału

w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe twierdząco odpowiedziała zdecydowana większość badanych pracowników i pracowników 50+ – łącznie 71% (N=355) wybrało odpowiedź „zdecydowanie tak” lub „raczej tak”, wobec 29% (N=145) deklarujących postawę odmowną. Co istotne, deklaracja ta jest wyraźnie bardziej zdecydowana niż ogólna otwartość na uczenie się: jednoznaczne „zdecydowanie tak” wskazał blisko co piąty respondent – 19% (N=95) – podczas gdy w pytaniu o ogólną gotowość do uczenia się nowych rzeczy kategoria ta obejmowała zaledwie 8% badanych. Zestawienie obu wyników prowadzi do istotnego interpretacyjnie wniosku: konkretna, ustrukturyzowana oferta szkoleniowa mobilizuje starszych pracowników znacznie skuteczniej niż abstrakcyjnie ujęta „gotowość do nauki”, a deklarowany dystans wobec uczenia się w ogóle nie przekłada się wprost na niechęć do udziału w realnych formach rozwoju zawodowego. To spostrzeżenie ma bezpośrednie znaczenie praktyczne – sugeruje, że projektowanie precyzyjnych, namacalnych programów szkoleniowych może uruchamiać motywację również w grupach o letnim nastawieniu do samego procesu uczenia się.

W przekroju branżowym zarysowuje się wyraźna i konsekwentna hierarchia. Najwyższą chęć uczestnictwa w szkoleniach przejawia branża spożywcza, w której odpowiedź twierdzącą wskazało łącznie 80% respondentów (N≈126), przy najwyższym w całej próbie udziale jednoznacznego „zdecydowanie tak” – 26% (N≈41). Na przeciwnym biegunie znajduje się branża motoryzacyjna, gdzie nastawienie twierdzące zadeklarowało 63% badanych (N≈121), a postawę odmowną aż 37% (N≈71). Dzieląca obie branże różnica 17 punktów procentowych w odsetku odpowiedzi twierdzących wyraźnie przekracza przyjęty próg istotności i stanowi jedną z najsilniejszych rozbieżności międzybranżowych odnotowanych w badaniu. Różnica ta utrzymuje się także na poziomie postaw najbardziej zdecydowanych – udział odpowiedzi „zdecydowanie tak” w branży spożywczej (26%) jest o 12 pp wyższy niż w motoryzacyjnej (14%) – co wskazuje, że przewaga sektora spożywczego

wynika nie tylko z liczniejszej akceptacji umiarkowanej, lecz również z silniejszej, jednoznacznej motywacji do rozwoju. Branża lotnicza zajmuje pozycję pośrednią z 73% ($N \approx 110$) odpowiedzi twierdzących, przy czym dzieląca ją od branży motoryzacyjnej różnica 10 pp również osiąga próg istotności.

Szczegółnej uwagi wymaga powtarzalność niskiej pozycji branży motoryzacyjnej, która zarówno w pytaniu o ogólną gotowość do uczenia się, jak i w pytaniu o chęć udziału w szkoleniach plasuje się na ostatnim miejscu wśród analizowanych sektorów. Spójność tego wzorca w dwóch odrębnych wymiarach sugeruje, że osłabiona skłonność rozwojowa pracowników tej branży nie jest artefaktem konkretnego sformułowania pytania, lecz utrwaloną cechą postaw w tym sektorze. Jednocześnie nawet w branży motoryzacyjnej odsetek osób chętnych do udziału w szkoleniach (63%) wyraźnie przewyższa odsetek niechętnych, a twardy sprzeciw pozostaje na umiarkowanym poziomie 8% ($N \approx 15$). Oznacza to, że również w sektorze o najniższej gotowości istnieje znaczący, większościowy potencjał szkoleniowy do zagospodarowania – pod warunkiem zaprojektowania działań, które będą w stanie przełamać wyższą niż w pozostałych branżach barierę umiarkowanej rezerwy.

6. ZDROWIE I AKTYWNOŚĆ FIZYCZNA PRACOWNIKÓW 50+

Rozdział 6 koncentruje się na zagadnieniach zdrowotnych i fizycznych – obszarze, który, jak dowiodły poprzednie rozdziały, stanowi fundamentalny kontekst wszelkich decyzji zawodowych badanej populacji. Analiza obejmuje ergonomiczne dostosowanie stanowisk pracy, skalę fizycznego przeciążenia w pracy, dostępne działania prozdrowotne i ich ocenę przez respondentów, bariery podejmowania aktywności fizycznej, motywatory do większej aktywności oraz obszary zdrowotne najbardziej istotne dla pracowników 50+. Tak zebrane dane tworzą podstawę do sformułowania szczegółowych rekomendacji w zakresie medycyny pracy i profilaktyki zdrowotnej.

6.1. Ergonomiczne dostosowanie stanowiska pracy

Pytanie 56 ankiety sformułowano następująco: "Czy Pana/Pani stanowisko pracy jest ergonomicznie dostosowane do Pana/Pani potrzeb (np. regulacja wysokości biurka, odpowiednie krzesło, sprzęt, narzędzia)?" Ocenę pozytywną – "zdecydowanie tak" lub "raczej tak" – wystawiło 71,2% respondentów (N=356: 96+260). Po przeciwną stronę – "raczej nie" lub "zdecydowanie nie" – opowiedziało się 28,8% respondentów (N=144: 116+28). Na pierwszy rzut oka rezultat prezentuje się korzystnie – ponad 2/3 respondentów ocenia ergonomię pozytywnie. Trzeba jednak pamiętać, że mowa o pracownikach fizycznych, dla których ergonomia stanowiska bywa kluczowym warunkiem zdrowia i długowieczności zawodowej. Niemal 29% (ok. 144 osoby) pracuje na stanowiskach ergonomicznie nieodpowiednich – co w grupie 50+ oznacza realne przyspieszenie zużywania układu mięśniowo-szkieletowego i wyższe ryzyko trwałego uszkodzenia zdrowia.

Pod względem branżowym kontrast jest wyraźny i istotny. Najlepszą ocenę ergonomii notuje branża spożywcza: aż 79,6% respondentów

(N=125: 40+85) ocenia stanowisko pozytywnie, a jedynie 20,4% (N=32) negatywnie. Drugie miejsce zajmuje przemysł lotniczy (72,8%; N=110: 29+81), trzecie zaś motoryzacja (63,0%; N=121: 27+94), z wyraźnie wyższym odsetkiem ocen negatywnych (36,9%; N=71: 55+16). Dystans między branżą spożywczą a motoryzacyjną (79,6% vs 63,0%) sięga 16,6 pp

i obnaża istotne rozbieżności warunków ergonomicznych między sektorami. Motoryzacja jako branża o najwyższym odsetku prostej pracy fizycznej (36,5%) wypada zarazem najgorzej w ocenie ergonomii – i jest to logicznie spójne: stanowiska produkcyjne do powtarzalnych operacji fizycznych projektuje się najczęściej pod kątem wydajności, nie ergonomii.

6.2. Fizyczne przeciążenie w pracy

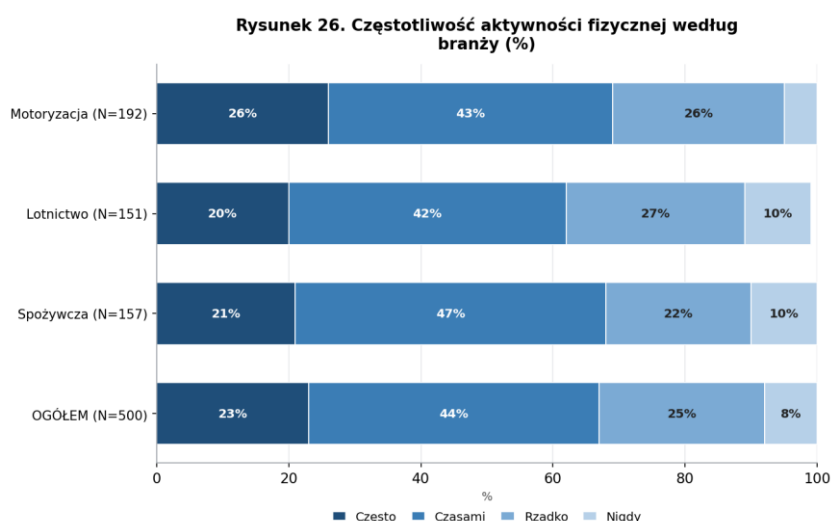
Pytanie 57 brzmiało: "Czy doświadcza Pan/Pani fizycznego przeciążenia w pracy?" Łącznie "często" lub "czasami" zaznaczyło aż 66,8% respondentów (N=334: 114+220). Odpowiedzi "nigdy" udzieliło jedynie 8,0% (N=40). Rezultat alarmuje: 2/3 badanych pracowników fizycznych w wieku 50+ regularnie doświadcza fizycznego przeciążenia w pracy. Dla dominującej części próby praca wiąże się zatem z systematycznym nadmiernym wysiłkiem fizycznym, który w tej grupie wiekowej przekłada się wprost na przyspieszone zużycie organizmu, wzrost ryzyka choroby zawodowej i wyższe prawdopodobieństwo wcześniejszego opuszczenia rynku pracy.

Najwyższy odsetek odpowiedzi "często" odnotowuje motoryzacja (26,0%; N=50), gdzie łączny wynik "często + czasami" wynosi 68,7% (N=132). W branży spożywczej ta suma okazuje się nieco niższa (68,1%; N=107), choć wciąż wyraźna. Przemysł lotniczy plasuje się najniżej pod względem odpowiedzi "często" (20,5%; N=31), a łącznie "często + czasami" daje tu 62,9% (N=95). Dane te warto czytać przez pryzmat wcześniejszych ustaleń: motoryzacja, w której przeważa prosta praca fizyczna, a ergonomia wypada najgorzej, wykazuje również najwyższy

poziom fizycznego przeciążenia. Mamy więc do czynienia z kumulacją wzajemnie wzmacniających się czynników ryzyka zdrowotnego: praca fizyczna + słaba ergonomia + przeciążenie = wysoka ekspozycja na choroby układu mięśniowo-szkieletowego.

6.3. Dostępne działania prozdrowotne w miejscu pracy

Częstotliwość podejmowania aktywności fizycznej stanowi jeden z kluczowych wskaźników w obszarze profilaktyki zdrowotnej, szczególnie istotny w odniesieniu do pracowników i pracownic w wieku 50+, dla których regularny ruch jest jednym z najważniejszych czynników podtrzymania zdolności do pracy. Na Rysunku 26 zobrazowano w jaki sposób respondenci odpowiedzieli na pytanie dotyczące tego obszaru.



Jak pokazuje Rysunek 26 – w związku z pytaniem dotyczące częstotliwości aktywności fizycznej: dwie trzecie badanych zadeklarowało jej podejmowanie przynajmniej okazjonalnie – łącznie 67% (N=335) wybrało odpowiedź „często” lub „czasami”, wobec 33% (N=165) wskazujących na aktywność rzadką lub jej całkowity brak. Obraz ten należy jednak interpretować ostrożnie, ponieważ deklaracje koncentrują się w kategorii umiarkowanej: aktywność systematyczną („często”) podejmuje jedynie 23% respondentów (N=115), podczas gdy dominuje

aktywność nieregularna, doraźna („czasami”) – 44% (N=220). Oznacza to, że choć całkowita bierność ruchowa jest zjawiskiem stosunkowo rzadkim (8%; N=40 odpowiedzi „nigdy”), to wzorzec regularnej, prozdrowotnej aktywności fizycznej dotyczy mniejszości badanej populacji, co wyznacza istotny obszar dla działań profilaktycznych i edukacyjnych.

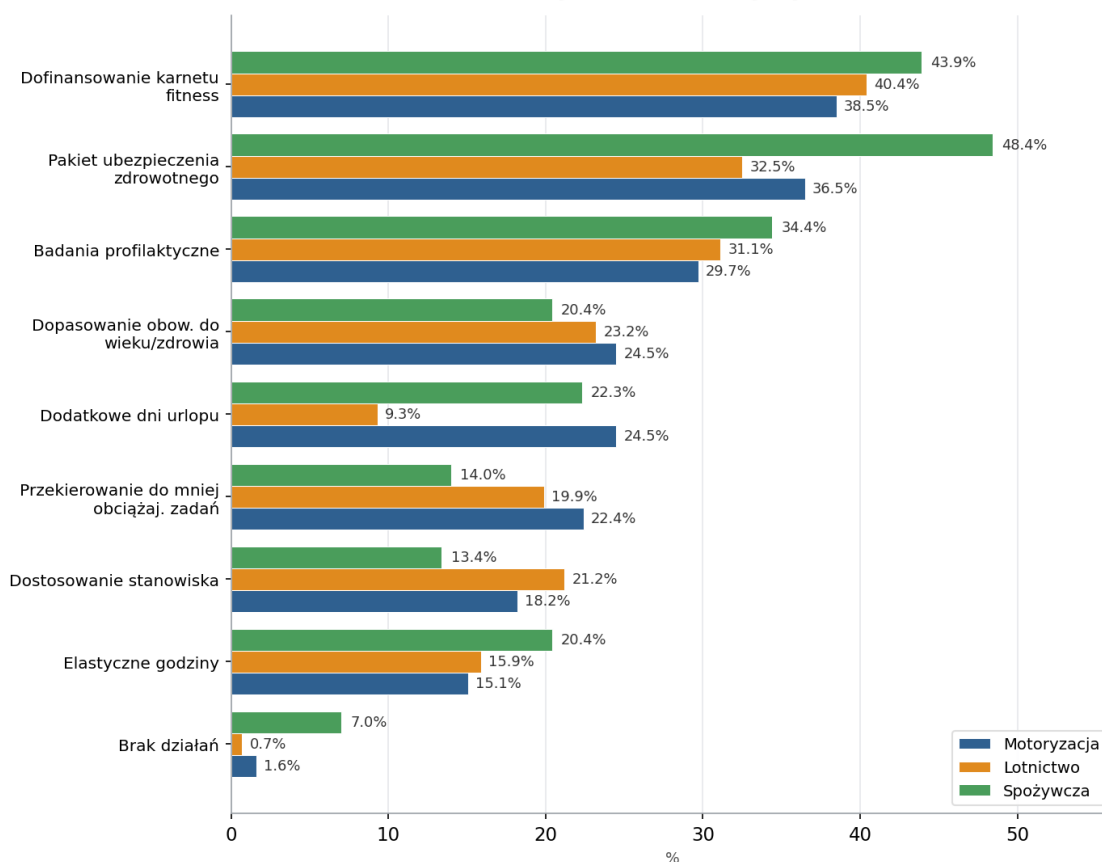
Po stronie ograniczonej aktywności sytuacja przedstawia się równie wyraźnie. Łącznie jedna trzecia badanych deklaruje aktywność rzadką (25%; N=125) lub jej brak (8%; N=40), co wskazuje na znaczącą grupę pracowników potencjalnie zagrożonych konsekwencjami siedzącego trybu życia i niskiej sprawności fizycznej. W kontekście gerontologii organizacyjnej grupa ta zasługuje na szczególną uwagę, ponieważ to właśnie wśród osób najmniej aktywnych ruchowo działania wspierające utrzymanie aktywności zawodowej napotykają najwyższe bariery zdrowotne.

W przekroju branżowym rozkłady odpowiedzi okazały się uderzająco zbieżne – żadna z różnic międzybranżowych nie osiągnęła przyjętego w niniejszym raporcie progu istotności wynoszącego 10 punktów procentowych. Odsetek osób aktywnych przynajmniej okazjonalnie wahał się w wąskim przedziale od 62% (N≈94) w branży lotniczej, przez 68% (N≈107) w spożywczej, do 69% (N≈133) w motoryzacyjnej, przy 67% dla ogółu próby; dzieląca skrajne branże różnica 7 pp nie pozwala na wnioskowanie o istotnym zróżnicowaniu. Podobnie umiarkowane były różnice w kategorii aktywności systematycznej („często”), gdzie wskazania mieściły się w przedziale od 20% (N≈30) w lotnictwie do 26% (N≈50) w motoryzacji, oraz w kategorii całkowitej bierności („nigdy”), wynoszącej od około 5% (N≈10) w motoryzacji do 10% (N≈15–16) w lotnictwie i branży spożywczej. Homogeniczność tych rozkładów stanowi wynik wart odnotowania sam w sobie: wskazuje, że poziom aktywności fizycznej starszych pracowników jest zjawiskiem o charakterze ogólnym, słabo zróżnicowanym przez specyfikę branżową, i jako taki wymaga raczej uniwersalnych niż sektorowo profilowanych działań prozdrowotnych.

Na szczególną uwagę zasługuje pozycja branży motoryzacyjnej, która – mimo iż w pytaniach o gotowość do uczenia się oraz chęć udziału w szkoleniach plasowała się konsekwentnie na ostatnim miejscu – w wymiarze aktywności fizycznej uzyskała najkorzystniejszy wynik, zarówno pod względem najwyższego odsetka aktywności systematycznej (26%; $N \approx 50$), jak i najniższego odsetka całkowitej bierności (ok. 5%; $N \approx 10$). Zestawienie to, choć ze względu na niewielką skalę różnic należy traktować wyłącznie jako obserwację kierunkową, a nie jako zależność istotną statystycznie, prowadzi do interesującego wniosku: niższa skłonność rozwojowo-szkoleniowa pracowników tej branży nie przekłada się na słabszą dbałość o kondycję fizyczną. Sugeruje to, że postawy wobec rozwoju kompetencyjnego i wobec zdrowia fizycznego stanowią w badanej populacji względnie niezależne wymiary, których nie należy utożsamiać ani projektować dla nich wspólnej, jednolitej strategii oddziaływania.

Pytanie 14 ankiety dotyczyło dostępności i wpływu działań prozdrowotnych w obecnym miejscu pracy, odpowiedzi respondentów zostały zaprezentowane na Rysunku 27.

**Rysunek 27. Działania prozdrowotne pracodawcy według
branży (% , wielokrotny wybór)**

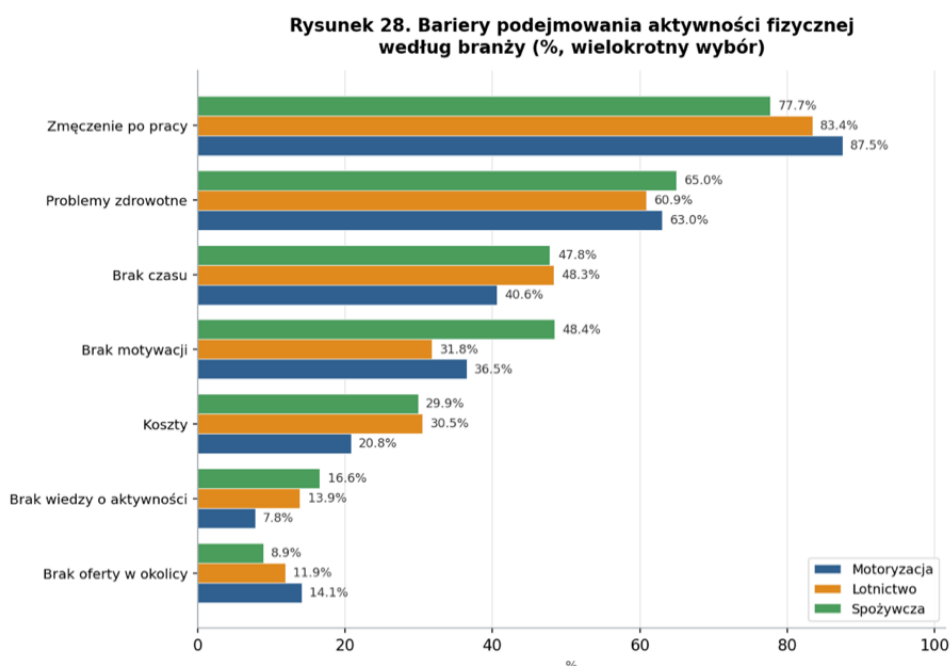


Jak wskazuje Rysunek 27 - najczęściej wymieniano dofinansowanie karnetu na zajęcia w klubach fitness/siłowniach/basenach (40,8%; N=204), w dalszej kolejności pakiet ubezpieczenia zdrowotnego (39,0%; N=195), regularne badania profilaktyczne finansowane przez pracodawcę (31,6%; N=158) oraz dopasowywanie obowiązków do wieku i stanu zdrowia (22,8%; N=114). Rzadziej wskazywano pozostałe działania: dodatkowe dni urlopu (19,2%; N=96), przekierowywanie do mniej obciążających zadań (19,0%; N=95), dostosowywanie stanowiska (17,6%; N=88), elastyczne godziny (17,0%; N=85). System nagród za aktywność fizyczną zaznaczyło jedynie 8,0% (N=40), a skrócony czas pracy – zaledwie 6,0% (N=30). Całkowity brak działań prozdrowotnych zadeklarowało tylko 3,0% respondentów (N=15) – skąd wniosek, że pracodawcy w badanych branżach prowadzą przynajmniej minimalne działania prozdrowotne.

Dostępność działań prozdrowotnych obnaża istotne rozbieżności polityk „wellbeing” między sektorami. Branża spożywcza wybija się najwyższym odsetkiem respondentów wskazujących pakiet ubezpieczenia zdrowotnego (48,4%; N=76) – wyraźnie wyższym niż w motoryzacji (36,5%) i lotnictwie (32,5%). Z drugiej strony to właśnie ta branża notuje zarazem najwyższy odsetek odpowiedzi "brak działań prozdrowotnych" (7,0%; N=11), co zdradza wyraźne wewnętrzne zróżnicowanie tego sektora. Branża motoryzacyjna relatywnie częściej przekierowuje pracowników 50+ do mniej obciążających zadań (22,4%; N=43) i oferuje dodatkowe dni urlopu (24,5%; N=47), co może odzwierciedlać dłuższą tradycję zarządzania wiekiem w dużych zakładach motoryzacyjnych. Przemysł lotniczy z kolei przoduje w dostosowaniu stanowiska z egzoskieletami i specjalistycznym sprzętem (21,2%; N=32), co odpowiada wysokotechnologicznej specyfice sektora.

6.4. Bariery podejmowania aktywności fizycznej

Pytanie 16 dotyczyło barier powstrzymujących pracowników 50+ przed podejmowaniem aktywności fizycznej – wyniki badania zaprezentowano na Rysunku 28.



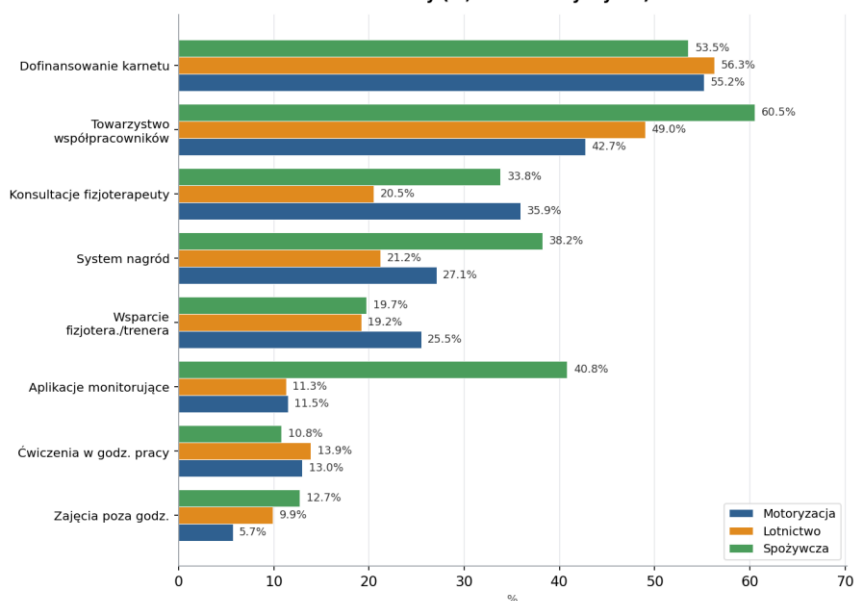
Rysunek 28 przedstawia, iż przeszkodą dominującą okazuje się zmęczenie po pracy: wskazało je aż 83,2% respondentów (N=416). Kolejne pozycje zajmują problemy zdrowotne (63,0%; N=315), brak czasu (45,2%; N=226), brak motywacji (38,8%; N=194) oraz koszty (26,6%; N=133). Brak wiedzy na temat doboru odpowiedniej aktywności (12,4%; N=62) i brak odpowiedniej oferty w okolicy (11,8%; N=59) pozostają barierami marginalnymi. Wynik ten ma fundamentalne znaczenie dla projektowania interwencji: na pierwszy plan wysuwa się zmęczenie po pracy, nie brak dostępności infrastruktury czy brak wiedzy. Standardowe działania związane z budowaniem "świadomości zdrowotnej" są zatem niedostosowane do potrzeb tej grupy – pracownicy fizyczni 50+ doskonale wiedzą, że aktywność fizyczna jest ważna, ale po pracy są po prostu zbyt zmęczeni, aby z niej korzystać.

Zmęczenie góruje we wszystkich branżach, lecz najmocniej w motoryzacji (87,5%; N=168), co logicznie współgra z wynikami dotyczącymi fizycznego przeciążenia (najwyższego właśnie w tym sektorze). Osobnej uwagi wymaga branża spożywcza: "brak motywacji" pojawia się tu jako bariera wyraźnie częściej (48,4%; N=76) niż w motoryzacji (36,5%) czy lotnictwie (31,8%). Dystans między spożywcą a lotniczą sięga aż 16,6 pp. Może to świadczyć, że pracownicy branży spożywczej w większym stopniu niż inni doświadczają stanu wyuczonej bezradności lub apatii wobec aktywności fizycznej – być może w następstwie monotonnego i powtarzalnego charakteru pracy w produkcji spożywczej.

6.5. Motywatory do aktywności fizycznej

Pytanie 15 identyfikowało czynniki motywujące pracowników 50+ do większej aktywności fizycznej. Wyniki badania prezentuje poniższy rysunek 29.

Rysunek 29. Motywatory do aktywności fizycznej według branży (% wielokrotny wybór)



Jak wskazuje Rysunek 29 - bezwzględny prymat dzierży dofinansowanie karnetu fitness (55,0%; N=275), tuż za nim plasuje się towarzystwo współpracowników (50,2%; N=251). Trzecią pozycję obejmuje konsultacja fizjoterapeuty dotycząca aktywności fizycznej (30,6%; N=153), czwartą zaś system nagród (28,8%; N=144). Wsparcie fizjoterapeuty podczas ćwiczeń motywuje 21,8% (N=109), aplikacje do monitorowania aktywności – 20,6% (N=103), możliwość ćwiczeń w godzinach pracy – 12,6% (N=63), a zajęcia poza godzinami pracy – 9,2% (N=46).

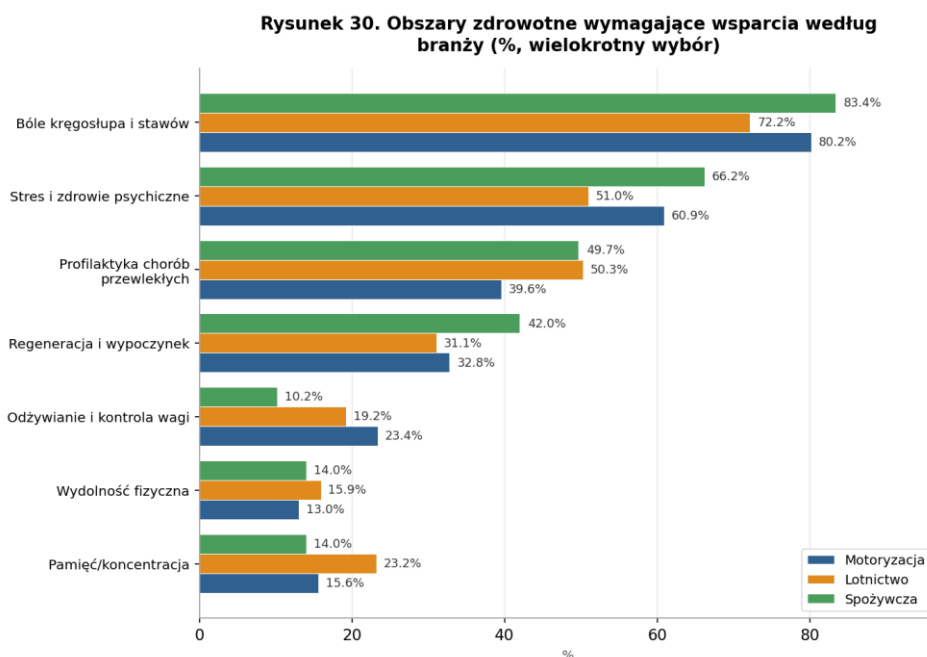
Tak ułożona hierarchia motywatorów ma walor diagnostyczny. Dwa najsilniejsze czynniki – dofinansowanie karnetu i towarzystwo współpracowników – dowodzą, że aktywność fizyczna pracowników 50+ podlega przede wszystkim determinantom społecznym i finansowym, nie zaś wiedzy czy wewnętrznej motywacji. Respondentom nie wystarcza sama edukacja zdrowotna – potrzebują często dofinansowania i partnera do ćwiczeń. To ustalenie ma zasadnicze znaczenie dla projektowania interwencji: programy zdrowotne oparte na "świadomości" (warsztaty, szkolenia) okazują się wyraźnie mniej skuteczne niż te budowane na dostępności finansowej i społecznej (grupy do ćwiczeń, karnety itd.). Relatywnie wysoki odsetek respondentów odwołujących się do potrzeby

wsparcia ze strony fizjoterapeuty (30,6%) zdradza ponadto, że doceniają oni zindywidualizowane, eksperckie wsparcie w doborze aktywności dostosowanej do ich stanu zdrowia i rodzaju pracy (co także wymaga dedykowanej infrastruktury, a nie jedynie kampanii informacyjnych).

Znaczący rozróżnien branzowy ujawnia się w kategorii "towarzystwa współpracowników": w branzы spożywczej czynnik ten wskazało aż 60,5% respondentów (N=95), wobec 42,7% (N=82) w motoryzacji i 49,0% (N=74) w lotnictwie. Równocześnie aplikacje do monitorowania aktywności cieszą się tu znacznie większym powodzeniem (40,8%; N=64) niż w motoryzacji (11,5%) czy lotnictwie (11,3%). Różnica ta każe sądzić, że pracownicy branzы spożywczej podchodzą do aktywności fizycznej w sposób bardziej społecznie zorientowany, a zarazem chętniej sięgają po cyfrowe narzędzia wspomagające. Motoryzacja i lotnictwo zgłaszają natomiast wyższy popyt na konsultacje fizjoterapeutyczne (odpowiednio 35,9% i 20,5%), co może wynikać z wyższej świadomości problematyki mięśniowo-szkieletowej.

6.6. Kluczowe obszary zdrowotne w kontekście pracy zawodowej

Pytanie 17 identyfikowało obszary zdrowotne, które najbardziej zajmują pracowników 50+ w kontekście wykonywanych obowiązków zawodowych. Odpowiedzi respondentów na to pytanie zaprezentowano na poniższym Rysunku 30.



Jak wskazuje Rysunek 30 – na czele plasują się bezapelacyjnie bóle kręgosłupa

i stawów – wskazane przez 78,8% respondentów (N=394). Dalej następują: stres i zdrowie psychiczne (59,6%; N=298), profilaktyka chorób przewlekłych (46,0%; N=230), regeneracja i wypoczynek (35,2%; N=176) oraz odżywianie i kontrola wagi (18,0%; N=90). Wydolność fizyczna (14,2%; N=71), pamięć i koncentracja (17,4%; N=87) oraz aktywność fizyczna jako taka (7,8%; N=39) pozostają obszarami o marginalnym wskazaniu.

Przewaga dolegliwości bólowych kręgosłupa i stawów (78,8%) ściśle wiąże się

z fizycznym charakterem pracy badanej populacji – to częsta choroba zawodowa pracowników fizycznych, wynikająca m.in. z przeciążenia, nieprawidłowej postawy

i wieloletniego narażenia na obciążenia fizyczne. Intryguje również drugie miejsce stresu

oraz zdrowia psychicznego (59,6%): dowodzi ono, że respondenci dostrzegają psychologiczny wymiar swoich problemów zdrowotnych. W przekroju branżowym branża spożywcza zdradza wyższe zainteresowanie

regeneracją i wypoczynkiem (42,0% vs 32,8% w motoryzacji i 31,1% w lotnictwie), co koreluje z najwyższym odsetkiem "zmęczenia po pracy" jako bariery aktywności. Lotnictwo z kolei wybija się większą uwagą poświęcaną profilaktyce chorób przewlekłych (50,3%) i sprawności umysłowej (23,2%), co odpowiada profilowi pracy wymagającej precyzji, koncentracji i zachowania sprawności kognitywnej.

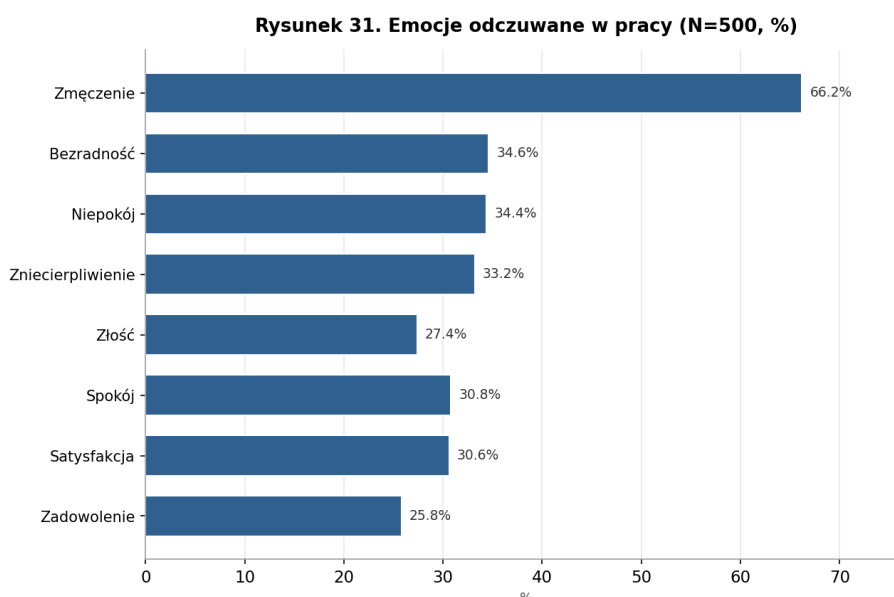
Synteza wyników Rozdziału 6 prowadzi do jednoznacznego wniosku: praca fizyczna pracowników 50+ w badanych branżach generuje systematyczne i poważne obciążenie zdrowotne o charakterze wielowymiarowym – obejmuje ono m.in. układ mięśniowo-szkieletowy (bóle kręgosłupa, przeciążenie fizyczne), komponent psychologiczny (stres, zmęczenie emocjonalne) oraz behawioralny (niemożność regeneracji poprzez aktywność fizyczną z powodu zmęczenia). Interwencje zdrowotne powinny być więc projektowane systemowo: łączyć działania ergonomiczne (dostosowanie stanowisk), medyczne (badania profilaktyczne, fizjoterapia) i organizacyjne (zmniejszenie przeciążenia, elastyczność czasu pracy), a nie ograniczać się do reaktywnych (karnet fitness po godzinach).

7. DOBROSTAN EMOCJONALNY PRACOWNIKÓW 50+

Rozdział 7 bada emocjonalny wymiar funkcjonowania zawodowego pracowników 50+ w kilku wzajemnie powiązanych obszarach: dominujących emocji w pracy, źródeł emocji pozytywnych i negatywnych, emocjonalnych skutków starzenia się w pracy, emocji towarzyszących myśli o emeryturze, poczucia sensu pracy, czynników zaburzających równowagę emocjonalną oraz działań wspomagających radzenie sobie z emocjami. Ustalenia tego rozdziału wpisują się w rosnące zainteresowanie nauki i praktyki HR dobrostanem psychicznym pracowników starszych jako kluczowym warunkiem długoterminowej retencji.

7.1. Dominujące emocje w miejscu pracy

Pytanie 18 prosiło respondentów o wskazanie 3 emocji najczęściej towarzyszących im w pracy. Wyniki badania prezentuje poniższy Rysunek 31.



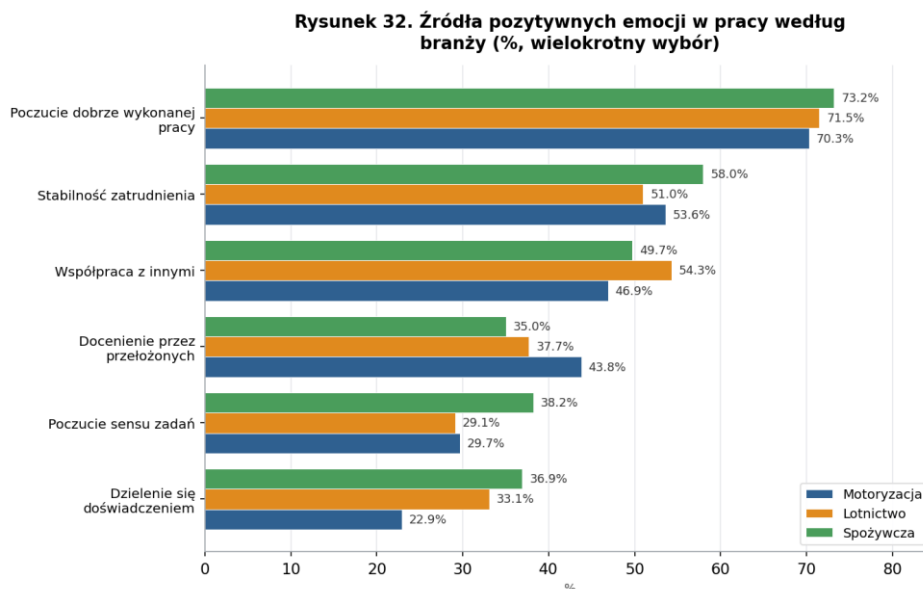
Jak wskazuje Rysunek 31 - bezapelacyjnie góruje zmęczenie: wskazało je 66,2% respondentów (N=331). Następne miejsca przypadły emocjom negatywnym – bezradności (34,6%; N=173), niepokojowi (34,4%; N=172) i zniecierpliwieniu (33,2%; N=166). Spośród emocji

pozytywnych wyróżniają się spokój (30,8%; N=154) i satysfakcja (30,6%; N=153). Zadowolenie wskazało 25,8% (N=129), a złość – 27,4% (N=137). Z tych liczb wyłania się niepokojący pejzaż emocjonalny pracy w badanych branżach: emocje negatywne i wyczerpanie zdecydowanie przeważają nad pozytywnymi, co stanowi klasyczny sygnał wysokiego ryzyka wypalenia zawodowego i obniżonego zaangażowania w pracy.

W tym wymiarze sektory rozchodzą się wyraźnie. Branża spożywcza notuje zdecydowanie najwyższy odsetek wskazań zmęczenia (73,9%; N=116), spójny z jej wynikami dotyczącymi barier aktywności fizycznej i fizycznego przeciążenia. Przemysł lotniczy plasuje się pod tym względem niżej (55,6%) – a zarazem przoduje w zniecierpliwieniu (39,7%; N=60), co może odzwierciedlać frustrację związaną z ageizmem i brakiem uznania przy jednocześnie wyższej intelektualnej stymulacji pracy. Motoryzacja z kolei prowadzi w złości (34,9%; N=67) i bezradności (38,5%; N=74). Branża spożywcza, mimo dominującego zmęczenia, relatywnie częściej przywołuje emocje pozytywne – satysfakcję (36,3%) i spokój (35,0%) – co może świadczyć o wyższej tolerancji na zmęczenie i większej adaptacji do warunków pracy w tym sektorze.

7.2. Źródła pozytywnych emocji w pracy

Pytanie 19 dotyczyło źródeł pozytywnych emocji w pracy. Wyniki badania zostały zaprezentowane na Rysunku 32.



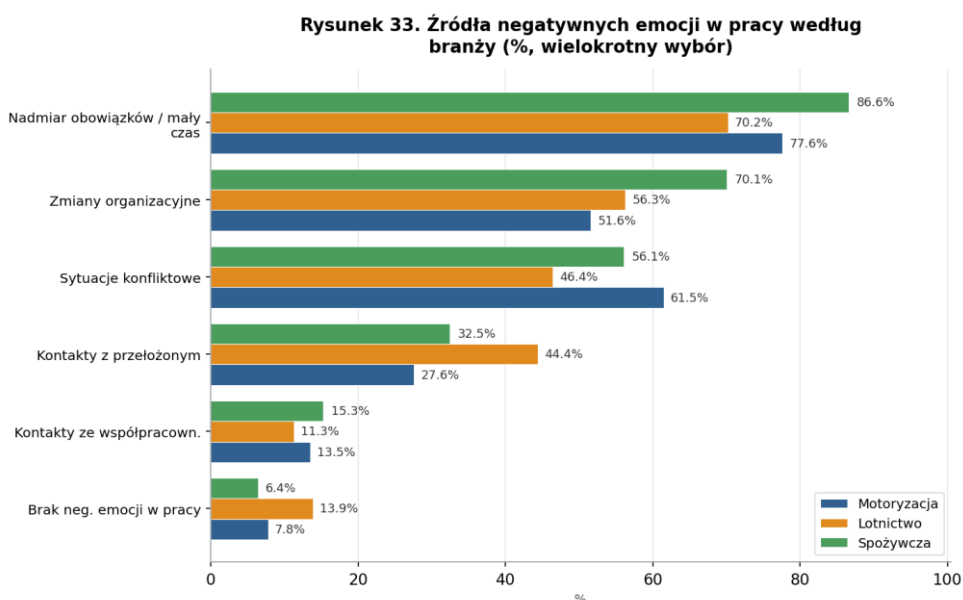
Jak wskazuje Rysunek 32 - bezwzględnie dominuje "poczucie dobrze wykonanej pracy" – wskazane przez 71,6% respondentów (N=358). Drugie miejsce przypadło "stabilności zatrudnienia" (54,2%; N=271), trzecie – "współpracy z innymi" (50,0%; N=250), czwarte – "docenieniu ze strony przełożonych" (39,2%; N=196). "Poczucie sensu wykonywanych zadań" wskazało 32,2% (N=161), a "możliwość dzielenia się doświadczeniem" – 30,4% (N=152). Wyniki te niosą istotny ładunek interpretacyjny: główne źródło pozytywnych emocji ma charakter wewnętrzny – jest nim satysfakcja z wykonanej pracy, a nie zewnętrzne wzmocnienia. Stabilność zatrudnienia jako drugie w kolejności źródło potwierdza zarazem fundamentalne znaczenie poczucia bezpieczeństwa dla dobrostanu pracowników 50+.

Po stronie branżowej kilka wymiarów przyciąga uwagę. Branża spożywcza nadaje wyższą wagę "poczuciu sensu zadań" (38,2%; N=60) i "możliwości dzielenia się doświadczeniem" (36,9%; N=58) niż pozostałe sektory. Odzwierciedlać to może większą potrzebę znaczenia i mentoringu w branży o relatywnie prostszych, powtarzalnych zadaniach – pracownicy branży spożywczej poszukują sensu w relacjach i przekazywaniu wiedzy, ponieważ sama treść pracy oferuje im mniej intelektualnej stymulacji.

Motoryzacja natomiast prowadzi w "docenieniu ze strony przełożonych" (43,8%; N=84) jako źródle pozytywnych emocji, co koresponduje z wynikami pytań o motywację – pracownicy tego sektora szczególnie potrzebują zewnętrznego uznania ze strony przełożonych.

7.3. Źródła negatywnych emocji w pracy

Pytanie 20 dotyczyło sytuacji wywołujących negatywne emocje w pracy. Odpowiedzi respondentów zostały zaprezentowane na poniższym Rysunku 33.

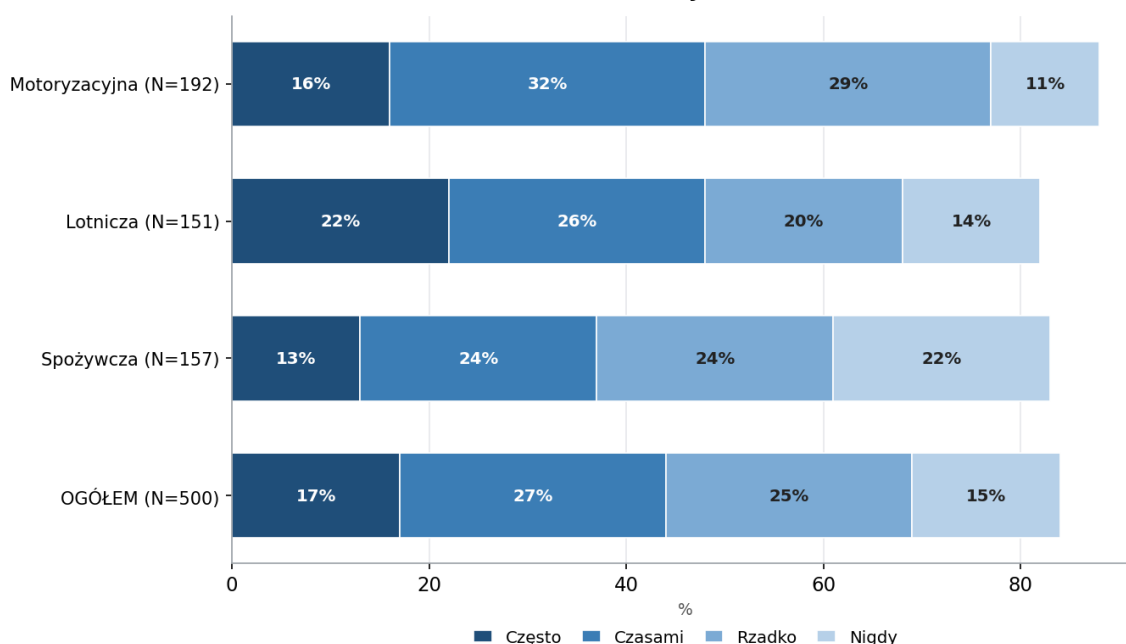


Bezapelacyjnie góruje przeładowanie obowiązkami: odpowiedź "gdy mam dużo obowiązków i za mało czasu" wskazało aż 78,2% respondentów (N=391). Na drugim miejscu plasują się "zmiany organizacyjne" (58,8%; N=294), na trzecim – "sytuacje konfliktowe" (55,2%; N=276). "Kontakty z przełożonym" wywołują negatywne emocje u 34,2% respondentów (N=171). Rzadziej źródłem złych emocji bywają kontakty ze współpracownikami (13,4%; N=67) i z klientami (10,4%; N=52). Brak negatywnych emocji w pracy deklaruje jedynie 9,2% (N=46).

W obu wiodących kategoriach najwyższe odsetki należą do branży spożywczej: nadmiar obowiązków (86,6%; N=136) i zmiany organizacyjne (70,1%; N=110). W tej drugiej kategorii dystans między spożywczą a lotniczą sięga aż 13,8 pp (70,1% vs 56,3%), co może świadczyć, że w branży spożywczej zmiany procedur i reorganizacje stresują wyjątkowo mocno – być może z uwagi na częstotliwość zmian w warunkach produkcji seryjnej i regulacjach sanitarnych. Przemysł lotniczy wyróżnia się natomiast najwyższym odsetkiem wskazujących "kontakty z przełożonym" jako źródło negatywnych emocji (44,4%; N=67) – aż o 16,8 pp więcej niż w motoryzacji (27,6%). Wynik ten współgra z odnotowanymi w lotnictwie w Rozdziale 4 danymi o ageizmie i braku uznania ze strony menedżerów, dopełniając portret branży, w której relacja przełożony–podwładny pozostaje obszarem szczególnego napięcia emocjonalnego.

Istotny wymiar klimatu organizacyjnego, szczególnie w kontekście zarządzania wiekiem i współpracy zespołów zróżnicowanych pod względem stażu i przynależności pokoleniowej stanowią konflikty międzypokoleniowe

Rysunek 34. Konflikty wynikające z różnicy pokoleń według branży (%)



Jak pokazano na Rysunku 34 – na pytanie dotyczące częstotliwości występowania konfliktów wynikających z różnicy pokoleń przynajmniej okazjonalne ich doświadczanie zadeklarowała mniej niż połowa badanych – łącznie 44% (N=220) wybrało odpowiedź „często” lub „czasami”. Co istotne, wskazania koncentrują się w kategorii umiarkowanej: konflikty częste odnotowuje jedynie 17% respondentów (N=85), podczas gdy dominuje doświadczenie sporadyczne („czasami”) – 27% (N=135). Należy przy tym wyraźnie zaznaczyć, że na Rysunku 34 cztery prezentowane kategorie odpowiedzi nie sumują się do 100% (dla ogółu próby obejmują 84% wskazań), co oznacza, że pozostałe 16% badanych (N=80) udzieliło odpowiedzi nieujętej na wykresie – najprawdopodobniej w kategorii „trudno powiedzieć” lub w postaci braku odpowiedzi. Wszystkie poniższe odsetki odniesiono do pełnej próby (N=500), a wskazaną niespójność uwzględniono w interpretacji.

Po stronie niskiego natężenia konfliktów obraz jest zbliżony do poprzedniego. Łącznie 40% badanych deklaruje, że konflikty pokoleniowe występują rzadko (25%; N=125) lub nie występują wcale (15%; N=75). Oznacza to, że problem napięć międzypokoleniowych, choć realny i dotyczący znaczącej części badanej populacji, nie ma charakteru powszechnego ani dominującego – większość pracowników i pracowników 50+ funkcjonuje w środowisku, w którym różnice pokoleniowe albo nie przeradzają się w otwarte konflikty, albo czynią to jedynie sporadycznie.

W przekroju branżowym ujawnia się natomiast wyraźne zróżnicowanie, w którym branża spożywcza odznacza się najniższym natężeniem konfliktów międzypokoleniowych. Konflikty przynajmniej okazjonalne („często” lub „czasami”) zadeklarowało w niej jedynie 37% respondentów (N≈58), wobec 48% zarówno w branży motoryzacyjnej (N≈92), jak i lotniczej (N≈73). Dzielać branżę spożywczą od dwóch pozostałych sektorów różnica

11 punktów procentowych przekracza przyjęty próg istotności i wskazuje na realnie korzystniejszy klimat współpracy międzypokoleniowej w przetwórstwie spożywczym. Spostrzeżenie to potwierdza analiza krańca przeciwnego: całkowity brak konfliktów („nigdy”) deklaruje w branży spożywczej aż 22% badanych ($N \approx 35$), wobec zaledwie 11% w motoryzacyjnej ($N \approx 21$) – różnica 11 pp również osiąga próg istotności. W ujęciu łącznym aktywność konfliktową ocenianą jako rzadką lub żadną wskazało 46% pracowników branży spożywczej ($N \approx 73$), wobec 34% w lotniczej ($N \approx 51$), co stanowi rozbieżność 12 pp. Branża spożywcza jawi się zatem konsekwentnie jako sektor o najbardziej harmonijnych relacjach międzypokoleniowych, podczas gdy branże motoryzacyjna i lotnicza charakteryzują się wyraźnie wyższym poziomem napięć.

Na uwagę zasługuje spójność profilu branży spożywczej z wynikami w pozostałych obszarach badania. Sektor ten, który w pytaniu o chęć udziału w szkoleniach zawodowych uzyskał najwyższy odsetek wskazań twierdzących, również w wymiarze relacji międzypokoleniowych prezentuje najkorzystniejszy obraz – najniższy poziom konfliktów i najwyższy odsetek ich całkowitego braku. Zbieżność ta, choć nie pozwala na wnioskowanie o związkach przyczynowo-skutkowych, układa się w spójny wzorzec sprzyjającego klimatu organizacyjnego, w którym otwartość na rozwój współwystępuje z niższym natężeniem napięć w zespole. Odmienne rysuje się sytuacja branży lotniczej, w której najwyższy w całej próbie odsetek konfliktów częstych – 22% ($N \approx 33$) – sugeruje, że napięcia międzypokoleniowe mogą mieć tam charakter nie tylko częstszy, lecz również bardziej zaostrozony. Wynik ten wyznacza potencjalny obszar dla działań z zakresu zarządzania różnorodnością pokoleniową i budowania współpracy międzypokoleniowej, ukierunkowanych w pierwszej kolejności na sektory motoryzacyjny i lotniczy.

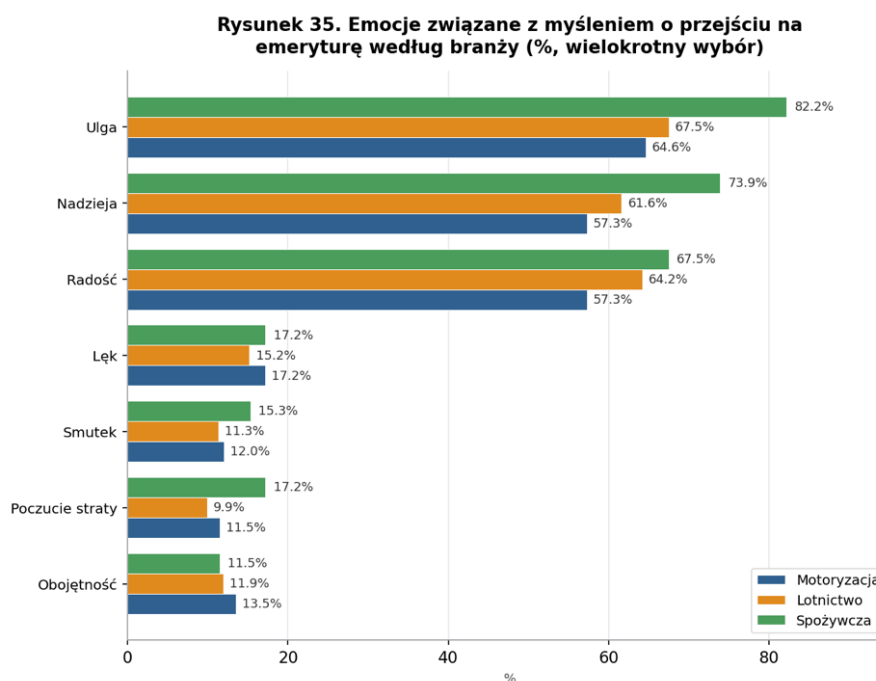
7.4. Emocjonalne skutki związane z wiekiem w miejscu pracy

Pytanie 21 brzmiało: "Czy w ostatnim roku odczuwał(a) Pan/i w obecnym miejscu pracy emocjonalne skutki związane z wiekiem (np. niepokój o przyszłość, poczucie bycia mniej potrzebnym)?" Łącznie "tak, często" lub "tak, czasami" zaznaczyło aż 44,2% respondentów (N=221: 84+137). Po odpowiedź "rzadko" sięgnęło 24,6% (N=123), "nigdy" – 15,4% (N=77), a "trudno powiedzieć" – 15,8% (N=79). Wynika stąd, że ponad 2/5 aktywnych pracowników 50+ doświadcza powtarzających się negatywnych emocji związanych ze swoją pozycją wiekową w miejscu pracy. Rezultat ten pozostaje w bezpośrednim związku z ustaleniami Rozdziału 4: pracownicy odczuwający ageizm doświadczają również jego emocjonalnych konsekwencji – niepokoju o przyszłość zatrudnienia i poczucia bycia mniej wartościowym pracownikiem.

Najwyższy łączny odsetek odpowiedzi "tak, często" + "tak, czasami" notuje przemysł lotniczy – aż 48,3% (N=73: 34+39). Niemal co drugi pracownik tej branży doświadcza zatem regularnych negatywnych emocji w miejscu pracy związanych ze swoim wiekiem. W motoryzacji odsetek ten wynosi 47,4% (N=91: 30+61) – również niemal połowa. Korzystniej wypada branża spożywcza: regularne emocjonalne skutki związane z wiekiem deklaruje tu jedynie 36,3% (N=57: 20+37), a aż 22,3% (N=35) odpowiada "nigdy" – to najwyższy odsetek spośród trzech branż. Emocjonalne konsekwencje ageizmu dają więc o sobie znać najmocniej w przemyśle lotniczym i motoryzacyjnym, co odpowiada wyższemu poziomowi ageizmu instytucjonalnego odnotowanemu w tych branżach w Rozdziale 4.

7.5. Emocje towarzyszące perspektywie emerytury

Pytanie 22 prosiło respondentów o wskazanie 3 emocji towarzyszących myśli o przejściu na emeryturę. Wyniki tej części badania zostały zaprezentowane na Rysunku 35.

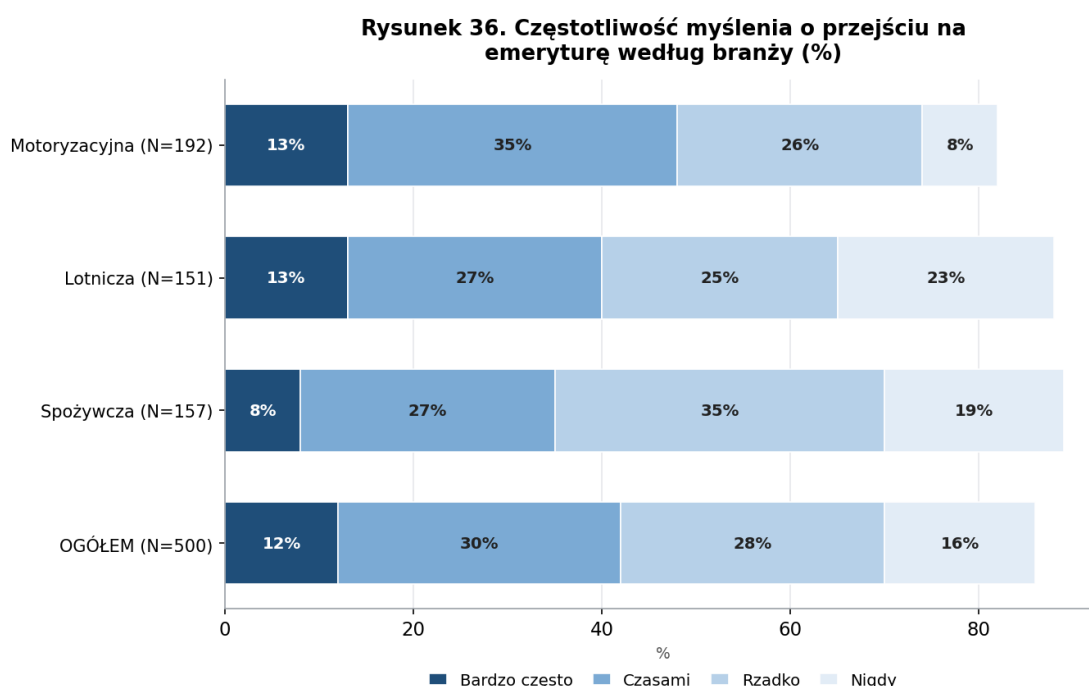


Rysunek 35 wskazuje iż prym wiodą 2 emocje: ulga (71,0%; N=355) i nadzieja (63,8%; N=319). Trzecie miejsce zajmuje radość (62,6%; N=313). Znacznie rzadziej wskazywane są emocje negatywne – lęk (16,6%; N=83), smutek (12,8%; N=64) i poczucie straty (12,8%; N=64). Obojętność deklaruje 12,4% (N=62). Przewaga ulgi jest niezwykła i domaga się interpretacji: ulga to emocja, która rodzi się z wyzwolenia od obciążenia lub stresu. Jej prymat nad nadzieją i radością zdradza, że perspektywa emerytury jawi się wielu respondentom przede wszystkim jako perspektywa odpoczynku od męczących obowiązków czy też kres fizycznych i emocjonalnych trudów pracy, a nie jedynie otwarcie nowego, atrakcyjnego rozdziału życia.

W kategoriach dominujących rozbieżności branżowe rzucają się w oczy najmocniej. Branża spożywcza wybija się skrajnie wysokim

odsetkiem osób wskazujących ulgę (82,2%; N=129) – aż o 17,6 pp więcej niż w motoryzacji (64,6%). Również nadzieja (73,9%) i radość (67,5%) reprezentowane są w tym sektorze najsilniej. Zestawiony z najwyższym poziomem zmęczenia odnotowanym w tej branży, wynik ten układa się w logiczny obraz: pracownicy branży spożywczej są najbardziej wyczerpani, a zarazem z największym optymizmem i ulgą spoglądają na perspektywę zakończenia aktywności zawodowej.

Częstotliwość myślenia o przejściu na emeryturę stanowi jeden z najbardziej diagnostycznych wskaźników badania, ponieważ pośrednio sygnalizuje skłonność do wcześniejszego wycofania się z rynku pracy – zjawiska bezpośrednio sprzecznego z celem wspierania aktywności zawodowej osób starszych. Rysunek 36 prezentuje częstotliwość myślenia o przejściu na emeryturę z podziałem na branże.



Na pytanie dotyczące tego, jak często badani myślą o przejściu na emeryturę, przynajmniej okazjonalne rozważanie takiej decyzji zadeklarowało 42% respondentów (N=210), którzy wybrali odpowiedź „bardzo często” lub „czasami”. Myślenie intensywne, deklarowane jako

„bardzo częste”, dotyczy 12% badanych (N=60), natomiast dominującą formą jest namysł sporadyczny („czasami”) – 30% (N=150). Podobnie jak w przypadku Rysunku 34, prezentowane kategorie nie sumują się do 100% (dla ogółu próby obejmują 86% wskazań), co oznacza, że pozostałe 14% badanych (N=70) udzieliło odpowiedzi nieujętej na wykresie – najprawdopodobniej w kategorii „trudno powiedzieć” lub w postaci braku odpowiedzi. Wszystkie poniższe odsetki odniesiono do pełnej próby (N=500).

Po stronie niskiej koncentracji na perspektywie emerytalnej zgromadziła się porównywalna część badanych: łącznie 44% deklaruje, że o przejściu na emeryturę myśli rzadko (28%; N=140) lub nie myśli wcale (16%; N=80). Rozkład odpowiedzi jest zatem zasadniczo zrównoważony – grupa rozważająca emeryturę przynajmniej okazjonalnie (42%) jest niemal równoliczna z grupą, dla której perspektywa ta pozostaje odległą lub nieobecna (44%). Sam ten ogólny obraz nie wskazuje na powszechną gotowość do wycofania, lecz dopiero analiza branżowa ujawnia obszary podwyższonego ryzyka.

W przekroju branżowym najwyższą skłonność do myślenia o emeryturze wykazuje branża motoryzacyjna, w której przynajmniej okazjonalne rozważanie tej decyzji zadeklarowało 48% respondentów (N≈92), wobec zaledwie 35% w branży spożywczej (N≈55). Dziela te sektory różnica 13 punktów procentowych przekracza przyjęty próg istotności. Rozbieżność ta uwidacznia się jeszcze wyraźniej na krańcu przeciwnym rozkładu: odpowiedź „nigdy” wskazało jedynie 8% pracowników branży motoryzacyjnej (N≈15), podczas gdy w branży lotniczej odsetek ten wyniósł 23% (N≈35), a w spożywczej 19% (N≈30) – różnice odpowiednio 15 pp i 11 pp, obie przekraczające próg istotności. W ujęciu łącznym niską koncentrację na perspektywie emerytalnej (odpowiedzi „rzadko” lub „nigdy”) deklaruje 54% pracowników branży spożywczej (N≈85) wobec zaledwie 34% w motoryzacyjnej (N≈65);

dzieląca te sektory różnica 20 pp należy do najsilniejszych rozbieżności międzybranżowych odnotowanych w całym badaniu.

Szczegółnej uwagi wymaga branża lotnicza, w której rozkład odpowiedzi ma charakter wyraźnie spolaryzowany. Z jednej strony sektor ten odnotował najwyższy odsetek odpowiedzi „nigdy” (23%; $N \approx 35$), z drugiej zaś relatywnie wysoki udział myślenia intensywnego („bardzo często” – 13%; $N \approx 20$). Sugeruje to współwystępowanie w tej branży dwóch przeciwstawnych grup pracowników: silnie związanych z pracą i nierozważających jej zakończenia oraz takich, dla których perspektywa emerytalna jest przedmiotem częstego namysłu. Tak zarysowana polaryzacja oznacza, że działania wspierające utrzymanie aktywności zawodowej w lotnictwie powinny być projektowane w sposób zróżnicowany, adresowany do odmiennych segmentów załogi.

Najistotniejszego znaczenia interpretacyjnego nabiera jednak spójność profilu branży motoryzacyjnej w odniesieniu do wcześniejszych ustaleń raportu. Sektor ten, który deklarował najniższe poczucie adekwatności wynagrodzenia względem doświadczenia, najsłabszą gotowość do uczenia się oraz najniższą chęć udziału w szkoleniach, obecnie wykazuje również najwyższą skłonność do myślenia o przejściu na emeryturę. Układ ten dostarcza empirycznego potwierdzenia mechanizmu demotywacyjnego sygnalizowanego we wcześniejszej części analizy: poczucie niedowartościowania doświadczenia, w połączeniu z osłabioną orientacją rozwojową, współwystępuje z częstszym rozważaniem wycofania się z rynku pracy. Choć zależności tej nie należy interpretować w kategoriach przyczynowo-skutkowych, jej spójność w kilku niezależnych wymiarach badania czyni branżę motoryzacyjną sektorem o podwyższonym ryzyku przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej, wymagającym priorytetowych i kompleksowych działań wspierających. Profil odwrotny – łączący najwyższe poczucie docenienia, największą otwartość szkoleniową, najniższy poziom konfliktów międzypokoleniowych oraz najmniejszą

koncentrację na perspektywie emerytalnej – konsekwentnie prezentuje branża spożywcza, co wskazuje na współwystępowanie korzystnych postaw wobec pracy w spójny, wzajemnie wzmacniający się wzorzec.

7.6. Poczucie sensu w pracy

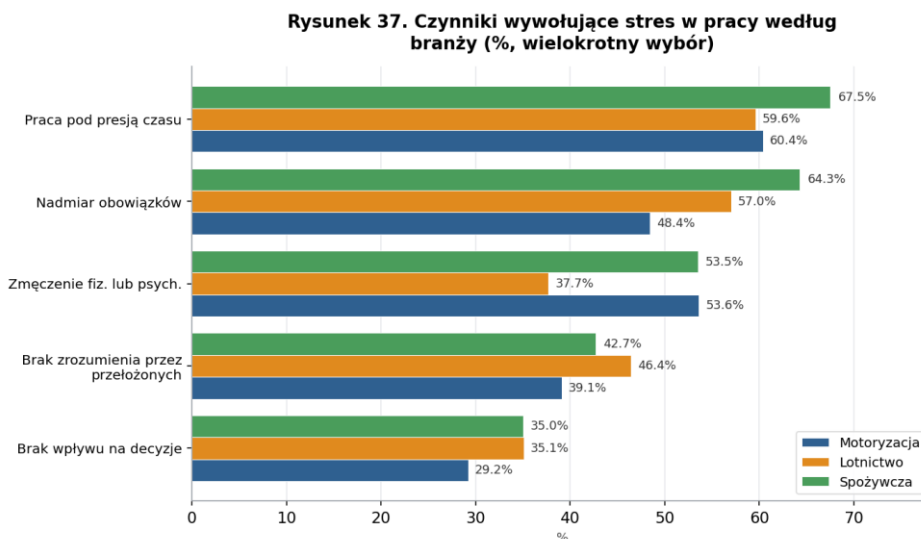
Pytanie 23 zwracało się do respondentów z prośbą o odpowiedź na pytanie: "Jak często odczuwa Pan/i brak sensu w swojej pracy lub poczucie, że to, co robi, nie ma znaczenia?" Łącznie odpowiedzi "bardzo często" lub "czasami" udzieliło 41,8% respondentów (N=209: 58+151). Brak sensu odczuwa "rzadko" 28,4% (N=142), "nigdy" – 16,0% (N=80), a "trudno powiedzieć" odpowiada 13,8% (N=69). Rezultat ten niepokoi: ponad 2/5 badanych doświadcza braku poczucia sensu w pracy przynajmniej czasami, co stanowi klasyczny indyktor ryzyka wypalenia zawodowego i niskiego zaangażowania.

W literaturze brak poczucia sensu uchodzi za jeden z najsilniejszych predyktorów intencji wczesnej dezaktywacji zawodowej.

Najwyższy wynik spośród trzech branż przynosi motoryzacja, gdzie aż 48,4% (N=93: 25+68) deklaruje "bardzo często" lub "czasami" brak sensu. W lotnictwie ten łączny odsetek wynosi 40,4% (N=61: 20+41), a w branży spożywczej – 35,0% (N=55: 13+42). Spożywcza notuje przy tym najwyższy odsetek odpowiedzi "rzadko" (35,0%; N=55), co w połączeniu z niższym udziałem odpowiedzi "nigdy" (19,1%) zdradza "adaptacyjny brak sensu": jej pracownicy rzadziej przeżywają intensywny kryzys sensu, lecz nie czują też silnego poczucia znaczenia swojej pracy.

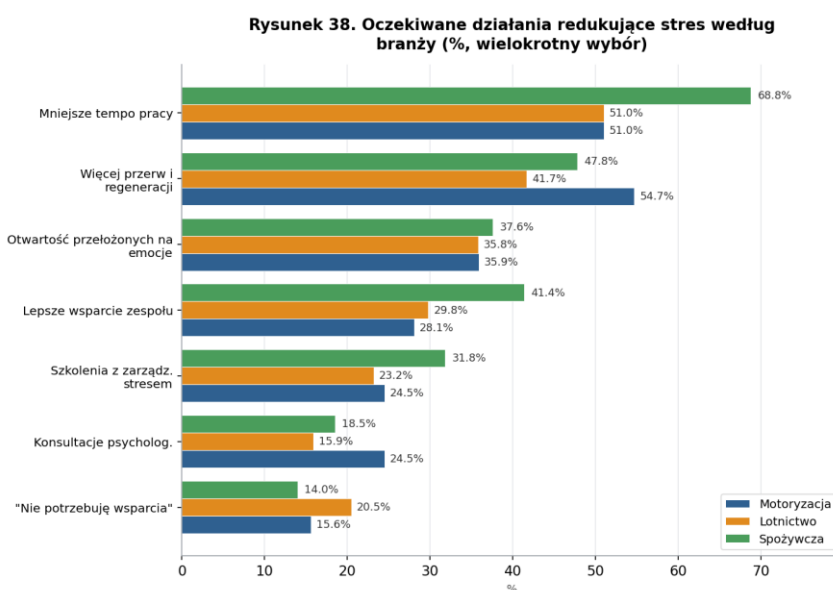
7.7. Czynniki zaburzające równowagę emocjonalną i oczekiwane wsparcie

Pytanie 24 identyfikowało czynniki utrudniające zachowanie równowagi emocjonalnej w pracy. Wyniki tej części badania zaprezentowano na Rysunku 37.



Rysunek 37 wskazuje iż prym wiodą dwa czynniki strukturalne: "praca pod presją czasu" (62,4%; N=312) i "nadmiar obowiązków" (56,0%; N=280). Trzecie miejsce zajmuje "zmęczenie fizyczne lub psychiczne" (48,8%; N=244), czwarte – "brak zrozumienia ze strony przełożonych" (42,4%; N=212), piąte – "brak możliwości wpływu na decyzje" (32,8%; N=164). Marginalny pozostaje "brak kontaktu z innymi osobami" (6,4%; N=32). Wyniki te współbrzmia z analizą źródeł negatywnych emocji: w obu zestawieniach na czoło wysuwa się przeciążenie czasem i obowiązkami.

Rysunek 38 prezentuje natomiast oczekiwane działania redukujące stres według branży.



Jak wskazuje Rysunek 38 – w pytaniu o działania, które ułatwiłyby im radzenie sobie z emocjami, respondenci najczęściej wymieniali "mniejsze tempo pracy" (56,6%; N=283) – odpowiedź tę wybrała ponad połowa badanych. Tuż za nią uplasowało się "więcej przerw i czasu na regenerację" (48,6%; N=243), a dalej kolejno "otwartość przełożonych na rozmowy o emocjach" (36,4%; N=182), "lepsze wsparcie zespołu" (32,8%; N=164) oraz "szkolenia z zakresu zarządzania stresem" (26,4%; N=132). Po "możliwość konsultacji psychologicznej" sięgnęło 20,0% (N=100), natomiast brak potrzeby wsparcia zadeklarowało 16,6% (N=83).

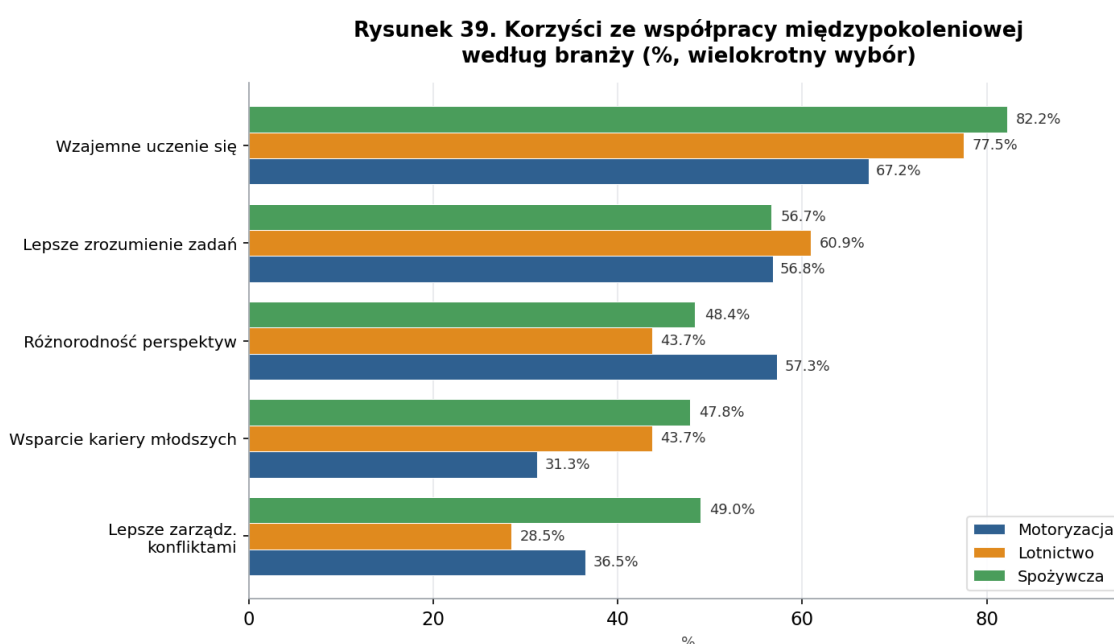
Branża spożywcza po raz kolejny odznacza się na tle pozostałych – jako kluczowe działanie "mniejsze tempo pracy" wskazuje tu aż 68,8% (N=108) respondentów, podczas gdy w obu pozostałych sektorach odsetek ten wynosi 51,0%. Owe 17,8 pp różnicy nie są przypadkowe i utrwalają obraz produkcji spożywczej jako środowiska o szczególnie obciążającym tempie i intensywności pracy. Sektor ten formułuje też wyraźniej oczekiwanie "lepszego wsparcia zespołu" (41,4%; N=65 wobec 28,1% w motoryzacji), co współgra z dostrzeżonym w Rozdziale 6 znaczeniem towarzystwa współpracowników jako motywatora aktywności fizycznej. Inaczej rozkładają się akcenty w motoryzacji, gdzie częściej padają wskazania na "więcej przerw" (54,7%) i "konsultacje psychologiczne" (24,5%) – co odpowiada wyższemu odsetkowi fizycznego przeciążenia i złości odnotowanemu w tej branży.

8. RELACJE POKOLENIOWE I KONFLIKTY W MIEJSCU PRACY

Przedmiotem Rozdziału 8 są relacje międzypokoleniowe w miejscu pracy – obszar, w którym splatają się wymiar społeczny, kompetencyjny i organizacyjny. Pod uwagę wzięto postrzegane korzyści i wyzwania pracy w zespołach zróżnicowanych wiekowo, częstotliwość i intensywność konfliktów pokoleniowych, sposoby ich rozwiązywania, bariery skutecznej mediacji, a także ocenę własnych kompetencji i deficytów w zakresie społecznej współpracy międzypokoleniowej. Płynące stąd ustalenia stanowią ważną podstawę dla rekomendacji dotyczących zarządzania różnorodnością wiekową w organizacji.

8.1. Postrzegane korzyści i wyzwania pracy w zespołach zróżnicowanych wiekowo

W pytaniu 13 poproszono respondentów o wskazanie 3 najważniejszych korzyści i wyzwań, jakie dostrzegają w pracy w zespołach zróżnicowanych wiekowo. Wyniki tej części badania zaprezentowano na Rysunku 39.

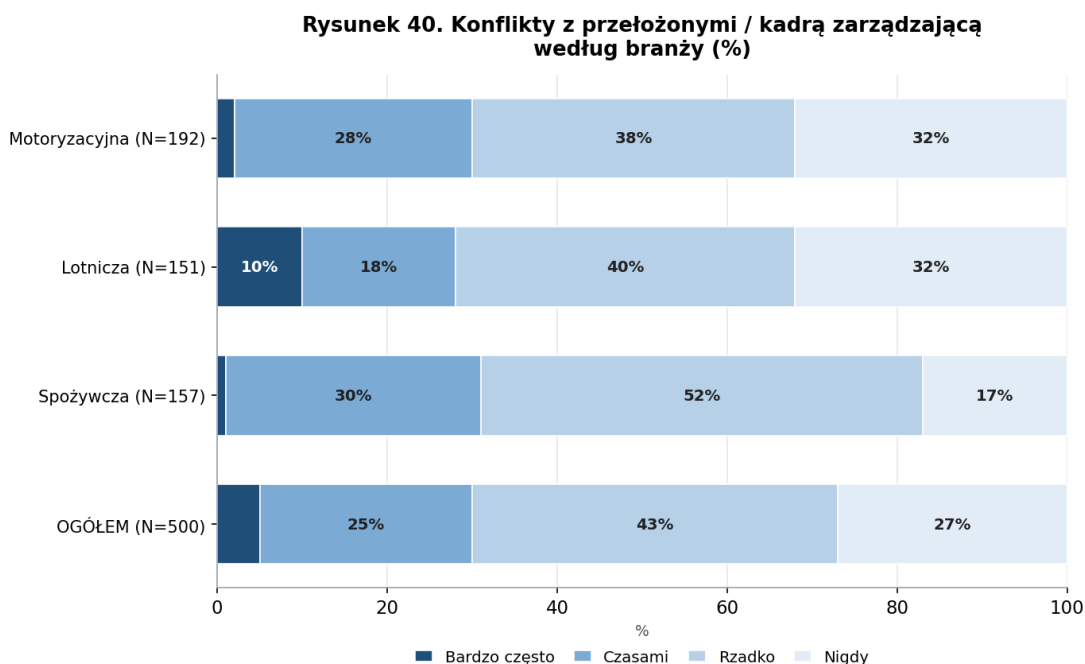


Jak pokazuje Rysunek 39 - bezapelacyjnie na czoło wysunęło się "wzajemne uczenie się", które zaznaczyło aż 75,0% badanych (N=375). Kolejne pozycje zajęły "lepsze zrozumienie zadań" (58,0%; N=290), "różnorodność perspektyw" (50,4%; N=252), "wsparcie rozwoju kariery młodszych" (40,2%; N=201) oraz "lepsze zarządzanie konfliktami" (38,0%; N=190). Rozkład ten dowodzi, że zróżnicowanie wiekowe jest dla respondentów przede wszystkim wartością edukacyjną i kognitywną, a nie wyzwaniem czy zagrożeniem. Prymat "wzajemnego uczenia się" zdradza zaś potrzebę dzielenia się wiedzą – traktowaną przez pracowników 50+ jako wartość, nie zaś obciążenie.

Branżowe linie podziału rysują się tu wyraźnie i niosą istotny ładunek interpretacyjny. Najwyższy odsetek wskazań na "wzajemne uczenie się" (82,2%; N=129) i "wsparcie kariery młodszych" (47,8%; N=75) notuje branża spożywcza, co świadczy o silniejszej kulturze mentoringu i transferu wiedzy w tym sektorze. W motoryzacji najmocniej wybrzmiewa "różnorodność perspektyw" (57,3%; N=110) – być może jako wyraz większej świadomości kognitywnej wartości zróżnicowania w organizacjach produkcyjnych o złożonej strukturze zadań. Z kolei lotnictwo cechuje relatywnie niski odsetek wskazań na "lepsze zarządzanie konfliktami" (28,5%; N=43) – niemal o 20,5 pp mniej niż w spożywczej (49,0%) – co intryguje w kontekście wyższego poziomu konfliktów z przełożonym odnotowanego w tej branży. Pracownicy lotnictwa mogą nie postrzegać usprawnienia zarządzania konfliktami jako korzyści z różnorodności wiekowej właśnie dlatego, że konflikty w ich środowisku częściej mają charakter hierarchiczny (przełożony–podwładny), a nie międzypokoleniowy.

8.2. Częstotliwość konfliktów pokoleniowych

Pytanie 28 sformułowano następująco: "Jak często doświadczają Pan/i sytuacji konfliktowych w obecnym miejscu pracy związanych z różnicami pokoleniowymi?". Wyniki tej części badania obrazuje poniższy Rysunek 40.



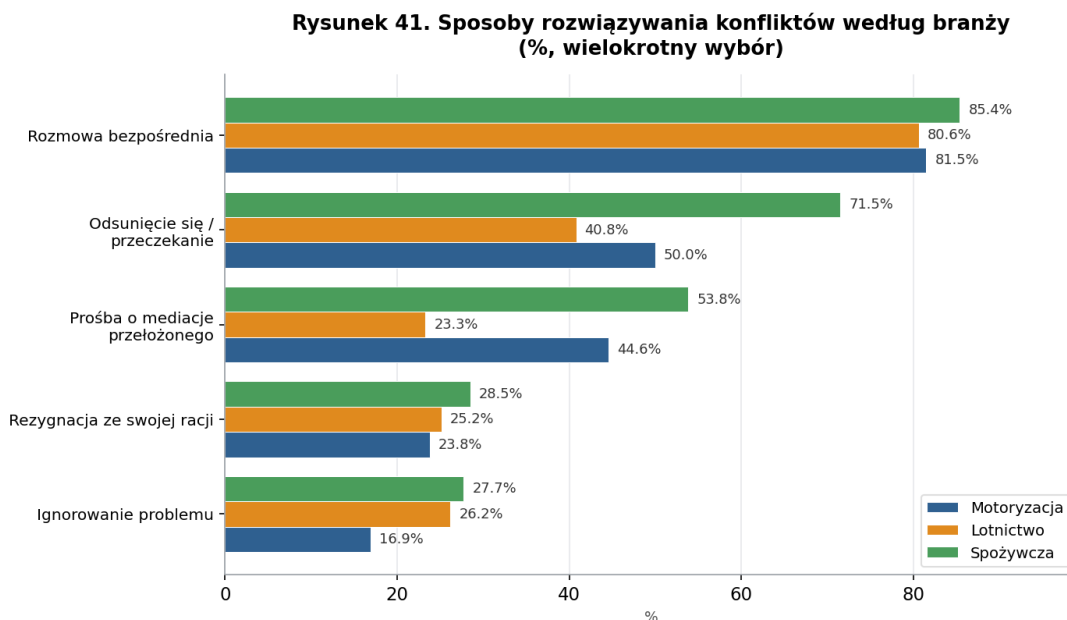
Obraz, jaki się wyłania, jest stosunkowo optymistyczny: odpowiedź "nigdy" wybrało 27,4% respondentów (N=137), "rzadko" – aż 43,0% (N=215), "czasami" – 25,4% (N=127), a "bardzo często" – jedynie 4,2% (N=21). Razem wzięte "bardzo często" i "czasami" obejmują 29,6% badanych (N=148), czyli blisko 1/3 grupy. Zestawienie tego wyniku z odpowiedziami na pytanie o ogólne konflikty jako źródło negatywnych emocji (55,2%; N=276) prowadzi do wniosku, że znaczna część doświadczanych konfliktów nie ma podłoża pokoleniowego – sytuacje konfliktowe respondenci identyfikują jako częstsze niż te, które wprost przypisują różnicom pokoleniowym.

Pod tym względem kontrasty między branżami uderzają szczególnie mocno. Najwyższy odsetek odpowiedzi "bardzo często" przypada przemysłowi lotniczemu (9,9%; N=15) – ponad trzykrotnie wyższy niż w

motoryzacji (2,6%) i 16 razy wyższy niż w branży spożywczej (0,6%). Zsumowane "bardzo często" i "czasami" dają w lotnictwie 27,8% (N=42), w motoryzacji 30,2% (N=58), a w branży spożywczej zaledwie 30,6% (N=48) – przy czym towarzyszy temu wyraźnie rzadsze "nigdy" (17,2% wobec 31,8% w lotnictwie i 32,3% w motoryzacji). Produkcję spożywczą znamionuje więc przeciętna częstotliwość konfliktów pokoleniowych przy bardzo rzadkim ich całkowitym braku. Lotnictwo odznacza się natomiast obecnością respondentów o bardzo wysokiej intensywności konfliktów, co pozostaje spójne z profilem emocjonalnym tej branży zarysowanym w poprzednich rozdziałach.

8.3. Sposoby rozwiązywania konfliktów pokoleniowych

Respondenci zostali również zapytani o to, w jaki sposób rozwiązują konflikty.



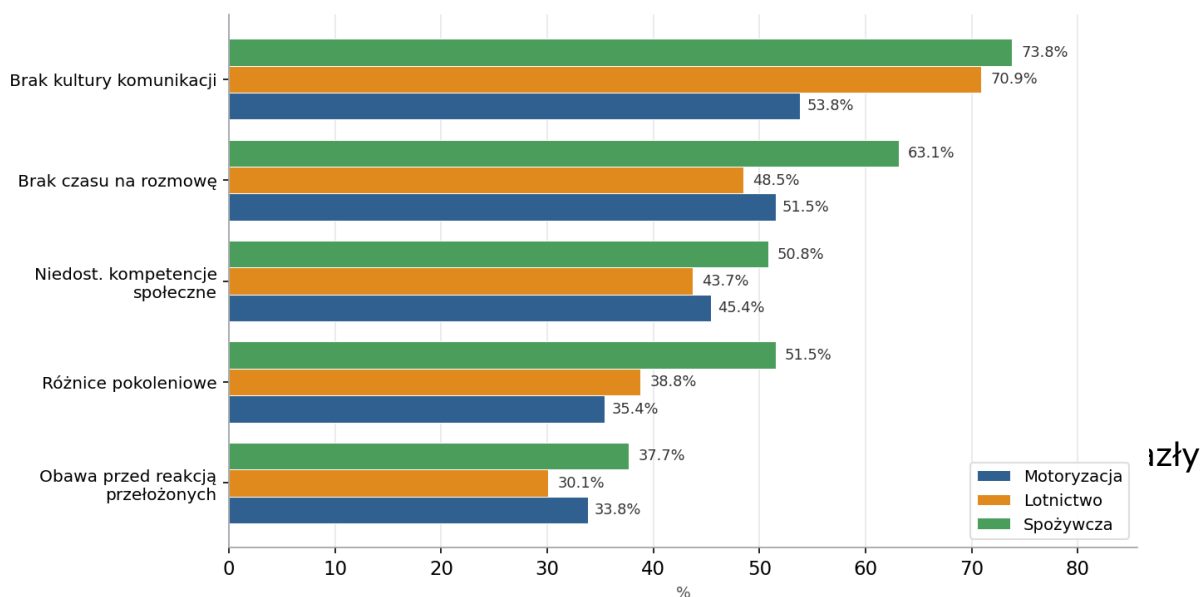
Jak wskazuje Rysunek 41 - bezapelacyjnie dominuje "rozmowa bezpośrednia" – wskazana przez 82,6% respondentów w tej podgrupie (N=300). Na drugim miejscu plasuje się "odsunięcie się/przeczekanie" (55,1%; N=200), na trzecim – "prośba o mediację przez przełożonego"

(41,9%; N=152), na czwartym – "rezygnacja ze swojej racji" (25,9%; N=94), a na piątym – "ignorowanie problemu" (23,4%; N=85). Rozmowa bezpośrednia jako strategia dominująca jest wynikiem pozytywnym – wskazuje na orientację respondentów w kierunku konstruktywnego zarządzania konfliktem. Jednocześnie wysoki odsetek "przeczekiwania" (55,1%) sygnalizuje, że znaczna część respondentów stosuje również unikanie jako strategię alternatywną – co w dłuższej perspektywie może prowadzić do narastania nierozwiązanych napięć w zespole.

Sposoby radzenia sobie z konfliktami różnicują branże w sposób diagnostycznie cenny. Produkcję spożywczą wyróżniają od razu dwie cechy: najwyższy odsetek "odsunięcia się/przeczekania" (71,5%; N=93 – aż o 30,7 pp więcej niż w lotnictwie!) oraz najwyższy odsetek "prośb o mediacje" (53,8%; N=70). Taki profil zdradza niską tolerancję na bezpośrednią konfrontację – pracownicy wolą poczekać, aż konflikt sam wygaśnie, albo włączyć stronę trzecią (np. przełożonego). Inaczej w lotnictwie, gdzie "przeczekiwanie" (40,8%) i "mediacja" (23,3%) osiągają najniższe wartości, a w parze z najwyższym "ignorowaniem" (26,2%) tworzą profil bardziej indywidualistyczny – tu rzadziej szuka się pomocy, częściej zaś rozmawia bezpośrednio lub przemilcza problem. Może to być pochodną wyrazistszej kultury indywidualizmu w tym sektorze.

8.4. Bariery skutecznego rozwiązywania konfliktów

Pytanie 30 zmierzało ku czynnikom utrudniającym skuteczne rozwiązywanie konfliktów. Rysunek 42 wskazuje bariery skutecznej komunikacji w miejscu pracy z podziałem na branże.

**Rysunek 42. Bariery skutecznej komunikacji w miejscu pracy
według branży (% , wielokrotny wybór)**

współpracowników" (46,8%; N=170), "obawa przed reakcją przełożonych" (41,3%; N=150) oraz same "różnice pokoleniowe" (42,1%; N=153).

Zastrzeżenie metodologiczne: procenty odnoszą się do podpróby respondentów doświadczających konfliktów (N=363), stąd porównania są zasadne wyłącznie w obrębie tej grupy.

We wszystkich branżach barierą dominującą pozostaje "brak kultury komunikacji", szczególnie jednak wyraziście wybrzmiewa on w produkcji spożywczej (73,8%; N=96)

i lotnictwie (70,9%; N=73). Motoryzację natomiast wyróżnia "obawa przed reakcją przełożonych" – bariera tu szczególnie silna (53,8%; N=70 wobec jedynie 30,1%

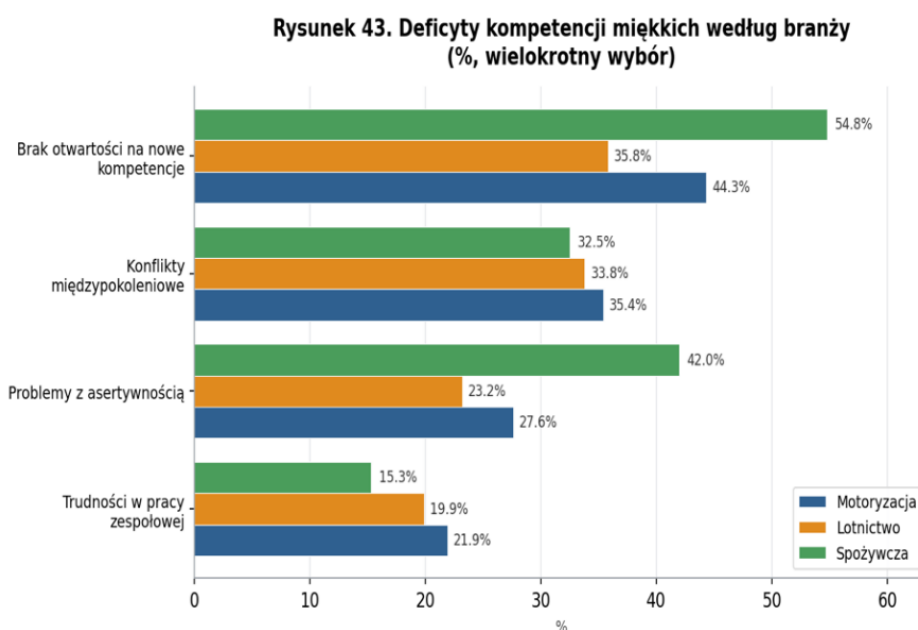
w lotnictwie), co może świadczyć o mocniej hierarchicznej kulturze organizacyjnej zakładów motoryzacyjnych, gdzie pracownicy lękają się konsekwencji jawnie zgłoszonego konfliktu. "Różnice pokoleniowe" jako bariera same w sobie najczęściej padają w branży spożywczej (51,5%; N=67), choć właśnie tam konflikty są najmniej intensywne. Paradoks ten może wynikać z wyższej świadomości spraw międzypokoleniowych w tym

sektorze – dostrzegając różnice wyraźniej, respondenci przypisują im większą wagę jako barierze.

8.5. Ocena kompetencji i deficyty społeczne – perspektywa samooceny i diagnozy

Przedmiotem pytania 31 była samoocena umiejętności rozwiązywania konfliktów pokoleniowych. Jako "bardzo dobre" lub "dobre" określa je aż 59,8% respondentów. Ocenę "przeciętnie" wystawia sobie 32,2% (N=117), "słabo" – zaledwie 3,0% (N=11), a "nie mam takiej roli" – 5,0% (N=18). Wyłania się stąd dominujący optymizm samooceny: większość badanych uważa się za kompetentnych w rozwiązywaniu konfliktów międzypokoleniowych. Dane te warto jednak czytać ostrożnie, samoocena kompetencji społecznych bywa bowiem systematycznie zawyżana i nie musi pokrywać się z rzeczywistymi umiejętnościami.

Pytanie 33 odwracało perspektywę, dotycząc braków w kompetencjach społecznych, które zdaniem respondentów mogą utrudniać osobom starszym utrzymanie się na rynku pracy. Wyniki tej części badania prezentuje Rysunek 43.



Na "brak otwartości na nowe sposoby komunikacji" wskazało 45,0% (N=225), na "konflikty międzypokoleniowe" – 34,0% (N=170), na "problemy z asertywnością" – 30,8% (N=154), a na "trudność w pracy zespołowej" – 19,2% (N=96). Głównym deficytem starszych pracowników czynią więc respondenci brak otwartości komunikacyjnej – a zarazem sami siebie uznają za biegłych w rozwiązywaniu konfliktów. Ta rozbieżność może stanowić punkt wyjścia do namysłu nad rzeczywistymi potrzebami szkoleniowymi w obszarze komunikacji międzypokoleniowej.

W branży spożywczej koncentruje się najwięcej wskazań na "brak otwartości na nowe sposoby komunikacji" jako barierę dla starszych pracowników (54,8%; N=86) oraz na "problemy z asertywnością" (42,0%; N=66). W tym ostatnim wymiarze przepaść dzieląca spożywczą od lotniczej sięga aż 18,8 pp (42,0% wobec 23,2%). Świadczyć to może o wyższej świadomości deficytu asertywności wśród pracowników produkcji spożywczej – co dobrze koresponduje z wyrazistą strategią "przeczekiwania"

w rozwiązywaniu konfliktów, opartą wszak na niskiej asertywności. Lotnictwo z kolei zbiera najmniej wskazań na "brak otwartości na komunikację" (35,8%), co może odzwierciedlać większą mobilność intelektualną pracowników sektora wysokich kwalifikacji, dla których adaptacja komunikacyjna należy do codzienności zawodowej.

Pytanie 32 obejmowało preferowane formy wsparcia w rozwoju kompetencji społecznych. Po "rozmowy z innymi pracownikami" sięgnęło 46,8% (N=234), po "warsztaty grupowe" – 44,8% (N=224), po "ćwiczenia z trenerem/coachem" – 37,8% (N=189), a po "szkolenia online" – 21,6% (N=108). Co przy tym znamienne, aż 38,0% (N=190) zadeklarowało brak zainteresowania jakimkolwiek takim wsparciem. Rys ten jest charakterystyczny dla badanej populacji: stosunkowo wysoki odsetek niezainteresowanych (38,0%) oznacza, że tradycyjne podejście do szkoleń kompetencji społecznych dotrze zaledwie do ok. 2/3 populacji. Pozostali

oczekują rozwiązań innego rodzaju – bardziej bezpośrednich, nieformalnych i społecznych – co odpowiada prymatowi "rozmów z pracownikami" jako pierwszej z preferowanych form wsparcia.

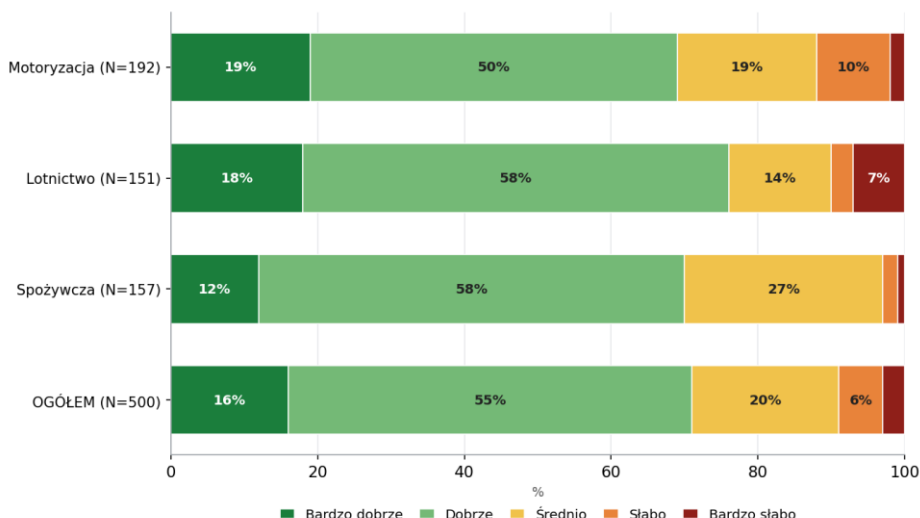
9. ADAPTACJA DO ZMIAN I ROZWÓJ KOMPETENCJI

Zdolność do adaptacji należy do kluczowych zasobów pracownika w warunkach dynamicznie zmieniającego się rynku pracy. Dla osób w wieku 50–64 lat nabiera ona szczególnej wagi, ponieważ zmiany organizacyjne, technologiczne i proceduralne przypadają na końcowy etap kariery, gdy nabyte przyzwyczajenia i utrwalone schematy działania muszą zmierzyć się z nowymi wymaganiami. Niniejszy rozdział poświęcono analizie subiektywnej oceny zdolności uczenia się nowych rzeczy (pytanie 34), zmianom zawodowym najtrudniejszym do zaakceptowania (pytanie 35) oraz najtrudniejszej zmianie z ostatnich dwóch lat (pytanie 37), czynnikom wspierającym adaptację (pytanie 36), poczuciu bycia na bieżąco z wymaganiami pracy (pytanie 38), gotowości do uczenia się (pytanie 39), preferencjom co do tematyki nowych umiejętności (pytanie 40), zasobom osobistym pomagającym w trudnych sytuacjach (pytanie 43), preferowanym formom wsparcia instytucjonalnego (pytanie 44), przekonaniu o roli elastyczności (pytanie 45) oraz ocenie, czy doświadczenie zawodowe rekompensuje ewentualne trudności poznawcze związane z wiekiem (pytanie 46). Razem wzięty obszar ten obejmuje zatem kluczowy wymiar gotowości starszych pracowników do aktywnego uczestnictwa w zmieniającym się środowisku pracy.

9.1. Samoocena zdolności uczenia się nowych rzeczy

Pytanie 34 ankiety odnosiło się do subiektywnej oceny zdolności do uczenia się nowych rzeczy w miejscu pracy, mierzonej na pięciostopniowej skali od „Bardzo słabo” do „Bardzo dobrze”. Wyniki tej części badania przedstawiono na Rysunku 44.

Rysunek 44. Samoocena zdolności uczenia się według branży (%)



Jak pokazuje Rysunek 44 - przewaga ocen pozytywnych okazała się wyraźna: łącznie 71,2% respondentów i respondentek (N=356) określiło swoją zdolność uczenia się jako „Dobrze” (54,8%; N=274) lub „Bardzo dobrze” (16,4%; N=82). Po odpowiedź „Średnio” sięgnęło 20,0% badanych (N=100), natomiast oceny negatywne – „Słabo” i „Bardzo słabo” – zebrały razem zaledwie 8,8% wskazań respondentów i respondentek (odpowiednio 5,4%; N=27 oraz 3,4%; N=17). Zdecydowana większość pracowników 50+ zachowuje więc pozytywny obraz własnych możliwości intelektualnych i edukacyjnych, co podaje w wątpliwość potoczne stereotypy o niskich możliwościach poznawczych tej grupy wiekowej.

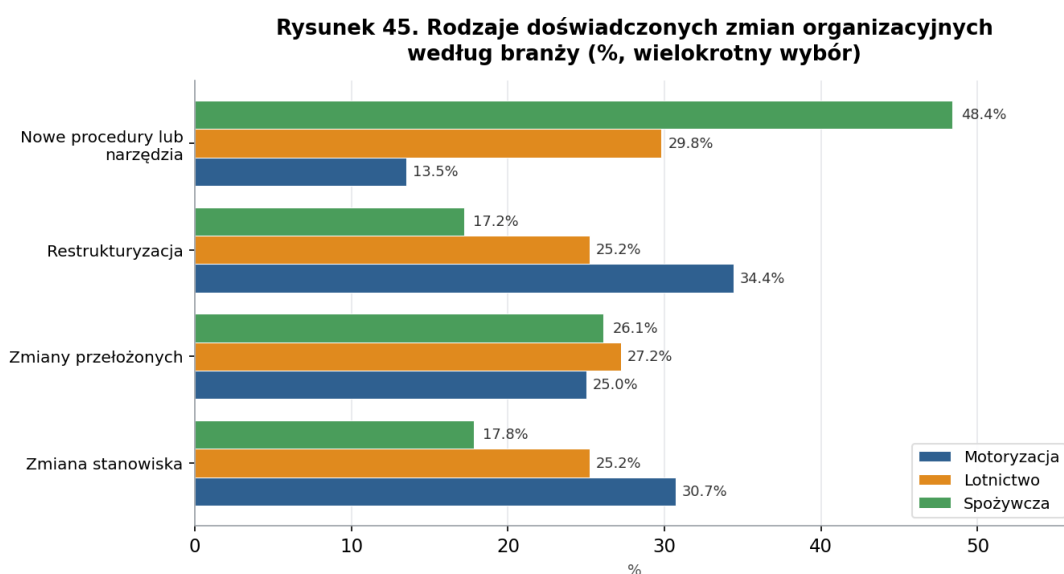
Spojrzenie przez pryzmat branż odsłania różnice między sektorami. Najwyższy odsetek ocen łącznie pozytywnych ("Dobrze" i "Bardzo dobrze") przypada przemysłowi lotniczemu (76,2%; N=115 z 151) oraz branży spożywczej (69,5%; N=109 z 157). Motoryzacja plasuje się nieco niżej (68,8%; N=132 z 192), choć różnica ta nie przekracza progu istotności statystycznej. Zastanawia za to relatywnie wyższy odsetek ocen „Słabo” i „Bardzo słabo” w motoryzacji: łącznie 12,0% (N=23), wobec 10,0% w lotnictwie (N=15) i 3,8% w spożywczej (N=6). Rozkład odpowiedzi w branży spożywczej wyróżnia natomiast najwyższy odsetek wskazań

„Średnio” (26,8%; N=42), co może odzwierciedlać specyfikę stanowisk produkcyjnych, na których możliwości uczenia się nowych rzeczy bywają obiektywnie ograniczone charakterem pracy.

Z zestawienia danych wynika, że to pracownicy i pracownice przemysłu lotniczego są najpewniejsi swoich zdolności uczenia się. Wiąże się to zapewne z charakterem sektora, w którym wymogi certyfikacyjne i regulacyjne wymuszają systematyczne szkolenia – te zaś podtrzymują nawyk uczenia się i wzmacniają subiektywne poczucie kompetencji edukacyjnych. W branży spożywczej wyższy odsetek ocen „Średnio” może z kolei wynikać z rutynowego, powtarzalnego charakteru pracy, która rzadziej domaga się aktywnego przyswajania nowej wiedzy.

9.2. Zmiany zawodowe najtrudniejsze do zaakceptowania

W 35 pytaniu ankiety zwrócono się do respondentów i respondentek o wskazanie zmian zawodowych, które w ostatnich latach najtrudniej było im zaakceptować. Do wyboru przedstawiono cztery kategorie: zmiany przełożonych, restrukturyzację, zmianę stanowiska oraz nowe procedury lub narzędzia. Na Rysunku 45 – pokazano w jaki sposób na to pytanie odpowiedzieli przedstawiciele różnych branż.



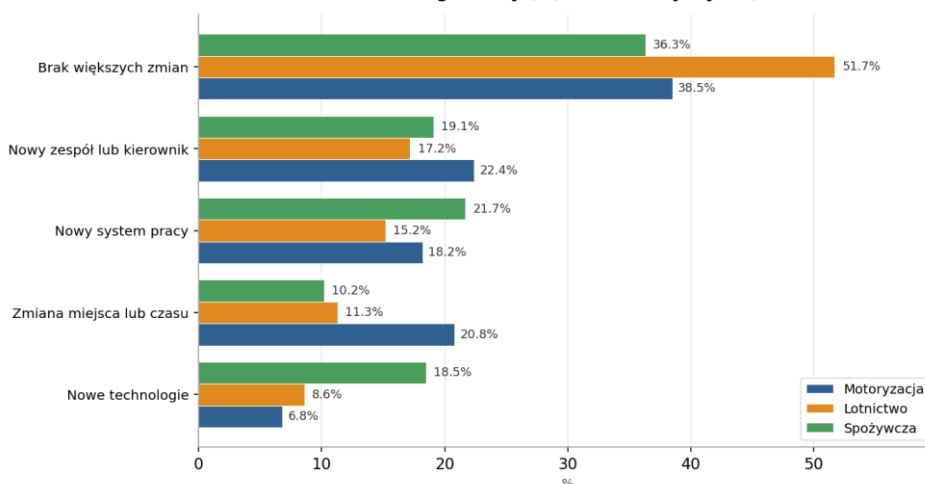
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kryterium branży.pdf* (Alchemer; maks. 3 odpowiedzi).

Jak wskazuje Rysunek 45 - na czoło wysunęły się nowe procedury lub narzędzia (29,4%; N=147), tuż za nimi zaś, na zbliżonym poziomie, uplasowały się restrukturyzacja (26,2%; N=131), zmiany przełożonych (26,0%; N=130) i zmiana stanowiska (25,0%; N=125). Tak wyrównany rozkład każe sądzić, że każdy z wymienionych typów zmiany stanowi istotne źródło obciążenia adaptacyjnego dla pracowników 50+ i żaden nie góruje w sposób zdecydowany.

Przekrój branżowy odślania znaczące różnice. W motoryzacji najtrudniejsza okazała się restrukturyzacja (34,4%; N=66), wyprzedzając zmianę stanowiska (30,7%; N=59) i zmiany przełożonych (25,0%; N=48); nowe procedury lub narzędzia wskazano tam stosunkowo rzadko (13,5%; N=26). Może to odzwierciedlać specyfikę sektora, w którym konsolidacje i restrukturyzacje operacyjne były w ostatnich latach szczególnie częste. Inaczej w produkcji spożywczej, gdzie prym wiodły nowe procedury lub narzędzia (48,4%; N=76), co odpowiada wdrożeniom systemów zarządzania jakością, nowych linii produkcyjnych i wymogów certyfikacyjnych. Najrówniej rozłożyły się wskazania w przemyśle lotniczym – zmiany przełożonych, restrukturyzacja i zmiana stanowiska osiągnęły zbliżone odsetki (odpowiednio 27,2%, 25,2% i 25,2%), a nowe procedury lub narzędzia wskazało 29,8% respondentów z tej branży (N=45).

9.3. Najtrudniejsza zmiana zawodowa w ciągu ostatnich dwóch lat

Pytanie 37 ankiety zawężyło perspektywę czasową, dopytując o najtrudniejszą konkretną zmianę w ostatnich latach. Wyniki tej części badania przedstawiono na Rysunku 46.

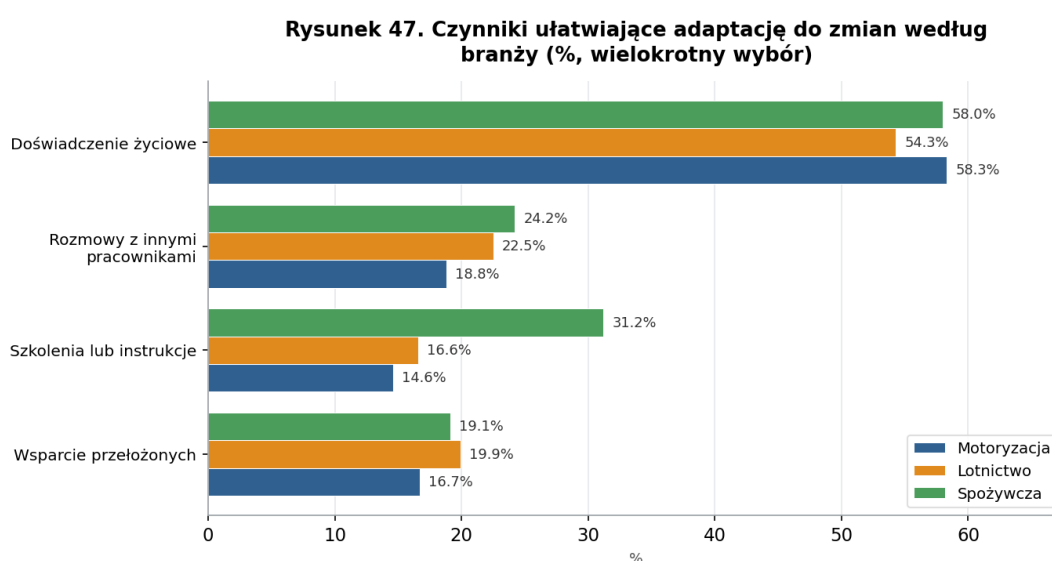
Rysunek 46. Zmiany w warunkach pracy w ostatnich 5 latach
według branży (% , wielokrotny wybór)

Górze wzięta odpowiedź o braku większych zmian, którą zaznaczyło 41,8% respondentów (N=209) – sygnał, że spora część badanych pracowników i pracownic funkcjonowała w badanym okresie w relatywnie stabilnym środowisku. Wśród tych, którzy zmian doznali, najczęściej padały wskazania na nowy zespół lub kierownika (19,8%; N=99) oraz nowy system pracy (18,4%; N=92). Zmiana miejsca lub czasu pracy dotknęła 14,6% (N=73) badanych, a wprowadzenie nowych technologii – zaledwie 11,0% (N=55).

W ujęciu branżowym ujawniają się interesujące różnice. W przemyśle lotniczym aż 51,7% respondentów i respondentek (N=78) zadeklarowało brak większych zmian – odsetek wyraźnie wyższy niż w motoryzacji (38,5%; N=74) i branży spożywczej (36,3%; N=57). Środowisko pracy w sektorze lotniczym było zatem najstabilniejsze w badanym dwuletnim oknie czasowym. W branży spożywczej na pierwszy plan wybija się natomiast kategoria wprowadzenia nowych technologii (18,5%; N=29), wskazywana trzykrotnie częściej niż w motoryzacji (6,8%; N=13) i blisko dwukrotnie częściej niż w lotnictwie (8,6%; N=13). Potwierdza to spostrzeżenie z poprzedniego pytania – sektor spożywczy przeszedł intensywniejsze zmiany technologiczne, co stanowi istotny kontekst dla projektowania wsparcia adaptacyjnego.

9.4. Czynniki wspomagające adaptację do zmian w pracy

Pytanie 36 dotyczyło czynników pomagających respondentom i respondentkom przystosować się do zmian w miejscu pracy. W formule wielokrotnego wyboru badani mogli wskazać: rozmowy z innymi pracownikami, wsparcie przełożonych, szkolenia lub instrukcje oraz doświadczenie życiowe. Wyniki tej części badania zaprezentowano na Rysunku 47.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kryterium branży.pdf* (Alchemer; N=500).

Jak pokazuje Rysunek 47 - zdecydowanie najczęściej padało doświadczenie życiowe – wybrało je 57,0% respondentów i respondentek (N=285). Tak wysoka wartość odzwierciedla kluczowy zasób kapitału ludzkiego starszych pracowników: gromadzoną przez dekady wiedzę praktyczną, która w obliczu nowych wyzwań pełni rolę „wewnętrznego kompasu”. Dalej uplasowały się rozmowy z innymi pracownikami (21,6%; N=108), szkolenia lub instrukcje (20,4%; N=102) oraz wsparcie przełożonych (18,4%; N=92). Relatywnie niska pozycja tego ostatniego może sugerować, że relacja z bezpośrednim przełożonym nie uchodzi za

kluczowy zasób adaptacyjny – co warto zestawić z wynikami dotyczącymi doceniania przez kierownictwo.

Prymat doświadczenia życiowego okazuje się trwały we wszystkich trzech sektorach (motoryzacja: 58,3%; N=112; lotnictwo: 54,3%; N=82; spożywcza: 58,0%; N=91). Wyraźna różnica ujawnia się jednak w kategorii szkoleń lub instrukcji: w branży spożywczej sięgnęło po nie 31,2% badanych (N=49), podczas gdy w motoryzacji jedynie 14,6% (N=28), a w lotnictwie 16,6% (N=25). Współgra to z obserwowaną w produkcji spożywczej intensywnością zmian proceduralnych i technologicznych – pracownicy i pracownice tego sektora w większym stopniu wspierają się formalnym szkoleniem jako mechanizmem adaptacji. Z kolei nieco silniejsza w motoryzacji rola rozmów z innymi pracownikami i wsparcia przełożonych może wskazywać na większe znaczenie nieformalnego transferu wiedzy w środowisku produkcyjnym o ugruntowanej kulturze team-workowej.

9.5. Poczucie bycia na bieżąco z wymaganiami pracy

Pytanie 38 odnosiło się do subiektywnego poczucia bycia na bieżąco z tym, co dzieje się w pracy – nowymi procedurami, oczekiwaniami, narzędziami. Odpowiedzi rozłożyły się następująco: twierdząco odpowiedziało 56,6% badanych (N=283), z jednoznaczną oceną kłopot miało 32,6% (N=163), a przecząco wypowiedziało się jedynie 10,8% (N=54). Umiarkowanie wysoki odsetek odpowiedzi „Trudno powiedzieć” może świadczyć o niepewności co do własnego statusu informacyjnego lub o selektywnym dostępie do informacji w miejscu pracy – pracownicy i pracownice bywają dobrze poinformowani w jednych obszarach, a w innych nie.

Branże dzielą się tu w sposób istotny. Najwięcej odpowiedzi twierdzących zebrał przemysł lotniczy (67,5%; N=102), gdzie zarazem najrzadziej padały odpowiedzi przeczące (6,0%; N=9). Profil ten

odpowiada specyfice sektora lotniczego, w którym wysoka formalizacja procedur komunikacyjnych i wymóg regularnych briefingów skutecznie zapewniają pracownikom dostęp do aktualnych informacji. W motoryzacji twierdząco odpowiedziało 49,5% (N=95), przy 12,5% odpowiedzi przeczących (N=24) i aż 38,0% trudności z oceną (N=73). Pośrodku lokuje się branża spożywcza – na bieżąco czuje się tu 54,8% (N=86), poza obiegiem 13,4% (N=21), a z odpowiedzią waha się 31,8% (N=50). Dystans między lotnictwem a motoryzacją w odpowiedziach twierdzących przekracza 18 punktów procentowych, co stanowi istotny sygnał dla polityki komunikacyjnej w środowiskach o mniej sformalizowanym obiegu informacji.

9.6. Gotowość do uczenia się nowych rzeczy

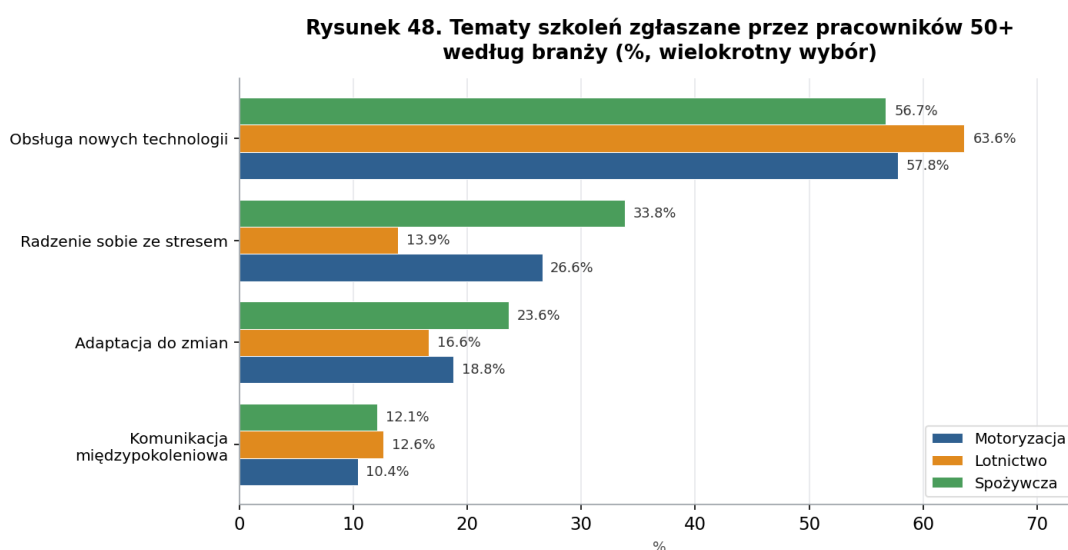
Pytanie 39 mierzyło deklaratywną gotowość do uczenia się nowych rzeczy, gdyby ułatwiło to pracę. Wynik nie pozostawia wątpliwości: gotowość do nauki wyraziło 91,8% respondentów i respondentek (N=459), a przecząco odpowiedziało jedynie 8,2% (N=41). To jeden z najwyższych odsetków odpowiedzi pozytywnych w całym badaniu, a zarazem ważki argument empiryczny przeciwko stereotypowi starszego pracownika jako osoby niechętnej rozwojowi zawodowemu.

Niezależnie od sektora gotowość ta utrzymuje się na równie wysokim poziomie: w przemyśle lotniczym dochodzi do 94,0% (N=142), w branży spożywczej do 91,7% (N=144), a w motoryzacji do 90,1% (N=173). Międzybranżowe różnice są minimalne i nie zdradzają żadnego systemowego zróżnicowania motywacyjnego według sektora. Wyniki potwierdzają tezę, że pracownicy 50+ są gotowi inwestować we własny rozwój kompetencyjny pod warunkiem powiązania nauki z praktyczną użytecznością – co wprost wynika z warunku zawartego w pytaniu ("jeśli ułatwiłoby to pracę"). Wniosek nasuwa się zatem jasny: barierą rozwoju kompetencji starszych pracowników nie jest brak chęci, lecz – jak należy zakładać – niedostatek

odpowiednio dopasowanych ofert szkoleniowych albo przeświadczenie o ich oderwaniu od realnych potrzeb zawodowych.

9.7. Preferowane tematy nowych umiejętności

Pytanie 40 zmierzało ku tematyce nowych umiejętności, które respondenci i respondentki uznaliby za najprzydatniejsze w obecnej pracy. Wyniki tej części badania obrazuje Rysunek 48.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kryterium branży.pdf* (Alchemer; N=500).

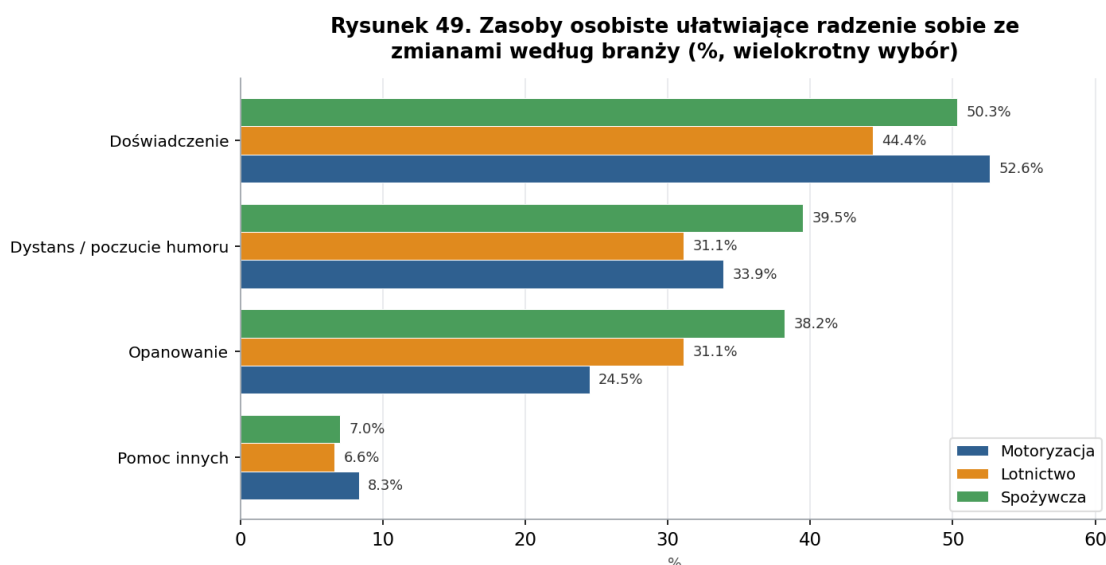
Najczęściej padała obsługa nowych technologii – wskazało ją niemal 60% badanych (59,2%; N=296), co czyni tę kategorię bezspornie najważniejszą. Dalsze pozycje zajęły kolejno: radzenie sobie ze stresem (25,0%; N=125), adaptacja do zmian (19,6%; N=98) oraz komunikacja międzypokoleniowa (11,6%; N=58). Tak wyraźny prymat kompetencji cyfrowych potwierdza, że starsi pracownicy i pracownice doskonale rozumieją wagę technologicznych wymogów współczesnego rynku pracy i aktywnie szukają sposobności, by podnieść swoje kompetencje w tym obszarze.

Choć prym obsługi nowych technologii utrzymuje się we wszystkich sektorach, poziomy wskazań istotnie się różnią. Najwyższy odsetek notuje

przemysł lotniczy (63,6%; N=96), niżej zaś plasują się motoryzacja i branża spożywcza (odpowiednio 57,8%; N=111 oraz 56,7%; N=89). Uwagę przyciąga miejsce radzenia sobie ze stresem: w motoryzacji wskazało je 26,6% (N=51), a w lotnictwie jedynie 13,9% (N=21) – różnica ponad 12 punktów procentowych. Może to odzwierciedlać większe poczucie obciążenia psychicznego w środowisku produkcyjnym motoryzacji niż w bardziej ustrukturyzowanym przemyśle lotniczym. W branży spożywczej radzenie sobie ze stresem wybrało 33,8% (N=53) – najwięcej spośród trzech branż – co koreluje z odnotowaną w poprzednich rozdziałach intensywnością zmian i stresu fizycznego w tym sektorze.

9.8. Zasoby osobiste pomagające w trudnych sytuacjach zawodowych

Pytanie 43 odnosiło się do umiejętności i zasobów osobistych, na których badani opierają się najmocniej, przystosowując się do trudnych sytuacji w pracy.



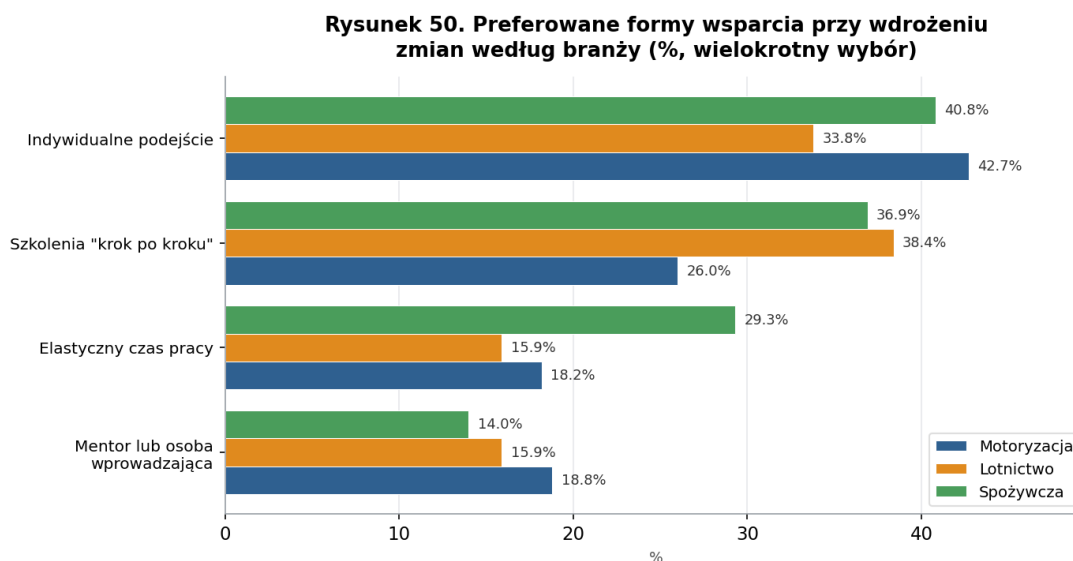
Źródło: opracowanie własne na podstawie Kryterium branży.pdf (Alchemer; N=500).

Spośród czterech kategorii – opanowania, dystansu lub poczucia humoru, doświadczenia oraz pomocy innych – górę wzięło doświadczenie (49,4%; N=247), wskazane przez niemal połowę respondentów i respondentek. Po dystans lub poczucie humoru sięgnęło 34,8% (N=174), po opanowanie 30,8% (N=154), a po pomoc innych zaledwie 7,4% (N=37). Wyjątkowo niska pozycja „pomocy innych” zdradza, że pracownicy 50+ widzą siebie przede wszystkim jako radzących sobie samodzielnie, czerpiących raczej z zasobów wewnętrznych niż z zewnętrznego wsparcia społecznego. Spostrzeżenie to współbrzmi z dostrzeganą w badaniu silną wartością doświadczenia życiowego i zawodowego jako narzędzia adaptacji.

W przekroju branżowym doświadczenie wiedzie prym wszędzie, choć z różną siłą: w motoryzacji dochodzi do 52,6% (N=101), w lotnictwie do 44,4% (N=67), a w branży spożywczej do 50,3% (N=79). W lotnictwie dystans i poczucie humoru dorównują opanowaniu (oba po 31,1%; każde z nich N=47), co może wskazywać na specyficzną kulturę radzenia sobie ze stresem właściwą temu środowisku. Branża spożywcza wybija się natomiast najwyższym odsetkiem wskazań na „Opanowanie” (38,2%; N=60) i „Dystans/poczucie humoru” (39,5%; N=62) – być może jako reakcja adaptacyjna na wyższy poziom stresu fizycznego i zmian organizacyjnych rozpoznany we wcześniejszych pytaniach.

9.9. Preferowane formy wsparcia w procesie adaptacji do zmian

Pytanie 44 obejmowało formy wsparcia, które respondenci i respondentki uznałyby za pomocne w lepszym dostosowaniu się do zmian w miejscu pracy. Wyniki tej części badania zaprezentowano na Rysunku 50.



Jak wskazano na Rysunku 50 - spośród czterech opcji – szkolenia „krok po kroku”, mentor lub osoba wprowadzająca, elastyczny czas pracy oraz indywidualne podejście – najczęściej padało indywidualne podejście (39,4%; N=197), co zdradza wyraźną preferencję personalizacji wsparcia adaptacyjnego. Szkolenia „krok po kroku” wybrało 33,2% (N=166), elastyczny czas pracy 21,0% (N=105), a mentoring 16,4% (N=82). Wysoka wartość indywidualnego podejścia może odzwierciedlać zarówno zróżnicowanie potrzeb wśród starszych pracowników i pracownic, jak i przekonanie, że generyczne rozwiązania grupowe nie odpowiadają na specyficzne wyzwania tej grupy wiekowej.

Z przekroju branżowego wynika, że indywidualne podejście dominuje w motoryzacji (42,7%; N=82) i branży spożywczej (40,8%; N=64), ustępując zaś szkoleniom „krok po kroku” w lotnictwie (38,4%; N=58 wobec 33,8%; N=51 dla indywidualnego podejścia). Stosunkowo niski odsetek wskazań na szkolenia „krok po kroku” w motoryzacji (26,0%; N=50) może sugerować, że pracownicy i pracownice tego sektora oczekują form bardziej elastycznych i spersonalizowanych niż standardowe ścieżki szkoleniowe. Elastyczny czas pracy waży najmocniej w branży spożywczej (29,3%; N=46), co może wynikać ze specyfiki pracy zmianowej, ograniczającej możliwość udziału w typowych szkoleniach organizowanych w godzinach pracy.

9.10. Elastyczność, otwartość na zmiany i rola doświadczenia zawodowego

Pytanie 45 sprawdzało, czy w przekonaniu respondentów i respondentek elastyczność oraz otwartość na zmiany sprzyjają dłuższemu pozostaniu w pracy. Twierdząco odpowiedziało 56,4% badanych (N=282), trudność z oceną wyraziło 38,2% (N=191), a przeczyło jedynie 5,4% (N=27). Wysoki odsetek odpowiedzi „Trudno powiedzieć” może świadczyć o ambiwalencji – część pracowników i pracownic nie dostrzega bezpośredniego związku między własną elastycznością a długością aktywności zawodowej albo przypisuje większą wagę czynnikom zewnętrznym (decyzjom pracodawcy, stanowi zdrowia) niż postawie samego pracownika.

Odpowiedzi twierdzące padają najczęściej w branży spożywczej (60,5%; N=95) i lotniczej (57,6%; N=87), najrzadziej zaś w motoryzacji (52,1%; N=100). Zarazem to właśnie motoryzacja gromadzi najwięcej odpowiedzi „Trudno powiedzieć” (42,2%; N=81), co może odzwierciedlać większą niepewność co do własnej sytuacji zawodowej i czynników decydujących o długości aktywności w tym sektorze.

Ostatnie analizowane w tym rozdziale pytanie (Q46) dotyczyło przekonania, czy doświadczenie zawodowe rekompensuje ewentualne trudności poznawcze związane z wiekiem. Rozkład odpowiedzi wypadł wyraźnie pozytywnie: 79,2% respondentów i respondentek – łącznie wskazania „Zdecydowanie tak” (22,0%; N=110) i „Raczej tak” (57,2%; N=286) – przypisuje doświadczeniu rolę kompensacyjną. Pogląd ten zakwestionowało łącznie 20,8% badanych („Raczej nie”: 18,8%; N=94; „Zdecydowanie nie”: 2,0%; N=10). Wynik ten waży nie tylko dla samooceny pracowników 50+, lecz dostarcza też ważnego argumentu w dyskursie politycznym o wartości i efektywności starszych pracowników na rynku pracy. Doświadczenie zawodowe – jako

forma skryształizowanej inteligencji (w terminologii psychologii poznawczej) – sami pracownicy traktują jako realną rekompensatę potencjalnych ubytków w szybkości przetwarzania informacji.

Uwagę przykuwa wyraźny dystans dzielący motoryzację od pozostałych branż

w zakresie odpowiedzi łącznie twierdzących: branża lotnicza (83,4%; N=126) i spożywcza (82,8%; N=130) wypadają o ponad 10 punktów procentowych korzystniej niż motoryzacja (72,9%; N=140). Różnicę tę można odczytywać jako niższe poczucie własnej wartości zawodowej wśród starszych pracowników motoryzacji albo – alternatywnie – jako wyższe wymagania środowiskowe w tym sektorze, za sprawą których trudności poznawcze dają się tam bardziej we znaki.

9.11. Podsumowanie i wnioski diagnostyczne

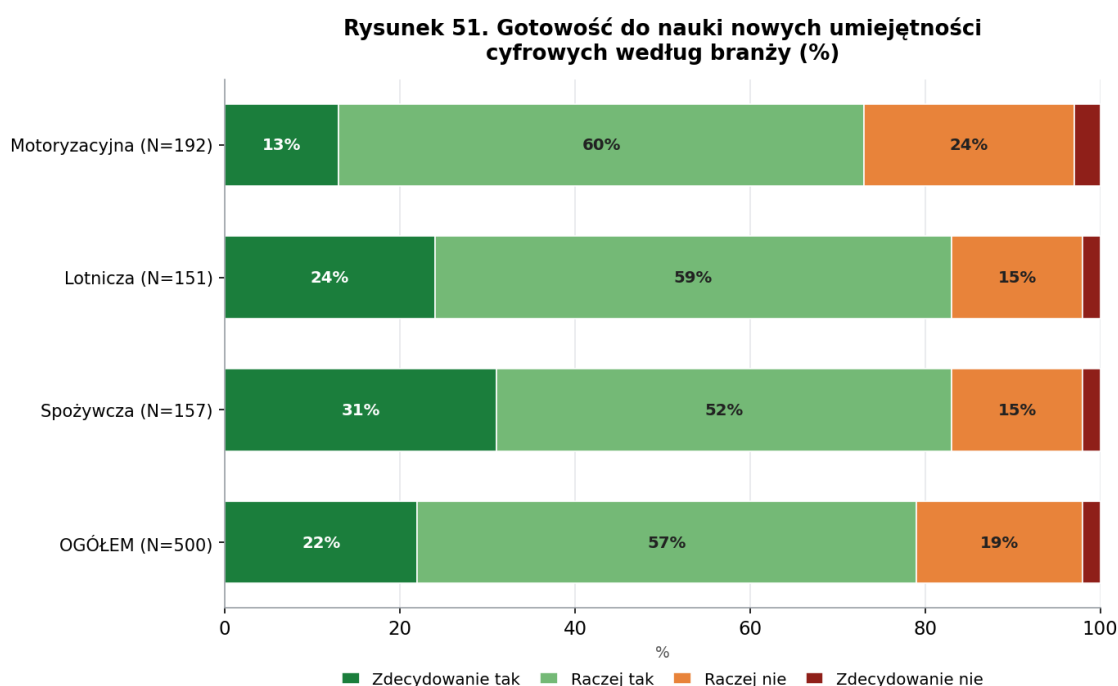
Dane zgromadzone w niniejszym rozdziale układają się w spójny portret pracownika 50+ – osoby dysponującej silnymi zasobami adaptacyjnymi i wysoką gotowością do rozwoju, lecz zarazem mierzącej się ze specyficznymi, zależnymi od sektora wyzwaniami. Samoocena zdolności uczenia się wypada zdecydowanie pozytywnie (71,2% ocen łącznie pozytywnych), gotowość do uczenia się nowych rzeczy sięga 91,8%, a przekonanie o kompensacyjnej roli doświadczenia – 79,2%. Trzy te wskaźniki razem dowodzą silnego subiektywnego kapitału adaptacyjnego tej grupy.

Analiza konkretnych wyzwań adaptacyjnych odsłania jednak sektorowe specyfiki: motoryzacja zmaga się z restrukturyzacją i zmianami organizacyjnymi; lotnictwo – mimo najwyższej stabilności środowiska – przechodzi najczęstsze zmiany w układzie przełożonych i procedur; branża spożywcza przeżywa zaś intensywne wdrożenia nowych technologii i procedur, które rodzą najwyższy poziom stresu oraz trudności adaptacyjnych.

Z perspektywy praktycznej najmocniej wybrzmiewa preferencja pracowników i pracowników 50+ wobec zindywidualizowanego wsparcia (39,4%) oraz szkoleń o strukturze „krok po kroku” (33,2%), której towarzyszy dominujący wewnętrzny zasób adaptacyjny w postaci doświadczenia (57,0% wskazań jako czynnik wspomagający adaptację; 49,4% jako zasób osobisty). Projektując programy wsparcia, warto więc patrzeć nie tylko przez pryzmat specyfiki sektorowej, lecz przede wszystkim uwzględnić potrzebę elastycznego, spersonalizowanego podejścia.

10. CYFRYZACJA I KOMPETENCJE CYFROWE

Postępująca cyfryzacja środowiska pracy należy do najważniejszych wymiarów współczesnych przemian na rynku pracy, a jej oddziaływanie na sytuację zawodową pracowników w wieku 50–64 lat rysuje się szczególnie wyraźnie i wielowymiarowo. Z jednej strony nowe technologie otwierają możliwości usprawnienia procesów pracy i redukcji obciążeń fizycznych; z drugiej generują nowe wymagania kompetencyjne, które mogą stać się barierą dla starszych pracowników niezaznajomionych z cyfrowymi narzędziami. Na Rysunku 51 zaprezentowano gotowość do nauki nowych umiejętności cyfrowych z podziałem na branże.



Deklarowana gotowość do nauki umiejętności cyfrowych (79%) okazała się wyraźnie wyższa niż ogólna gotowość do uczenia się nowych rzeczy związanych z pracą (59%), a także przewyższyła chęć udziału w szkoleniach zawodowych (71%). Również udział najbardziej zdecydowanych deklaracji jest tu najwyższy spośród analizowanych wymiarów – 22% wobec 8% w pytaniu o ogólną gotowość do uczenia się i

19% w pytaniu o szkolenia. Zestawienie to prowadzi do wniosku o dużym znaczeniu praktycznym: kompetencje cyfrowe, wbrew rozpowszechnionemu stereotypowi, stanowią dla badanych pracowników raczej obszar atrakcyjny i pożądany niż barierowy, co czyni je obiecującym punktem wyjścia dla projektowania działań z zakresu podnoszenia i aktualizacji kwalifikacji.

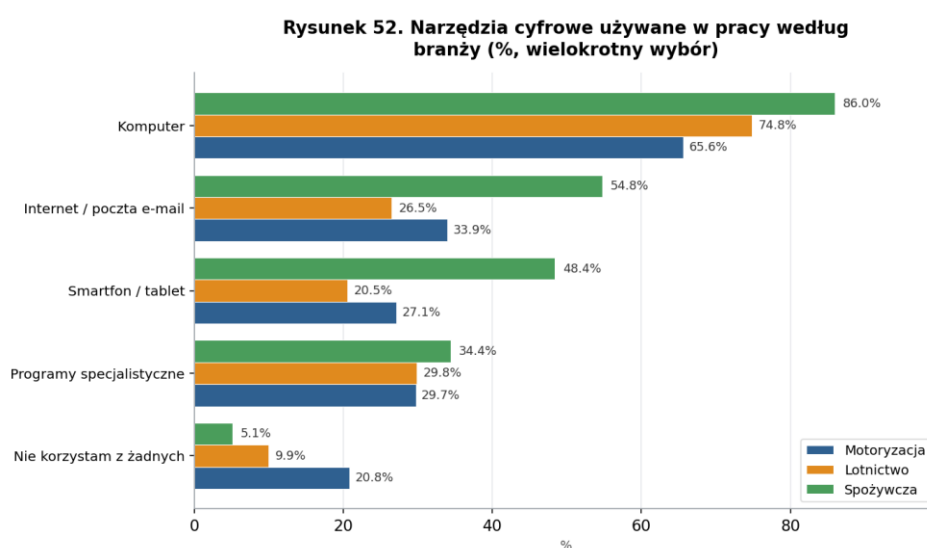
Jak pokazuje Rysunek 51 – w przekroju branżowym utrzymuje się rozpoznany we wcześniejszych analizach wzorzec, w którym branża motoryzacyjna wykazuje najniższą – choć wciąż wysoką – gotowość rozwojową. Nastawienie twierdzące zadeklarowało w niej łącznie 73% respondentów ($N \approx 140$), wobec 83% zarówno w branży lotniczej ($N \approx 125$), jak i spożywczej ($N \approx 131$); dzieląca te sektory różnica 10 punktów procentowych osiąga przyjęty próg istotności. Najsilniej rozbieżność ta uwidacznia się jednak na poziomie postaw najbardziej zdecydowanych. Odpowiedź „zdecydowanie tak” wybrało aż 31% pracowników branży spożywczej ($N \approx 49$) oraz 24% branży lotniczej ($N \approx 36$), wobec zaledwie 13% w motoryzacyjnej ($N \approx 25$). Dzieląca branżę spożywczą i motoryzacyjną różnica 18 pp należy do najwyraźniejszych w tym obszarze badania, a różnica między branżą lotniczą a motoryzacyjną (11 pp) również przekracza próg istotności.

Na uwagę zasługuje przy tym specyficzny charakter gotowości w branży motoryzacyjnej, który nie ma postaci oporu, lecz raczej warunkowej, „miękkiej” akceptacji. Pracownicy tego sektora najrzadziej deklarują rozwój zdecydowany, koncentrując się natomiast w kategorii umiarkowanego „raczej tak”, którą wybrało aż 60% z nich – najwięcej spośród wszystkich branż. Oznacza to, że niższy wynik branży motoryzacyjnej wynika nie z odrzucenia kompetencji cyfrowych, lecz z mniejszej pewności i słabszej intensywności motywacji – co sytuuje tę grupę jako podatną na działania aktywizujące, pod warunkiem obniżenia barier wejścia i odpowiedniego dostosowania formy wsparcia. Branża spożywcza ponownie prezentuje profil najkorzystniejszy, łącząc najwyższy

odsetek deklaracji zdecydowanych z wysokim poziomem akceptacji ogólnej, co potwierdza jej konsekwentnie najsilniejszą orientację rozwojową w całym badaniu. Całościowo Rysunek 51 dostarcza jednak przede wszystkim argumentu uniwersalnego: we wszystkich trzech sektorach większość pracowników 50+ deklaruje gotowość do nauki umiejętności cyfrowych przekraczającą 70%, co stanowi solidną podstawę do projektowania branżowych pakietów rekomendacji w obszarze kompetencji cyfrowych.

10.1. Profil korzystania z narzędzi cyfrowych w pracy

Pytanie 47 ankiety odnosiło się do narzędzi cyfrowych używanych przez respondentów i respondentki w miejscu pracy, przy czym możliwe było wskazanie kilku odpowiedzi. Wyniki tej części badania zostały przedstawione na Rysunku 52.



Jak pokazuje Rysunek 52 - najszerzej stosowanym narzędziem okazał się komputer – korzysta z niego 74,8% badanych (N=374). Dalej uplasowały się Internet i poczta e-mail (38,2%; N=191), smartfon lub tablet (31,8%; N=159) oraz programy specjalistyczne (31,2%; N=156). Brak jakichkolwiek narzędzi cyfrowych w pracy zadeklarowało 12,6% respondentów i respondentek (N=63). Choć z pozoru wysoki, jest to wynik

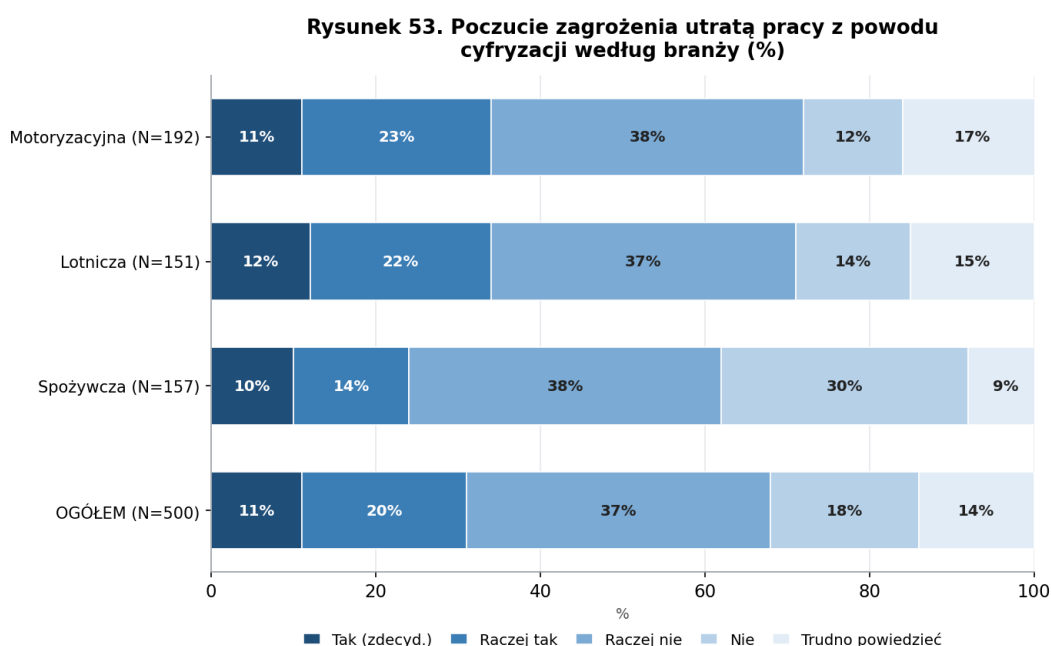
zarazem niski jak na współczesne warunki rynku pracy – oznacza bowiem, że dla ok. 1/8 badanych pracowników 50+ środowisko pracy pozostaje całkowicie analogowe, co generuje potencjalne ryzyko w perspektywie dalszej automatyzacji i cyfryzacji procesów produkcyjnych.

Według branż profile korzystania z narzędzi cyfrowych rozchodzą się wyraźnie. Branża spożywcza wyróżnia się bardzo wysokim odsetkiem użytkowników komputerów (86,0%; N=135) i Internetu lub poczty e-mail (54,8%; N=86), a także smartfonów lub tabletów (48,4%; N=76) – co można wiązać z wdrożeniem nowoczesnych systemów monitorowania produkcji, zarządzania jakością i logistyki, wymagających obsługi urządzeń mobilnych i aplikacji sieciowych. Motoryzacja kreśli profil odwrotny: komputera używa 65,6% (N=126) pracowników, a aż 20,8% (N=40) nie sięga po żadne narzędzia cyfrowe – to najwyższy odsetek wykluczenia cyfrowego spośród trzech branż, świadczący o istnieniu znacznego segmentu stanowisk produkcyjnych bez wymogu użytkowania technologii cyfrowych. Pośrednie miejsce zajmuje przemysł lotniczy: komputer stosuje 74,8% respondentów (N=113), a brak jakichkolwiek narzędzi cyfrowych zgłasza jedynie 9,9% (N=15).

Zestawione dane odsłaniają wyraźną dyferencjację branżową w zakresie zaawansowania cyfrowego środowisk pracy. Dystans między branżą spożywczą a motoryzacyjną w obszarze wykluczenia cyfrowego (5,1% vs 20,8%) przekracza 15 punktów procentowych, co stanowi istotny sygnał dla planowania wsparcia szkoleniowego. Paradoks polega na tym, że branża spożywcza – zarazem bardziej narażona na trudności adaptacyjne wynikające z nowych technologii – jest równocześnie tą o najwyższym poziomie faktycznego używania tych narzędzi, co każe przypuszczać, iż cyfryzacja ma tu charakter wymuszony i nie idzie w parze z adekwatnym wsparciem kompetencyjnym.

10.2. Postrzegane ryzyko utraty zatrudnienia w wyniku cyfryzacji

Pytanie 48 sprawdzało, czy respondenci i respondentki uważają, że postępująca cyfryzacja może zagrozić ich zatrudnieniu.

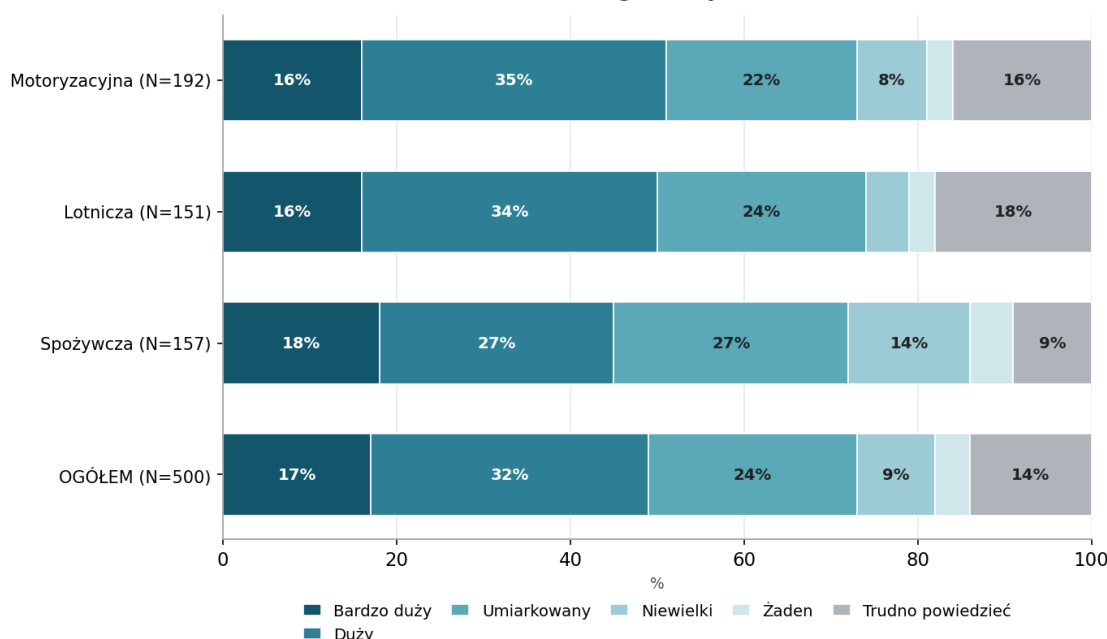


Jak pokazuje Rysunek 53 - przeważały tu wyrażenie oceny optymistyczne: łącznie 55,6% badanych uznało, że cyfryzacja raczej nie (37,4%; N=187) lub zdecydowanie nie (18,2%; N=91) stanowi zagrożenia dla ich miejsca pracy. Wskazania potwierdzające zagrożenie (Tak i Raczej tak) objęły łącznie 30,6% respondentów i respondentek (Tak: 10,8%; N=54; Raczej tak: 19,8%; N=99). Po kategorię „Trudno powiedzieć” sięgało 13,8% (N=69) badanych. Względnie optymistyczna postawa wobec ryzyka cyfryzacji może wynikać z przekonania o niemożliwości zastąpienia doświadczenia i umiejętności praktycznych, które trudno zautomatyzować, lub z niepełnej świadomości zakresu zmian technologicznych w danym sektorze.

Podział branżowy odsłania tu wyraźne kontrasty. Branża spożywcza cechuje się zdecydowanie najniższym poziomem percepcji zagrożenia: łącznie jedynie 23,6% (Tak: 9,6%; N=15 i Raczej tak: 14,0%; N=22) dostrzega w cyfryzacji zagrożenie, a 67,5% (Raczej nie: 37,6%; N=59 i Nie: 29,9%; N=47) je odrzuca. Motoryzacja i lotnictwo plasują się na zbliżonym poziomie poczucia zagrożenia – odpowiednio 33,8% i 33,8% łącznych wskazań potwierdzających (Tak + Raczej tak). W motoryzacji wyżej sięga wskaźnik niezdecydowania: 16,7% trudno powiedzieć (N=32) wobec 15,2% (N=23) w lotnictwie i jedynie 8,9% (N=14) w branży spożywczej. Niższa percepcja zagrożenia w sektorze spożywczym nieco zaskakuje w kontekście wykazanej wyżej intensywności procesów technologicznych – może odzwierciedlać przekonanie, że pracy fizycznej na liniach produkcyjnych nie da się łatwo zastąpić maszynami, lub że procesy cyfryzacji w tym sektorze raczej poprawiają niż eliminują miejsca pracy.

10.3. Postrzegany wpływ deficytów kompetencji cyfrowych na zatrudnienie

Pytanie 49 dotyczyło oceny wpływu braku kompetencji cyfrowych na zatrudnienie osób starszych w środowisku pracy respondentów i respondentek. Chodziło tu o perspektywę społeczną – nie o własną sytuację, lecz o obserwowane przez badanych oddziaływanie na grupę starszych pracowników w ogóle. Wyniki tej części badania zaprezentowano na Rysunku 54.

Rysunek 54. Wpływ nowych technologii na charakter pracy
według branży (%)

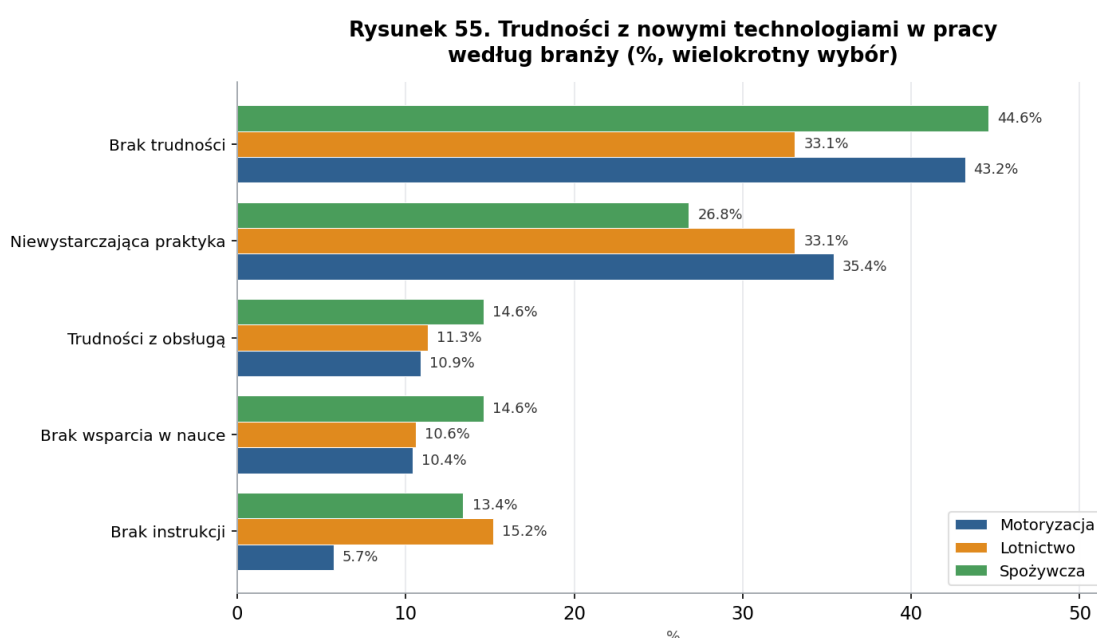
Jak pokazuje Rysunek 54 - zdecydowana większość respondentów i respondentek ten wpływ dostrzega: łącznie 73,2% wskazało na bardzo duży (16,8%; N=84), duży (32,4%; N=162) albo umiarkowany (24,0%; N=120) jego stopień. Zaledwie 12,4% oceniło wpływ jako niewielki (8,8%; N=44) lub żaden (3,6%; N=18), a 14,4% (N=72) nie potrafiło jednoznacznie ocenić tej relacji. Diagnostycznie jest to wynik istotny: pracownicy 50+ w badanych branżach mają świadomość, iż luki cyfrowe realnie przekładają się na sytuację zawodową starszych pracowników, nawet jeśli siebie samych nie postrzegają jako zagrożonych (wyniki Q48).

We wszystkich trzech sektorach tendencje są zbliżone, choć różnią się nasileniem. Motoryzacja i lotnictwo wykazują bardzo podobne odsetki ocen łącznie potwierdzających duży wpływ: odpowiednio 51,5% (b. duży + duży: N=31+68=99 wobec N=192) i 50,3% w lotnictwie (N=24+52=76 wobec N=151). W branży spożywczej odsetek ten sięga 45,3% (N=29+42=71 wobec N=157), co i tak stanowi znaczący wynik. Sektor spożywczy wyróżnia się przy tym niższym udziałem odpowiedzi „Trudno powiedzieć” (8,9%; N=14) wobec 15,6% w motoryzacji (N=30) i 18,5% w lotnictwie (N=28), co wskazuje na większą pewność oceny w tej branży –

prawdopodobnie wynikającą z bezpośredniej obserwacji skutków deficytów cyfrowych w technologicznym środowisku produkcyjnym.

10.4. Trudności z korzystaniem z nowych technologii

Pytanie 50 sprawdzało, jakie konkretne trudności napotykają respondenci i respondentki przy korzystaniu z nowych technologii w pracy. Wyniki tej części badania zaprezentowano na Rysunku 55.

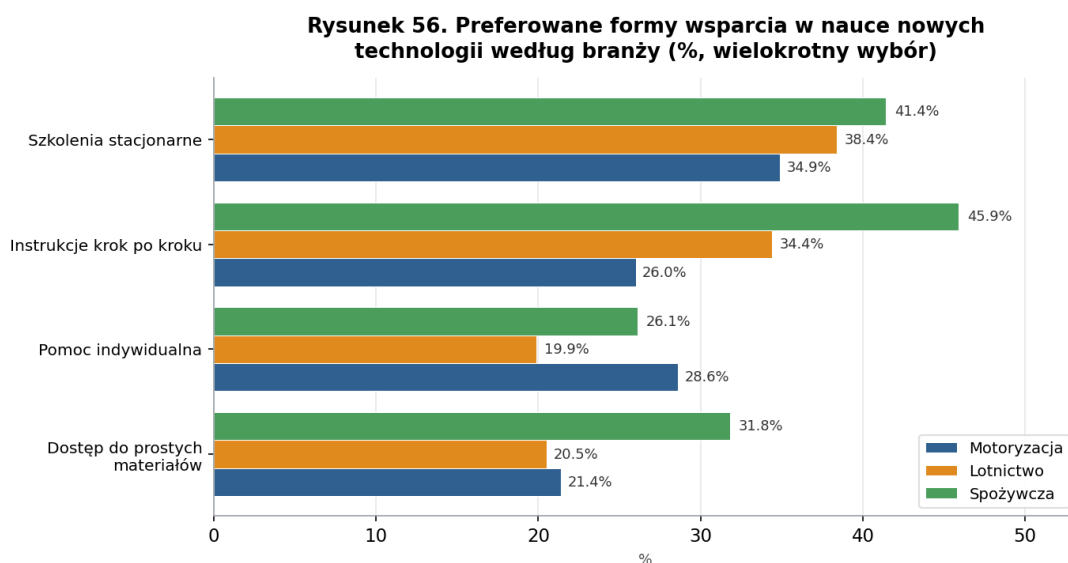


Jak pokazuje Rysunek 55 - najczęstszą odpowiedzią okazał się brak trudności – zadeklarowało go 40,6% (N=203) badanych, co oznacza, że ponad 2/5 starszych pracowników w badanej próbkę funkcjonuje sprawnie w cyfrowym środowisku pracy. Wśród zgłaszających trudności przeważa niewystarczająca praktyka (32,0%; N=160) – wynik o kluczowym znaczeniu praktycznym, bo świadczy, że bariera cyfrowa ma charakter kompetencyjno-treningowy, a nie poznawczy czy strukturalny. Na trudności z obsługą oprogramowania lub sprzętu wskazuje 12,2% (N=61), na brak wsparcia w nauce 11,8% (N=59), a na brak instrukcji 11,0% (N=55).

Najciekawsze rozbieżności branżowe dotyczą kategorii braku trudności i niewystarczającej praktyki. W motoryzacji brak trudności deklaruje aż 43,2% (N=83), podczas gdy w lotnictwie odsetek ten spada do 33,1% (N=50); tu również tyle samo respondentów i respondentek wskazuje na niewystarczającą praktykę (33,1%; N=50). Branża spożywcza plasuje się pośrednio (brak trudności: 44,6%; N=70), lecz częściej niż motoryzacja sygnalizuje brak wsparcia w nauce (14,6%; N=23 wobec 10,4%; N=20 w motoryzacji) oraz brak instrukcji (13,4%; N=21 wobec 5,7%; N=11). Obraz ten każe sądzić, iż sektor spożywczy, mimo częstszego używania technologii, zmagają się z niedostatkiem formalnego wsparcia i dokumentacji wdrożeniowej, która pomogłaby pracownikom 50+ sprawniej obsługiwać nowe narzędzia.

10.5. Preferowane formy wsparcia w nauce narzędzi cyfrowych

Pytanie 51 odnosiło się do form wsparcia, które respondenci i respondentki uznałyby za najbardziej pomocne przy nauce nowych narzędzi cyfrowych. Odpowiedzi respondentów obrazuje poniższy Rysunek 56.



Najsilniej zarysowała się preferencja dla szkoleń stacjonarnych (38,0%; N=190), które wyprzedziły instrukcje krok po kroku (34,8%; N=174), pomoc indywidualną (25,2%; N=126) oraz dostęp do prostych materiałów (24,4%; N=122). Przewaga szkoleń stacjonarnych jest wymowna: starsi pracownicy i pracownice cenią bezpośredni, interaktywny kontakt z prowadzącym, umożliwiającą zadawanie pytań, natychmiastową informację zwrotną i naukę w grupie. Samodzielna nauka z materiałów pisanych lub wideo lokuje się znacznie niżej, co może oznaczać, że metody e-learningowe i zdalne, coraz częściej wdrażane przez pracodawców jako tańsza alternatywa, nie odpowiadają preferencjom tej grupy wiekowej.

Hierarchia preferencji różnicuje się wyraźnie pomiędzy branżami. W branży spożywczej zdecydowanie przeważają instrukcje krok po kroku (45,9%; N=72) – to najwyższy odsetek spośród wszystkich kategorii w tej branży i w całym zestawieniu. Wiązać to można ze specyfiką stanowisk produkcyjnych, na których nowe maszyny i systemy wymagają ściśle proceduralnego podejścia oraz ustrukturyzowanego, sekwencyjnego nauczania. W lotnictwie i motoryzacji pozycję lidera utrzymują szkolenia stacjonarne (odpowiednio 38,4%; N=58 i 34,9%; N=67). Pomoc indywidualna ma większą wartość w motoryzacji (28,6%; N=55) niż w lotnictwie (19,9%; N=30) i branży spożywczej (26,1%; N=41), co świadczy o silniejszym ciążeniu ku spersonalizowanemu wsparciu wśród pracowników i pracownic sektora motoryzacyjnego.

10.6. Podsumowanie i wnioski diagnostyczne

Zgromadzone w tym rozdziale dane kreślą złożony i często paradoksalny obraz relacji między starszymi pracownikami a cyfryzacją. Z jednej strony większość badanych (74,8%) regularnie korzysta z komputera, a niemal połowa (49,2%) dostrzega duży lub bardzo duży wpływ deficytów cyfrowych na zatrudnienie starszych pracowników w

swoim środowisku. Z drugiej – aż 40,6% deklaruje brak jakichkolwiek trudności z używaniem nowych technologii, a 55,6% nie widzi w postępującej cyfryzacji zagrożenia dla własnego zatrudnienia. Ten pozorny paradoks tłumaczy rozróżnienie między świadomością systemową (wiedzą, że kompetencje cyfrowe są ważne dla starszych pracowników jako grupy) a percepcją osobistego ryzyka (przekonaniem, że własna sytuacja jest bezpieczna).

Praktycznie najistotniejsze jest to, że główną barierą cyfrową pozostaje niewystarczająca praktyka (32,0%) – a to oznacza, że interwencja szkoleniowa jest realistycznie wykonalna i potencjalnie skuteczna. Pracownicy i pracownice 50+ nie zgłaszają zasadniczych problemów poznawczych z technologią; brakuje im natomiast regularnej ekspozycji i ćwiczenia. Przewaga szkoleń stacjonarnych (38,0%) oraz instrukcji krok po kroku (34,8%) podpowiada konkretną formę, którą oferty szkoleniowe powinny mieć na uwadze. Wynik ten trzeba czytać również w świetle ustaleń rozdziału 9 (deklaratywna gotowość do uczenia się: 91,8%) – starsi pracownicy chcą się uczyć i potrzebują jedynie odpowiednio zaprojektowanego, dostępnego i praktycznego wsparcia.

11. POLITYKA PUBLICZNA I WSPARCIE SPOŁECZNE

Analiza aktywności zawodowej osób starszych nie obejdzie się bez perspektywy polityki publicznej i systemów wsparcia społecznego.

Doświadczenia pracowników

i pracowników 50+ kształtują się bowiem nie tylko w relacji z bezpośrednim pracodawcą, lecz także w odniesieniu do szerszego otoczenia

instytucjonalnego: regulacji prawnych, systemu emerytalnego,

dostępności szkoleń finansowanych ze środków publicznych oraz

społecznego przekazu o starszych pracownikach. Rozdział obejmuje pięć

obszarów: ocenę skuteczności polskich polityk wspierających osoby

starsze na rynku pracy (pytanie 61), postulowane działania rządowe

(pytanie 62), ocenę systemu zabezpieczenia społecznego pod kątem jego

roli w podtrzymywaniu aktywności zawodowej (pytanie 63), oczekiwane

dotychczasowe dodatkowe formy wsparcia społecznego (pytanie 64) oraz dotychczasowe

uczestnictwo

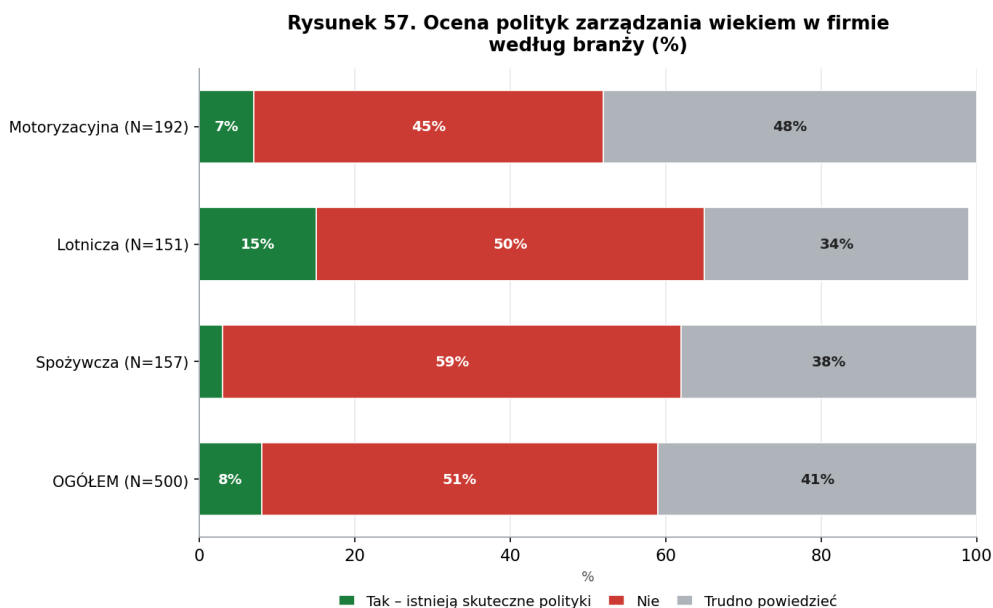
w programach aktywizacji zawodowej (pytanie 65). Razem złoży się to na

obraz percepcji polityki publicznej oczami pracowników 50+ z trzech

kluczowych branż polskiej gospodarki.

11.1. Ocena skuteczności polskich polityk wspierających osoby starsze na rynku pracy

Na Rysunku 57 zaprezentowano ocenę polityk zarządzania wiekiem w firmie z podziałem na branże.



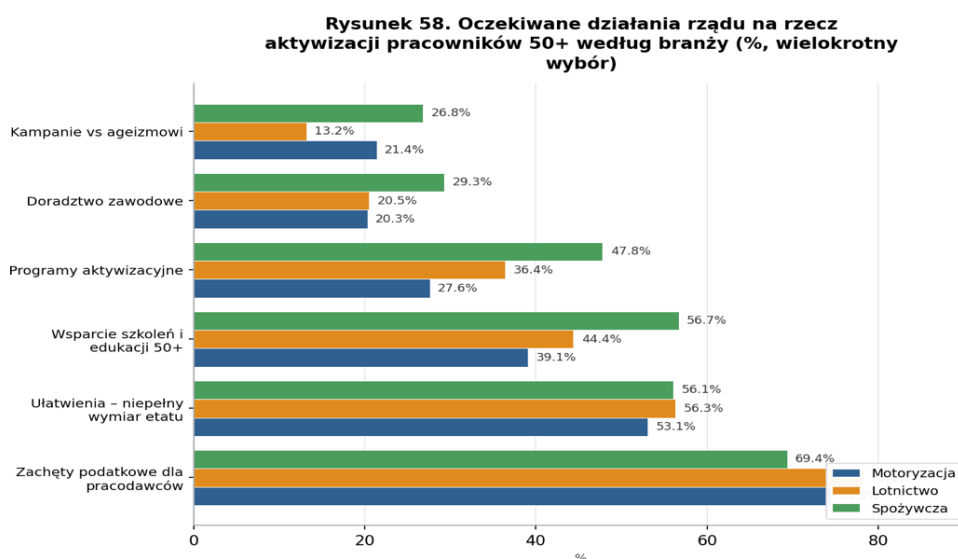
Jak pokazuje Rysunek 57 - ocena skuteczności polityk wspierających osoby starsze na polskim rynku pracy, której dotyczyło pytanie 61, wypadła jednoznacznie krytycznie. Zaledwie 8% respondentów i respondentek (N=40) uznało, że takie polityki istnieją i są skuteczne, natomiast 51,2% (N=256) odpowiedziało przecząco. Wysoko utrzymuje się również niezdecydowanie: 40,8% (N=204) badanych wybrało opcję „Trudno powiedzieć”. Łącznie zatem aż 92% respondentów i respondentek albo neguje istnienie skutecznych polityk, albo nie potrafi wskazać żadnego pozytywnego przykładu. Z perspektywy polityki publicznej to wynik alarmujący – potwierdza niską widoczność istniejących instrumentów wsparcia wśród pracowników 50+ w badanych sektorach. Może również świadczyć o rozbieżności między deklarowanymi celami polityk a ich faktycznym oddziaływaniem na poziomie zakładów pracy.

W ujęciu branżowym interesująco rozkłada się sceptycyzm i niezdecydowanie. Branża spożywcza wyróżnia się najwyższym odsetkiem odpowiedzi negatywnych (59,2%; N=93) i jednym z najniższych odsetków twierdzących (3,2%; N=5). Przemysł lotniczy z kolei notuje relatywnie wyższy udział odpowiedzi twierdzących (15,2%; N=23), co można wiązać ze specyfiką sektora – objęciem regulacjami unijnymi i krajowymi w zakresie BHP, certyfikacji i szkolenia, które

pracownicy mogą postrzegać jako formę wsparcia instytucjonalnego. W motoryzacji przeważa niezdecydowanie (48,4%; N=93), które może odzwierciedlać ograniczoną wiedzę o dostępnych instrumentach polityki lub nieufność wobec systemu przy jednoczesnym braku wyrazistych doświadczeń – pozytywnych czy negatywnych – z instytucjami wsparcia.

11.2. Postulowane działania rządu na rzecz aktywności zawodowej osób 50+

W pytaniu 62 zaproponowano respondentom i respondentkom wskazanie 3 najważniejszych działań, jakie rząd powinien podjąć dla wspierania aktywności zawodowej osób 50+. Wyniki tej części badania prezentuje Rysunek 58.



Zdecydowanie przeważało tworzenie zachęt podatkowych dla pracodawców – wskazało je aż 74% badanych (N=370). Drugie miejsce zajęły ułatwienia w przechodzeniu na pracę w niepełnym wymiarze godzin lub etatu (55,0%; N=275), a trzecie – wspieranie szkoleń i edukacji dla osób starszych (46,2%; N=231). Dalej w rankingu uplasowały się kampanie społeczne przeciwdziałające ageizmowi (20,6%; N=103),

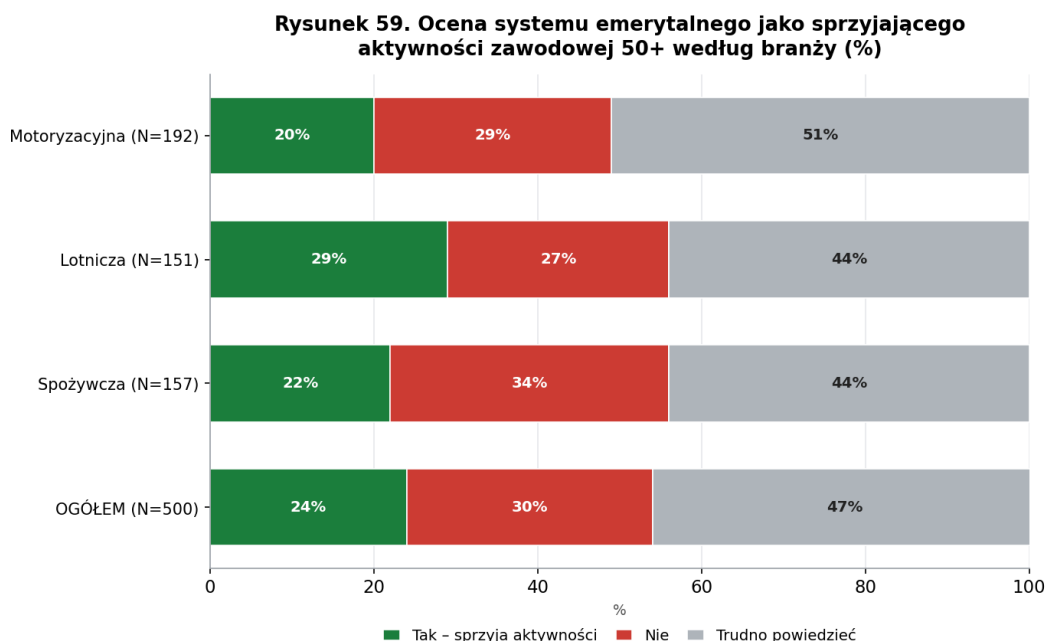
zwiększenie dostępności usług doradztwa zawodowego (23,2%; N=116) oraz rozwój programów aktywizacyjnych (36,6%; N=183).

Dominacja zachęt podatkowych dla pracodawców niesie kluczowe znaczenie interpretacyjne. Pokazuje, że pracownicy 50+ upatrują głównej bariery dla swojej aktywności zawodowej nie tylko w sobie samych (brak kompetencji, zdrowie, motywacja), lecz również w poziomie ekonomicznych bodźców, jakie pracodawcy mogą zaoferować starszym pracownikom. Jest to diagnoza strukturalna: rozwiązanie problemu wymaga interwencji po stronie podażowej (pracodawców), a nie tylko popytowej (pracowników). Wysokie wskazanie ułatwień w przejściu na niepełny etat (55%) świadczy z kolei o realnym zainteresowaniu elastycznymi formami zatrudnienia jako mechanizmem płynnego przejścia od pełnej aktywności do emerytury, zgodnym z koncepcją stopniowego wycofywania się z rynku pracy (ang. phased retirement).

Postulowane priorytety wyraźnie różnicują się między branżami. Sektor spożywczy znacznie częściej niż pozostałe wskazuje na wspieranie szkoleń i edukacji (56,7%; N=89 wobec 39,1%; N=75 w motoryzacji i 44,4%; N=67 w lotnictwie) oraz na rozwój programów aktywizacyjnych (47,8%; N=75 wobec 27,6%; N=53 w motoryzacji i 36,4%; N=55 w lotnictwie). Współgra to z profilem sektora spożywczego, w którym intensywność zmian technologicznych i proceduralnych rodzi pilniejszą potrzebę systemowego wsparcia edukacyjnego. Przemysł lotniczy charakteryzuje się natomiast relatywnie niższym niż pozostałe branże wskazaniem kampanii przeciwdziałających ageizmowi (13,2%; N=20), co może sugerować, że pracownicy i pracownice tego sektora odczuwają problem dyskryminacji wiekowej jako mniej pilny – co koreluje z wynikami rozdziału 4, gdzie branża motoryzacyjna i spożywcza wykazywały wyższe odsetki doświadczania negatywnych następstw ageizmu.

11.3. Ocena systemu zabezpieczenia społecznego pod kątem wsparcia aktywności zawodowej

Pytanie 63 odnosiło się do oceny, czy system zabezpieczenia społecznego – obejmujący emerytury i świadczenia zdrowotne – sprzyja podejmowaniu dalszej aktywności zawodowej po 50. roku życia. Wyniki tej części badania zaprezentowano na Rysunku 59.



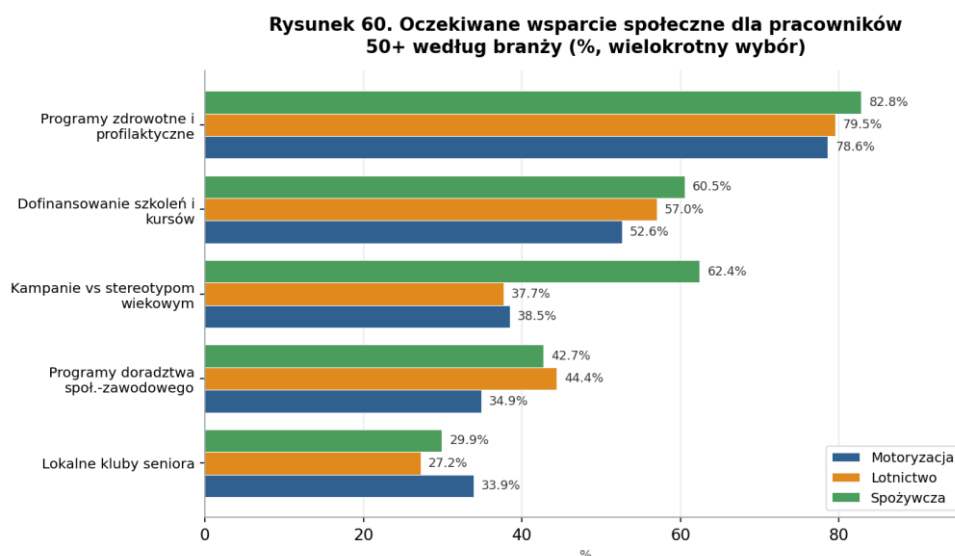
W odpowiedziach uwidacznia się wyraźna ambiwalencja: 46,6% (N=233) badanych nie potrafiło jednoznacznie ocenić tej relacji („Trudno powiedzieć”), 29,8% (N=149) wyraziło opinię negatywną (system nie sprzyja dalszej aktywności), a jedynie 23,6% (N=118) oceniło system pozytywnie. Wysoki udział odpowiedzi „Trudno powiedzieć” może odzwierciedlać niedostateczną znajomość mechanizmów systemu emerytalnego lub postrzeganie tej relacji jako złożonej i niejednoznacznej – co samo w sobie bywa sygnałem, że komunikacja o systemie zabezpieczenia społecznego jest niewystarczająca lub niezrozumiała dla pracowników w średnim wieku.

Branżowo wyniki różnią się istotnie. Sektor spożywczy notuje najwyższy odsetek odpowiedzi negatywnych (33,8%; N=53) i stosunkowo

niski odsetek twierdzących (22,3%; N=35), co można wiązać z częstszym zatrudnieniem w tym sektorze na umowach skutkujących niższymi świadczeniami emerytalnymi oraz z silniejszym poczuciem, że system nie przystaje do realiów zawodowych tej grupy. W motoryzacji przeważa kategorię, negatywna postawa wobec braku wsparcia systemowego: większy niż w pozostałych branżach odsetek ambiwalencji (51,0%; N=98) może płynąć z przekonania, że system emerytalny jest niezrozumiały lub nieprzewidywalny z punktu widzenia starszego pracownika produkcyjnego.

11.4. Oczekiwane dodatkowe formy wsparcia społecznego

W pytaniu 64 poproszono respondentów i respondentki o wskazanie 3 form wsparcia społecznego, które najskuteczniej pomogłyby im utrzymać aktywność zawodową. Wyniki tej części badania przedstawiono na Rysunku 60.



Bezapelacyjnie przeważały programy zdrowotne i profilaktyczne – wskazało je 80,2% badanych (N=401), co czyni ten wynik najwyższym odsetkiem wskazań spośród wszystkich opcji w całym badaniu.

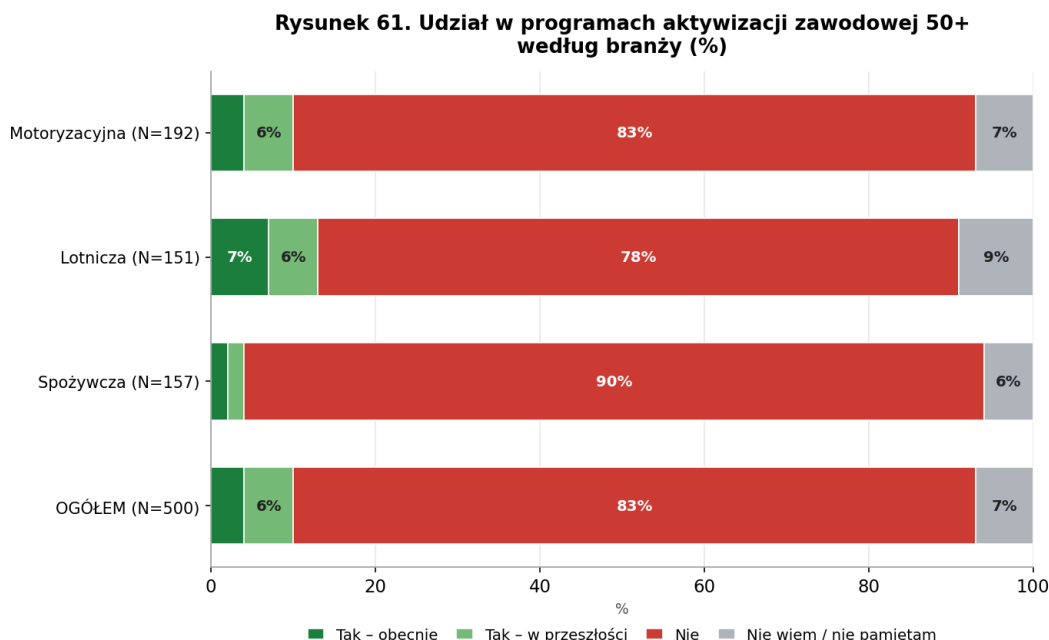
Koresponduje on z ustaleniami rozdziału 6 (zdrowie i aktywność fizyczna) i potwierdza, że zdrowie pracownicy 50+ traktują jako fundamentalny warunek kontynuowania aktywności zawodowej. Drugie miejsce zajęło dofinansowanie szkoleń i kursów (56,4%; N=282), a trzecie – kampanie przeciwdziałające stereotypom związanym z wiekiem (45,8%; N=229). Programy doradztwa społeczno-zawodowego wskazało 40,2% (N=201), a rozwój lokalnych klubów seniora i centrów aktywności 30,6% (N=153).

Z porównania branżowego wyłania się kilka istotnych różnic. Kampanie przeciwdziałające stereotypom wiekowym wyraźnie silniej postulowane są w branży spożywczej (62,4%; N=98) niż w lotnictwie (37,7%; N=57) i motoryzacji (38,5%; N=74). Dystans między branżą spożywczą a lotniczą sięga niemal 25 punktów procentowych i należy do najwyższych różnicujących wyników w całym badaniu. Świadczy to, iż pracownicy branży spożywczej szczególnie silnie doświadczają stygmatyzacji związanej z wiekiem w swoim środowisku zawodowym lub się jej obawiają. Dofinansowanie szkoleń również częściej pojawia się w sektorze spożywczym (60,5%; N=95) niż w motoryzacji (52,6%; N=101), co jest spójne z całym profilem potrzeb szkoleniowych zidentyfikowanych dla tej branży w poprzednich rozdziałach. Pierwszą pozycję we wszystkich trzech branżach zajmują programy zdrowotne i profilaktyczne (motoryzacja: 78,6%; lotnictwo: 79,5%; spożywcza: 82,8%), co uwypukla powszechny i niezróżnicowany sektorowo charakter tej potrzeby – zdrowie jest celem ogólnoludzkim, niezależnym od sektora.

11.5. Dotychczasowe uczestnictwo w programach aktywizacji zawodowej

Pytanie 65 odnosiło się do udziału w programach wspierających aktywizację zawodową osób starszych. Udział w programach aktywizacji

zawodowej pracowników w wieku 50+ zaprezentowano na poniższym Rysunku 61.



Wynik jest diagnostycznie kluczowy: zdecydowana większość respondentów i respondentek – 83,4% (N=417) – nigdy nie uczestniczyła w żadnym takim programie. Aktualnie uczestniczy zaledwie 4,0% (N=20), a kolejne 5,2% (N=26) uczestniczyło w przeszłości. Niepamięć lub brak świadomości co do udziału zadeklarowało 7,4% (N=37). Potwierdza to wniosek z pytania 61 o niskiej widoczności instrumentów aktywizacyjnych: pracownicy nie tylko negatywnie oceniają istniejące polityki, ale przede wszystkim sami w nich nie uczestniczą. Łącznie zaledwie 9,2% (N=46) respondentów i respondentek miało jakikolwiek kontakt z systemem aktywizacji zawodowej osób starszych, co oznacza, że dla ponad 90% badanych system ten praktycznie nie istnieje w ich doświadczeniu zawodowym.

W podziale branżowym szczególnie uderza wynik sektora spożywczego: ani jedna ze 157 osób z tej grupy nie uczestniczy aktualnie

w żadnym programie aktywizacyjnym (0,0%), a jedynie 3,8% (N=6) uczestniczyło w przeszłości. Blisko połowa (45,9%; N=72) w ogóle nie pamięta lub nie wie. W rezultacie aż 50,3% respondentów z branży spożywczej ma praktycznie zerowy kontakt z systemem wsparcia. Więcej kontaktów z programami odnotowuje przemysł lotniczy (łącznie udział: 7,3% obecny + 6,6% przeszły = 13,9%; N=21 ze 151) oraz motoryzacja (łącznie: 4,7% + 5,2% = 9,9%; N=19 ze 192). Obraz branży spożywczej niepokoi szczególnie w kontekście siły potrzeb szkoleniowych i adaptacyjnych zidentyfikowanych dla tego sektora w poprzednich rozdziałach: pracownicy, którzy potrzebują wsparcia najbardziej, mają do niego najmniejszy dostęp.

11.6. Podsumowanie i wnioski diagnostyczne

Rozdział jedenasty składa się na spójny i niepokojący obraz relacji między pracownikami 50+ badanych branż a systemem polityki publicznej. Powtarzają się trzy prawidłowości: po pierwsze, zdecydowana większość respondentów i respondentek (92,0%) nie dostrzega skutecznych polskich polityk wspierających osoby starsze na rynku pracy; po drugie, 83,4% nigdy nie uczestniczyła w programie aktywizacji zawodowej; po trzecie, 46,6% ma trudność z oceną systemu zabezpieczenia społecznego pod kątem wsparcia dalszej aktywności zawodowej.

Wnioski te układają się w wyraźny wzór: system aktywizacji zawodowej osób starszych w Polsce pozostaje słabo dostępny dla pracowników badanych branż przemysłowych. Postulaty zgłaszane przez badanych – zachęty podatkowe dla pracodawców (74,0%), ułatwienia w przejściu na niepełny wymiar etatu (55,0%), dofinansowanie szkoleń (56,4%) i programy zdrowotne (80,2%) – tworzą zwarty, diagnostycznie wartościowy zestaw rekomendacji dla reformy polityki publicznej. Postulaty te zbieżne są z kierunkami strategii europejskich w zakresie aktywnego starzenia się (ang. active ageing) i pokazują, że badana

populacja pracowników 50+ dysponuje realistyczną i trafną diagnozą swoich potrzeb w obszarze wsparcia systemowego. Pilnym zadaniem dla organizacji pracodawców, związków zawodowych i instytucji publicznych jest przekucie ich na konkretne, dostępne i widoczne instrumenty polityki publicznej.

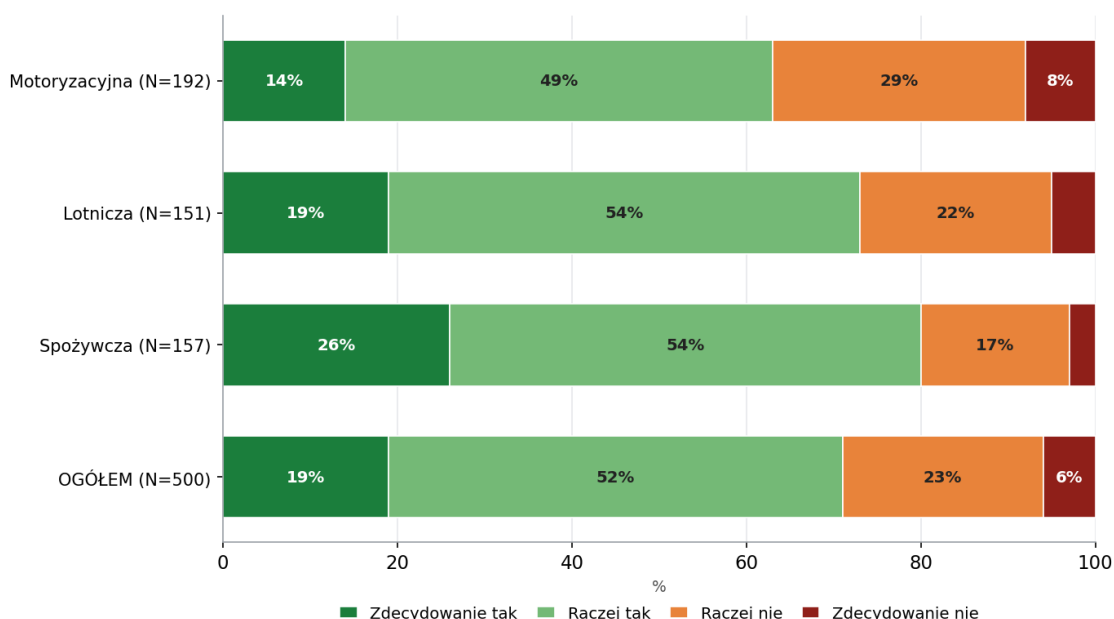
12. WARUNKI PRACY I WSPARCIE PRACODAWCY – ANALIZA BRANŻOWA

Warunki pracy stanowią bezpośredni kontekst codziennego funkcjonowania zawodowego pracowników 50+. Ich jakość – w wymiarze ergonomii, obciążenia fizycznego, elastyczności organizacyjnej i dostępności wsparcia – przesądza o zdolności do dłuższej aktywności zawodowej i satysfakcji z pracy. Rozdział obejmuje pięć obszarów warunków pracy i wsparcia ze strony pracodawcy: ergonomiczne dopasowanie stanowiska pracy (pytanie 56), częstotliwość fizycznego przeciążenia (pytanie 57), dostępność elastycznych form pracy (pytanie 58), wsparcie pracodawcy w przypadku problemów zdrowotnych (pytanie 59) oraz inwestycje firmy w technologie dostosowane do potrzeb pracowników w różnym wieku (pytanie 60). Dopełnieniem analizy są dane o oczekiwanym wsparciu ze strony pracodawcy lub instytucji w kontekście rozwoju zawodowego (pytanie 54) oraz o subiektywnej ocenie kluczowych sił pracowników 50+ (pytanie 55). Razem obszar ten kreśli kompleksowy obraz relacji między pracodawcą a starszym pracownikiem w 3 badanych branżach.

12.1. Ergonomiczne dopasowanie stanowiska pracy

Pytanie 56 dotyczyło oceny, czy stanowisko pracy respondentów i respondentek jest ergonomicznie dostosowane do ich indywidualnych potrzeb. Wyniki tej części badania zaprezentowano na Rysunku 62.

Rysunek 62. Ocena ergonomii stanowiska pracy według branży (%)



Jak wskazuje Rysunek 62 - pozytywnie dopasowanie oceniło łącznie 71,2% badanych („Zdecydowanie tak”: 19,2%; N=96 i „Raczej tak”: 52,0%; N=260), natomiast 28,8% sygnalizuje niedopasowanie („Raczej nie”: 23,2%; N=116 i „Zdecydowanie nie”: 5,6%; N=28). Wynik wypada relatywnie korzystnie, choć odsetek odpowiedzi negatywnych – blisko 1/3 badanych – świadczy o znaczącym udziale stanowisk, które nie spełniają ergonomicznych wymagań pracowników w średnim i starszym wieku. W świetle znanych

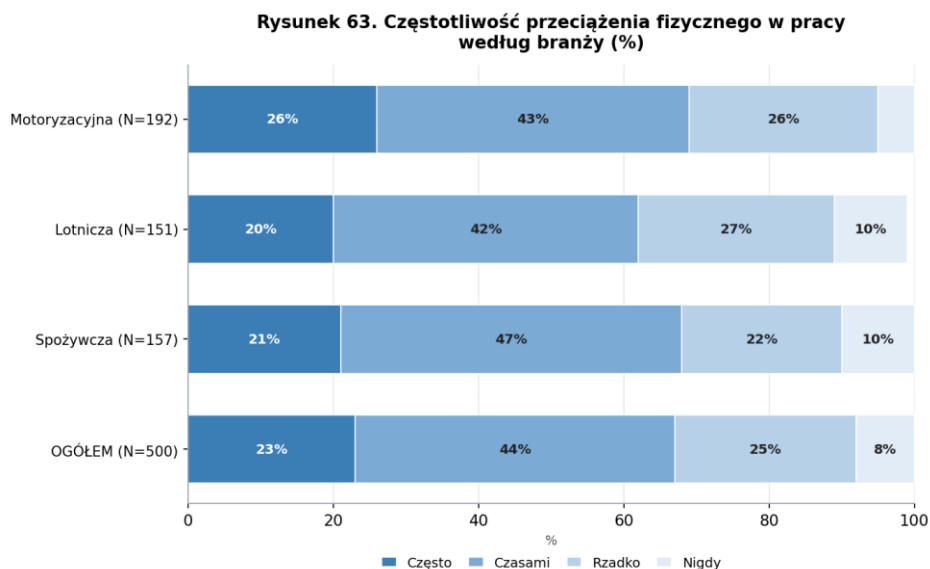
z literatury zależności między ergonomią stanowiska a długością kariery i stanem zdrowia jest to wynik wymagający uwagi pracodawców.

Poziom ergonomicznego dopasowania wyraźnie rozchodzi się między branżami. Sektor spożywczy notuje najwyższy odsetek łącznie pozytywnych ocen (79,6%; N=125: „Zdecydowanie tak” 25,5% + „Raczej tak” 54,1%), podczas gdy motoryzacja – najniższy (63,1%; N=121: „Zdecydowanie tak” 14,1% + „Raczej tak” 49,0%). Dystans między tymi branżami w łącznie pozytywnych ocenach przekracza 16 punktów procentowych. Pośrednie miejsce zajmuje przemysł lotniczy z wynikiem 72,8% (N=110: „Zdecydowanie tak” 19,2% + „Raczej tak” 53,6%). W motoryzacji niepokoi też najwyższy odsetek łącznie negatywnych

odpowiedzi (36,9%; N=71: „Raczej nie” 28,6% + „Zdecydowanie nie” 8,3%). Może to odzwierciedlać specyfikę stanowisk produkcyjnych w tym sektorze, gdzie ograniczenia technologiczne linii montażowej utrudniają indywidualne dostosowania ergonomiczne do potrzeb konkretnego pracownika.

12.2. Fizyczne przeciążenie w pracy

Pytanie 57 odnosiło się do częstotliwości doświadczania fizycznego przeciążenia w pracy. Wyniki tej części badania przedstawiono na Rysunku 63.

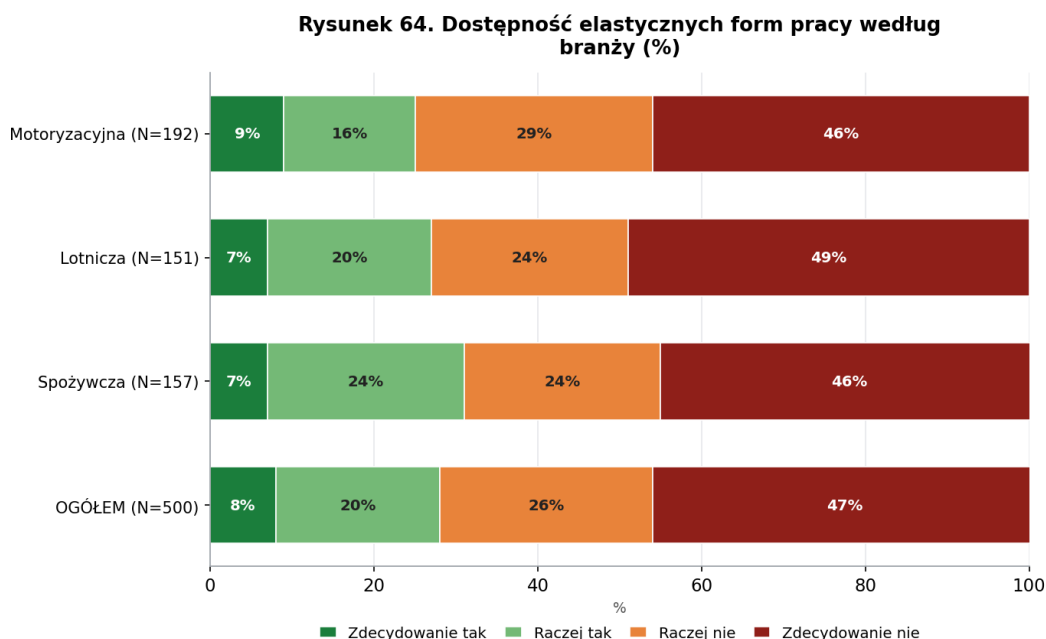


Jak pokazuje Rysunek 63 – fizyczne przeciążenie okazało się problemem powszechnym: łącznie aż 66,8% respondentów i respondentek doświadcza fizycznego przeciążenia „często” (22,8%; N=114) lub „czasami” (44,0%; N=220). Jedynie 8 % (N=40) deklaruje, że nigdy go nie doświadcza, a 25,2% (N=126) – „jedynie rzadko”. Potwierdza to, że praca fizyczna i pół-fizyczna w badanych branżach przemysłowych znacząco obciąża organizm, co w połączeniu z wiekiem (50–64 lata) rodzi realne ryzyko przedwczesnego wypadnięcia z rynku pracy z powodów zdrowotnych.

Najmocniej fizyczne przeciążenie nasila się w motoryzacji: łącznie często lub czasami doświadcza go 68,7% (N=132: Często 26,0% + Czasami 42,7%). Zbliżony poziom łącznie wykazuje branża spożywcza (68,1%; N=107: Często 21,0% + Czasami 47,1%). Nieco korzystniej wypada przemysł lotniczy: łącznie „często” lub „czasami” 62,9% (N=95: Często 20,5% + Czasami 42,4%), z wyższym niż w pozostałych branżach odsetkiem odpowiedzi „Nigdy” (9,9%; N=15 wobec 5,2% w motoryzacji i 9,6% w branży spożywczej). Różnice między branżami pozostają jednak stosunkowo niewielkie, co wskazuje na systemowy charakter problemu przeciążenia fizycznego w całym sektorze przemysłowym – niezależnie od specyfiki produkcyjnej branży.

12.3. Dostępność elastycznych form pracy

Pytanie 58 badało, czy respondenci i respondentki mają możliwość pracy w elastycznych formach – takich jak praca częściowo zdalna lub skrócony czas pracy. Na Rysunku 64 zaprezentowano dostępność elastycznych form pracy z podziałem na branże.

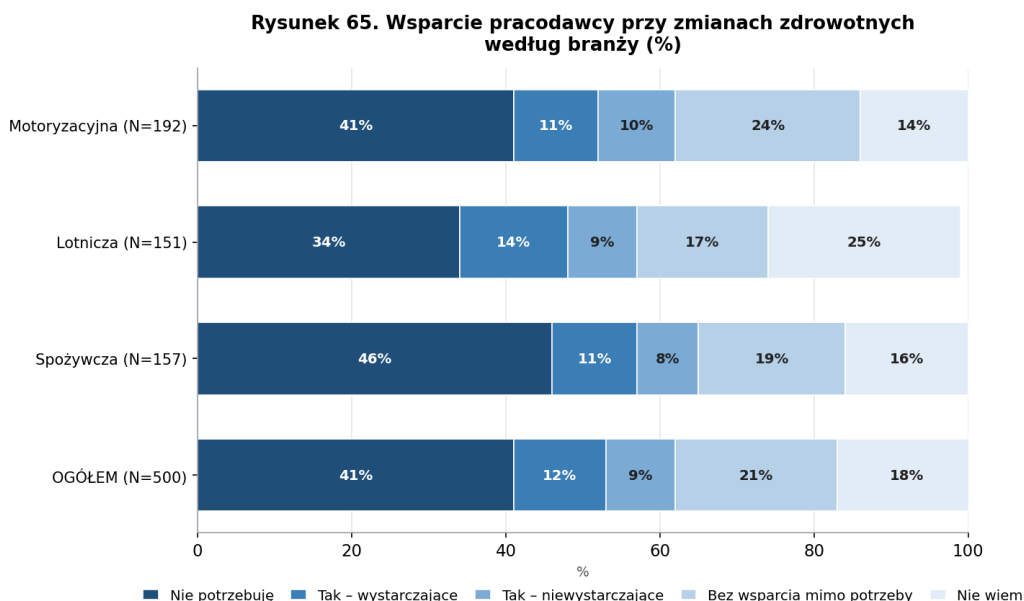


Odpowiedzi są jednoznaczne i odsłaniają bardzo niską dostępność takich rozwiązań w badanej populacji: aż 72,8% badanych stwierdziło, że nie ma takiej możliwości („Zdecydowanie nie”: 47,0%; N=235 i „Raczej nie”: 25,8%; N=129). Dostęp do elastycznych form pracy deklaruje łącznie zaledwie 27,2% respondentów i respondentek („Zdecydowanie tak” 7,6%; N=38 i „Raczej tak”: 19,6%; N=98). Wynik ten jest kluczowy w zestawieniu z rozdziałem 11, gdzie ułatwienia w przejściu na niepełny wymiar etatu wskazało aż 55% badanych jako pożądane działanie rządu. Potrzeba ta jest więc wyraźnie zidentyfikowana, lecz w bardzo małym stopniu realizowana przez pracodawców w badanych branżach.

Branże nieco się tu różnią, jednak w każdej z nich dostępność elastycznych form pracy pozostaje zjawiskiem mniejszościowym. Sektor spożywczy wykazuje najwyższy łącznie odsetek braku dostępu (69,5%; N=109 wybrało opcję „Zdecydowanie nie” 45,9% + „Raczej nie” 23,6%), lecz również stosunkowo wyższy odsetek dostępności (30,5%; N=48). Motoryzacja i lotnictwo notują łącznie wyższy odsetek braku dostępu (motoryzacja: 75,0% N=144; lotnictwo: 73,5% N=111). Różnica ta jest niewielka, co potwierdza, że elastyczne formy pracy pozostają niedostępne dla zdecydowanej większości pracowników 50+ we wszystkich trzech badanych sektorach przemysłowych. Charakter pracy produkcyjnej – wymagający fizycznej obecności przy linii produkcyjnej lub stanowisku roboczym – strukturalnie ogranicza możliwość wprowadzenia pracy zdalnej, co jednak nie wyklucza elastyczności w zakresie czasu pracy i zmianowości.

12.4. Wsparcie pracodawcy w przypadku problemów zdrowotnych

Pytanie 59 sprawdzało, czy w przypadku problemów zdrowotnych lub niepełnosprawności respondenci i respondentki otrzymali odpowiednie wsparcie lub dostosowania od pracodawcy. Rysunek 65 przedstawia jaki % badanych wskazał poszczególne odpowiedzi.



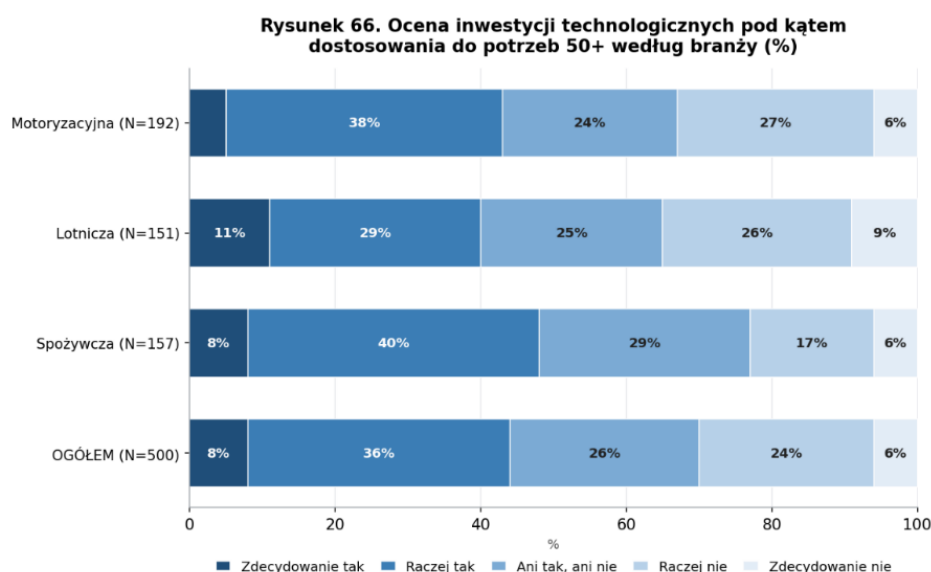
Rysunek 65 wskazuje, iż najliczniejsza grupa – 40,8% (N=204) – deklaruje brak potrzeby takiego wsparcia, co świadczy o dobrej kondycji zdrowotnej tej części respondentów. Wśród osób, które wsparcia lub dostosowania potrzebowały, obraz jest niejednorodny: 11,8% (N=59) otrzymało wsparcie odpowiednie i wystarczające, 9,0% (N=45) – niewystarczające, a aż 20,6% (N=103) zadeklarowało, iż nie otrzymało żadnego. Łącznie zatem 29,6% respondentów i respondentek (N=148), które zgłasza lub zgłaszało problemy zdrowotne – nie otrzymuje lub nie otrzymało odpowiedniego wsparcia ze strony pracodawcy. Wysoki jest też odsetek odpowiedzi „Nie wiem” / „Nie jestem pewien” (17,8%; N=89), co może świadczyć o braku przejrzystości procedur adaptacyjnych lub o tym, że pracownicy nie wiedzą, do kogo się zgłosić.

Na tle branż wyróżnia się przemysł lotniczy, w którym najwyżej sięga odsetek odpowiedzi „Nie wiem” / „Nie jestem pewien” (25,2%; N=38) – co może sugerować, że mimo formalnie rozbudowanych procedur BHP komunikacja o dostępnych formach dostosowania pozostaje w tym sektorze niewystarczająca. Motoryzacja notuje najwyższy odsetek respondentów bez wsparcia mimo potrzeby (24,5%; N=47) – niemal co czwarty pracownik lub pracownica potrzebujący dostosowania go nie

otrzymał. Branża spożywcza ma najwyższy odsetek deklarowanego braku potrzeby wsparcia (46,5%; N=73), ale również niepokojące 19,1% (N=30) osób bez wsparcia mimo takiej potrzeby. Obraz ten ujawnia systemowy deficyt w mechanizmach wsparcia pracowników z problemami zdrowotnymi we wszystkich trzech badanych sektorach.

12.5. Inwestycje firmy w technologie przyjazne pracownikom w różnym wieku

Pytanie 60 odnosiło się do oceny, czy firma inwestuje w technologie dostosowane do potrzeb pracowników w różnym wieku i ułatwiające pracę. Rysunek 66 prezentuje ocenę inwestycji technologicznych pod kątem dostosowania do potrzeb pracowników w wieku 50+ z podziałem na branże.



Obraz zaprezentowany na Rysunku 66 jest umiarkowanie pozytywny: łącznie 43,8% respondentów i respondentek (N=219) sądzi, że firma „raczej” (36,0%; N=180) lub „zdecydowanie tak” (7,8%; N=39) dokonuje takich inwestycji. Jednocześnie 30,4% (N=152) wyraża opinię negatywną („Raczej nie”: 23,6%; N=118 i „Zdecydowanie nie”: 6,8%; N=34), a 25,8% (N=129) wybiera odpowiedź neutralną. Wynik ten nabiera znaczenia w zestawieniu z prezentowanymi w rozdziale 10 danymi

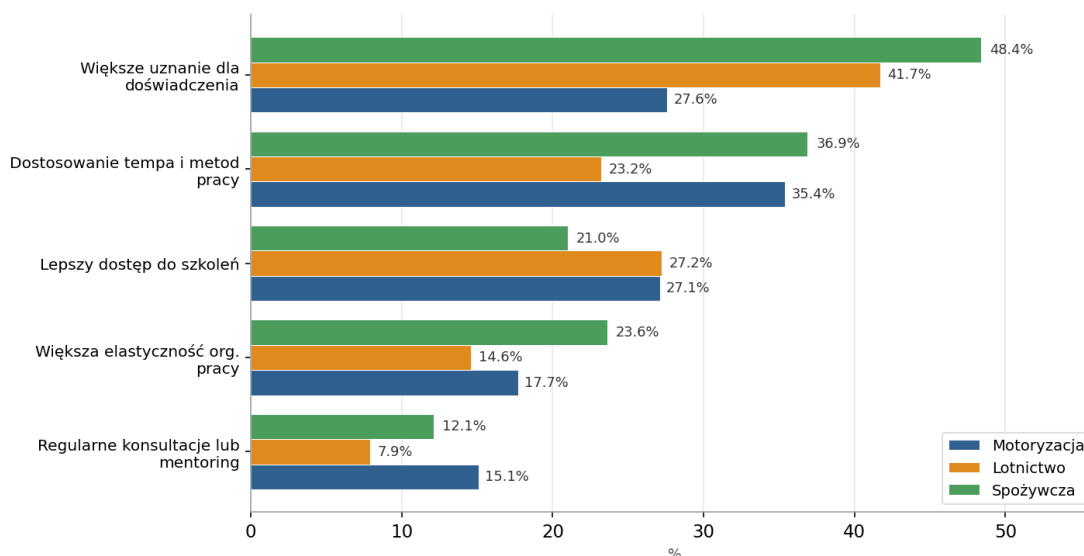
o zaawansowaniu cyfryzacji w pracy – firmy inwestują w technologie, lecz niekoniecznie w takie, które są dostosowane do specyficznych potrzeb starszych pracowników.

Najwyżej inwestycje technologiczne ocenia branża motoryzacyjna: łącznie 42,7% ocen pozytywnych („Zdecydowanie tak” 4,7% + „Raczej tak” 38,0%) przy relatywnie niskim odsetku ocen negatywnych (33,4%). Zbliżony poziom łącznie pozytywnych odpowiedzi notuje branża spożywcza (48,4%; „Zdecydowanie tak” 8,3% + „Raczej tak” 40,1%), lecz przy niższym odsetku odpowiedzi negatywnych (22,9%). Przemysł lotniczy wyróżnia się natomiast relatywnie niższym odsetkiem ocen pozytywnych (40,4%; „Zdecydowanie tak” 11,3% + „Raczej tak” 29,1%) i stosunkowo wysokim odsetkiem ocen negatywnych (34,4%). Paradoksalnie sektor lotniczy – często postrzegany jako technologicznie zaawansowany – wypada gorzej w ocenie inwestycji w technologie przyjazne starszym pracownikom, co może świadczyć o koncentracji inwestycji technologicznych na systemach certyfikacji i bezpieczeństwa kosztem ergonomii użytkownika i dostępności interfejsów.

12.6. Oczekiwane wsparcie pracodawcy w dalszym rozwoju zawodowym

Pytanie 54 dotyczyło działań lub wsparcia ze strony pracodawcy, instytucji lub związku zawodowego, które najbardziej pomogłyby w dalszym rozwoju zawodowym. Wyniki tej części badania zaprezentowano na Rysunku 67.

**Rysunek 67. Oczekiwane formy wsparcia ze strony pracodawcy
według branży (% , wielokrotny wybór)**



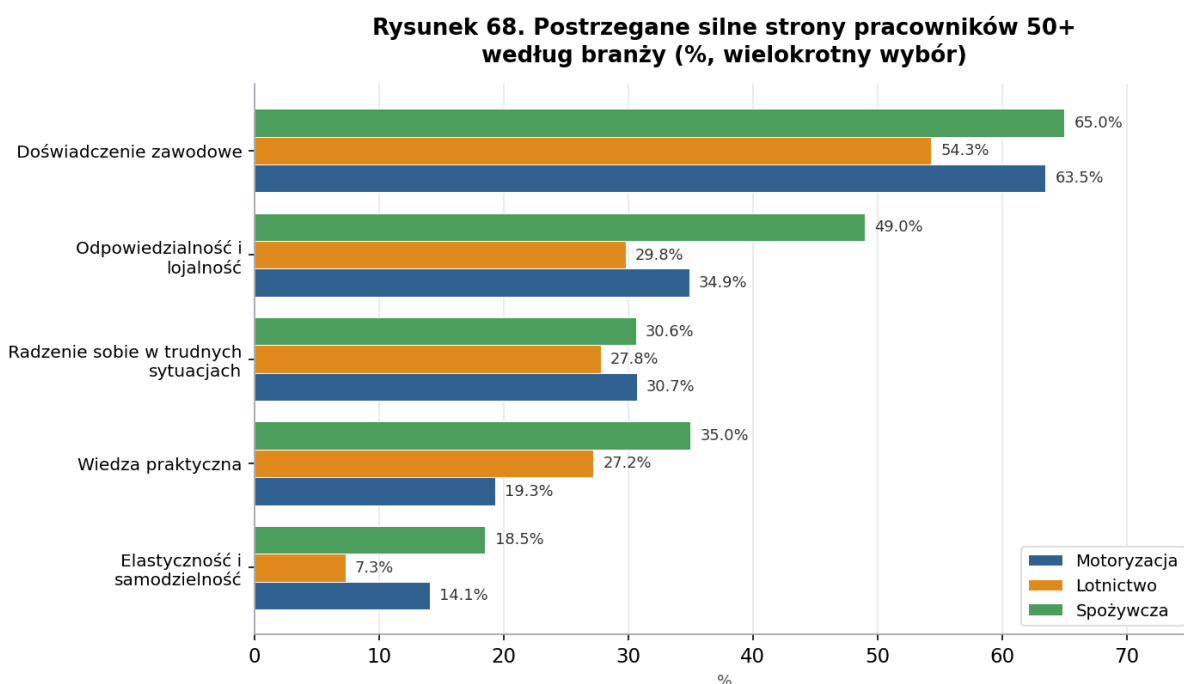
Jak pokazuje Rysunek 67 - najczęściej wybierano docenienie doświadczenia (38,4%; N=192), które wyprzedziło dostosowanie tempa i metod pracy (32,2%; N=161), lepszy dostęp do szkoleń (25,2%; N=126), większą elastyczność w organizacji pracy (18,6%; N=93) oraz regularne konsultacje lub mentoring (12,0%; N=60). Prymat uznania dla doświadczenia pokazuje, że pracownicy 50+ oczekują przede wszystkim zmiany postawy pracodawców wobec wartości, jaką wnoszą do organizacji – a nie tylko instrumentalnego wsparcia szkoleniowego czy organizacyjnego. Zbieżne jest to z wynikami rozdziału 4 (ageizm) i rozdziału 5 (motywacja): poczucie niedocenienia to jeden z kluczowych czynników demotywujących w tej grupie.

Hierarchia postulatów układa się odmiennie w każdym z sektorów. W branży spożywczej wyraźnie przeważa oczekiwanie większego uznania dla doświadczenia (48,4%; N=76), zdecydowanie przekraczając wyniki motoryzacji (27,6%; N=53) i lotnictwa (41,7%; N=63). Lotnictwo z kolei ceni uznanie doświadczenia ogólnie wyżej niż pozostałe branże, a jednocześnie słabiej oczekuje dostępu do szkoleń (27,2%; N=41) – tłumaczyć to można rozbudowanym wewnętrznym systemem szkoleń certyfikacyjnych w tym sektorze: pracownicy mają do szkoleń dostęp, lecz oczekują większego docenienia własnych kompetencji. W motoryzacji na

pierwszy plan wysuwa się dostosowanie tempa i metod pracy (35,4%; N=68 wobec 23,2% w lotnictwie i 36,9% w spożywczej), co koresponduje z dominującym tu problemem fizycznego przeciążenia na stanowiskach produkcyjnych.

12.7. Kluczowe siły pracowników w wieku 50+ w ocenie badanych

Pytanie 55 odnosiło się do subiektywnej oceny tego, co stanowi główną siłę pracowników w wieku 50+. Respondenci i respondentki mogli wskazać po jednej odpowiedzi spośród 5 opcji. Wyniki tej części badania zaprezentowano na poniższym rysunku 68.



Bezapelacyjnie zwyciężyło doświadczenie zawodowe (61,2%; N=306), wymienione przez ponad 3/5 badanych. Dalej uplasowały się odpowiedzialność i lojalność (37,8%; N=189), umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach (29,8%; N=149), wiedza praktyczna (26,6%; N=133) oraz elastyczność i samodzielność (13,4%; N=67). Szczególna wartość tego wyniku polega na tym, że jest on autoportretem grupy – subiektywnym postrzeganiem własnych kluczowych kompetencji przez samych pracowników 50+. Prymat doświadczenia i odpowiedzialności

rysuje obraz grupy świadomej swojej wartości, a nie jedynie wymagającej szczególnej opieki czy protekcji.

Wewnętrzne postrzeganie zasobów tej grupy wiekowej różni się między sektorami w sposób godny uwagi. Doświadczenie wszędzie zajmuje pierwsze miejsce, lecz z różnym natężeniem: motoryzacja 63,5% (N=122), spożywcza 65,0% (N=102), lotnictwo 54,3% (N=82). Niższa pozycja doświadczenia w lotnictwie przy jednocześnie silniejszym akcencie na wiedzę praktyczną (27,2%; N=41 wobec 19,3% w motoryzacji) zdradza bardziej specjalistyczny charakter tej branży, w której konkretna wiedza techniczna waży tyle samo co ogólne doświadczenie.

Najwymowniejszy kontrast dotyczy odpowiedzialności i lojalności: w branży spożywczej wskazuje je aż 49,0% (N=77) wobec 34,9% (N=67)

w motoryzacji i 29,8% (N=45) w lotnictwie. Pokrywa się to z profilem sektora spożywczego, gdzie kultura organizacyjna tradycyjnie ceni staż i lojalność, a pracownicy internalizują te wartości jako element własnej zawodowej tożsamości.

12.8. Podsumowanie i wnioski diagnostyczne

Zebrane w tym rozdziale dane składają się na wielowymiarowy obraz warunków pracy pracowników 50+ w 3 badanych branżach. Najważniejsze obserwacje przedstawiają się następująco: po pierwsze – ergonomia stanowisk pracy zyskuje pozytywną ocenę większości badanych (71,2%), lecz w motoryzacji niemal co trzeci pracownik lub pracownica (36,9%) sygnalizuje niedopasowanie, co domaga się pilnej interwencji; po drugie – przeciążenie fizyczne dotyka aż 2/3 respondentów i respondentek (66,8%) często lub w sposób powtarzający się, tworząc systemowe ryzyko dla trwania aktywności zawodowej tej grupy; po trzecie – elastyczne formy pracy pozostają praktycznie niedostępne dla większości badanych (72,8%) mimo wyraźnego na nie zapotrzebowania; po czwarte – co piąty

pracownik lub pracownica potrzebujący wsparcia zdrowotnego nie otrzymuje go od pracodawcy (20,6%).

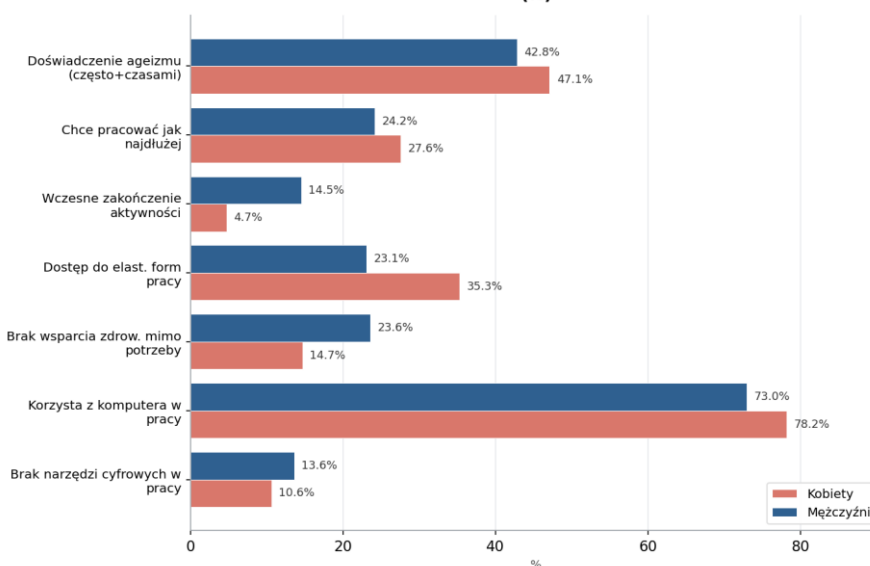
Obraz ten dopełniają wyniki dotyczące subiektywnego postrzegania własnych zasobów przez pracowników 50+ oraz ich oczekiwań wobec pracodawcy: badani widzą siebie przede wszystkim jako nosicieli cennego doświadczenia i lojalności i oczekują, że pracodawca to dostrzeże i doceni (38,4% jako priorytet wsparcia). Wysoko lokowane jest również dostosowanie tempa i metod pracy (32,2%), bezpośrednio korespondujące z danymi o przeciążeniu fizycznym. Razem składają się one na czytelny postulat: pracownicy 50+ w badanych branżach przemysłowych potrzebują pracodawcy, który z jednej strony dostosuje fizyczne warunki pracy do ich potrzeb (ergonomia, tempo, elastyczność), a z drugiej – doceni i wykorzysta wnoszony przez nich kapitał doświadczenia i lojalności.

13. ANALIZA RÓŻNICUJĄCA: PŁEĆ, WIEK I CHARAKTER STANOWISKA

Dotychczasowe rozdziały analizowały wyniki badania w ujęciu branżowym, odsłaniając istotne różnice między sektorem motoryzacyjnym, lotniczym i spożywczym. Nie mniej ważnym wymiarem jest wewnętrzne zróżnicowanie próby ze względu na zmienne demograficzne i zawodowe: płeć, przynależność do grupy wiekowej oraz charakter zajmowanego stanowiska. Niniejszy rozdział syntetyzuje najważniejsze różnice zaobserwowane w trzech przekrojach: (1) płciowym – kobiety (N=170; 34,0%) i mężczyźni (N=330; 66,0%); (2) wiekowym – grupy 50–54 lata (N=208; 41,6%), 55–59 lat (N=171; 34,2%), 60–64 lata (N=107; 21,4%) i 65+ lat (N=14; 2,8%); (3) stanowiskowym – praca biurowa (N=122; 24,4%), prosta praca fizyczna (N=122; 24,4%), praca fizyczna wykwalifikowana (N=189; 37,8%) i praca umysłowa/specjalistyczna (N=34; 6,8%). Celem tej analizy jest wskazanie grup szczególnie narażonych na wybrane ryzyka oraz grup o specyficznych potrzebach wsparcia, które umykają ogólnemu obrazowi.

13.1. Zróżnicowanie ze względu na płeć

Próba badawcza obejmuje 330 mężczyzn (66,0%) i 170 kobiet (34,0%), co odzwierciedla strukturę zatrudnienia w badanych branżach przemysłowych, tradycyjnie zdominowanych przez mężczyzn – zwłaszcza w motoryzacji i lotnictwie. Zestawienie obu grup odsłania kilka istotnych różnic płciowych w obszarach kluczowych dla polityki aktywności zawodowej. Na poniższym rysunku 69 zaprezentowano porównanie wybranych wskaźników ze względu na płeć.

Rysunek 69. Porównanie wybranych wskaźników według płci (%)

Rysunek 69 pokazuje, iż różnice w obszarze dyskryminacji wiekowej są umiarkowane, lecz widoczne: dyskryminacji ze względu na wiek doświadczało 47,1% kobiet (N=80) („Często”: 5,9%; N=10 i „Czasami”: 41,2%; N=70), podczas gdy wśród mężczyzn odsetek ten wyniósł 42,8% („Często”: 5,2%; N=17 i „Czasami”: 37,6%; N=124). Kobiety w badanej populacji nieco częściej zatem stykają się z ageizmem, co może wiązać się z kumulacją dyskryminacji ze względu na wiek i płeć (ang. intersectional discrimination), zwłaszcza w zdominowanych przez mężczyzn środowiskach produkcyjnych.

Wyraźnie zaznacza się różnica w obszarze planów zawodowych. Wcześniejsze zakończenie aktywności zawodowej przed osiągnięciem ustawowego wieku emerytalnego rozważa jedynie 4,7% kobiet (N=8) wobec aż 14,5% (N=48) mężczyzn – dystans bliski 10 punktów procentowych. Równocześnie to kobiety częściej deklarują chęć pracy jak najdłużej (27,6%; N=47) niż mężczyźni (24,2%; N=80). Wynik ten zaskakuje w świetle powszechnych stereotypów dotyczących płci i rynku pracy: to kobiety silniej orientują się na długą aktywność zawodową i słabiej dążą do wczesnej emerytury.

Płeć różnicuje również dostępność elastycznych form pracy. Kobiety korzystają z elastycznej pracy w 35,3% („Zdecydowanie tak” 7,1% + „Raczej tak” 28,2%; N=60), mężczyźni zaś jedynie w 23,1% („Zdecydowanie tak” 7,9% + „Raczej tak” 15,2%; N=76). Ten ponad dwunastopunktowy dystans może odzwierciedlać odmienny profil stanowisk: kobiety w badanych branżach częściej obejmują stanowiska biurowe lub administracyjne, umożliwiające pracę częściowo zdalną, podczas gdy mężczyźni częściej pracują przy liniach produkcyjnych, gdzie fizyczna obecność jest niezbędna.

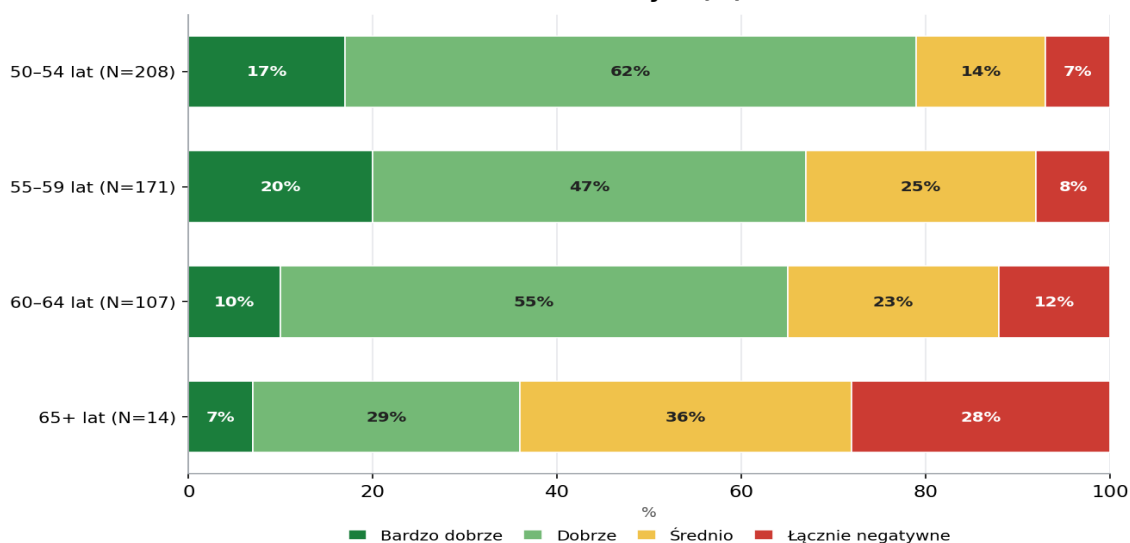
Wsparcie pracodawcy w problemach zdrowotnych ujawnia wyraźną asymetrię płciową na niekorzyść mężczyzn: brak wsparcia mimo potrzeby deklaruje 23,6% mężczyzn (N=78) wobec jedynie 14,7% kobiet (N=25) – dystans niemal 9 punktów procentowych. Kobiety jednocześnie częściej deklarują brak potrzeby wsparcia (50,0%; N=85) niż mężczyźni (36,1%; N=119), co może odzwierciedlać odmienny poziom obciążenia fizycznego: mężczyźni częściej pracują na stanowiskach o wyższym obciążeniu, a to generuje więcej problemów zdrowotnych wymagających wsparcia pracodawcy.

13.2. Zróżnicowanie ze względu na grupę wiekową

Rozkład wiekowy próby jest wyraźnie asymetryczny: najliczniejsza okazuje się grupa osób w wieku 50–54 lata (41,6%; N=208), za nią plasują się grupy 55–59 lat (34,2%; N=171) i 60–64 lata (21,4%; N=107). Osoby po 65. roku życia tworzą grupę marginalną (2,8%; N=14), traktowaną w analizie pomocniczo – jej mała liczebność uniemożliwia wiarygodne wnioskowanie statystyczne. W przekroju wiekowym odsłania się kilka wyrazistych zależności od wieku, kluczowych dla zrozumienia dynamiki aktywności zawodowej pracowników 50+.

Najwyraźniej rysuje się zależność samooceny zdolności uczenia się nowych rzeczy od wieku, którą przedstawia Rysunek 70.

Rysunek 70. Samoocena zdolności uczenia się według grup wiekowych (%)



W grupie 50–54 lata oceny pozytywne wyraziło łącznie aż 79,3% („Dobrze” 62,5% + „Bardzo dobrze” 16,8%; N=165 z 208). W grupie 55–59 lat odsetek ten obniża się do 67,9% („Dobrze” 47,4% + „Bardzo dobrze” 20,5%; N=116 z 171), a w grupie 60–64 lata do 65,4% („Dobrze” 55,1% + „Bardzo dobrze” 10,3%; N=70 z 107). Dystans między najmłodszymi a najstarszymi sięga niemal 14 punktów procentowych. Mimo wyraźnego spadku, nawet w grupie 60–64 lata większość (65,4%) ocenia swoje zdolności pozytywnie, co potwierdza ogólny wniosek o zachowanej plastyczności edukacyjnej pracowników 50+.

Wiek silnie różnicuje także plany zawodowe, co przedstawia Rysunek 71.

Rysunek 71. Plany zawodowe według grup wiekowych (%)

W grupie 50–54 lata chęć pracy jak najdłużej deklaruje aż 39,9% (N=83), w grupie 55–59 lat odsetek ten gwałtownie spada do 16,4% (N=28), a w grupie 60–64 lata do zaledwie 10,3% (N=11). Równolegle rośnie z wiekiem odsetek osób rozważających wczesne zakończenie aktywności: 6,7% (N=14) w grupie 50–54, 10,5% (N=18) w grupie 55–59 i 21,5% (N=23) w grupie 60–64. Im bliżej ustawowego wieku emerytalnego, tym słabsza orientacja na długotrwałą aktywność zawodową – zjawisko przewidywalne, lecz wymagające systemowej odpowiedzi: inwestycja w zaangażowanie pracowników 50–54 lat może okazać się kluczowa dla dłuższego utrzymania ich aktywności zawodowej

W przypadku fizycznego przeciążenia pojawia się ciekawa odwrócona zależność wiekowa: częstotliwość przeciążenia osiąga maksimum w najmłodszej grupie (50–54 lata: „Często” 26,9% + „Czasami” 38,5% = 65,4%; N=136) i z wiekiem stopniowo opada (55–59 lat: 69,6%; 60–64 lata: 67,3%). Ta pozorna sprzeczność – że starsi pracownicy nie doświadczają częstszego przeciążenia fizycznego – może wynikać z efektu selekcji zdrowych pracowników (ang. healthy worker effect): osoby najbardziej narażone na przeciążenie wcześniej przerywają aktywność zawodową lub zmieniają stanowisko, przez co w starszych grupach

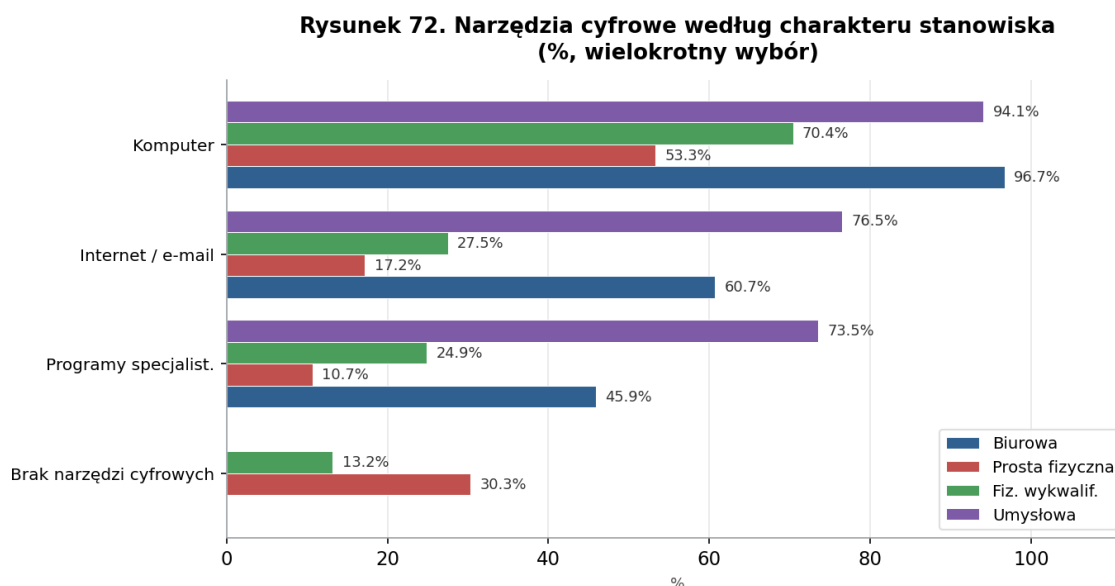
pozostają relatywnie zdrowsi. Równocześnie w grupie 60–64 lata wyraźnie rośnie odsetek odpowiedzi „Czasami” (51,4%; N=55) przy mniejszej liczbie odpowiedzi „Często” (15,9%; N=17), co może świadczyć o pewnej adaptacji lub redukcji tempa pracy w tym wieku.

Percepcja dyskryminacji wiekowej rozkłada się stosunkowo równomiernie we wszystkich grupach – odsetek łącznie potwierdzających („Często” + „Czasami”) oscyluje między 44,2% (55–59 lat) a 50,0% (65+). Brak wyraźnej zależności od wieku w percepcji ageizmu sam w sobie jest wynikiem znaczącym: pokazuje, że dyskryminację ze względu na wiek odczuwają również pracownicy dopiero wchodzący w segment 50+, a nie tylko osoby zbliżające się do emerytury. Przemawia to za rozumieniem ageizmu jako zjawiska kulturowego i organizacyjnego, niezależnego od faktycznego zaawansowania wieku pracownika.

13.3. Zróżnicowanie ze względu na charakter stanowiska

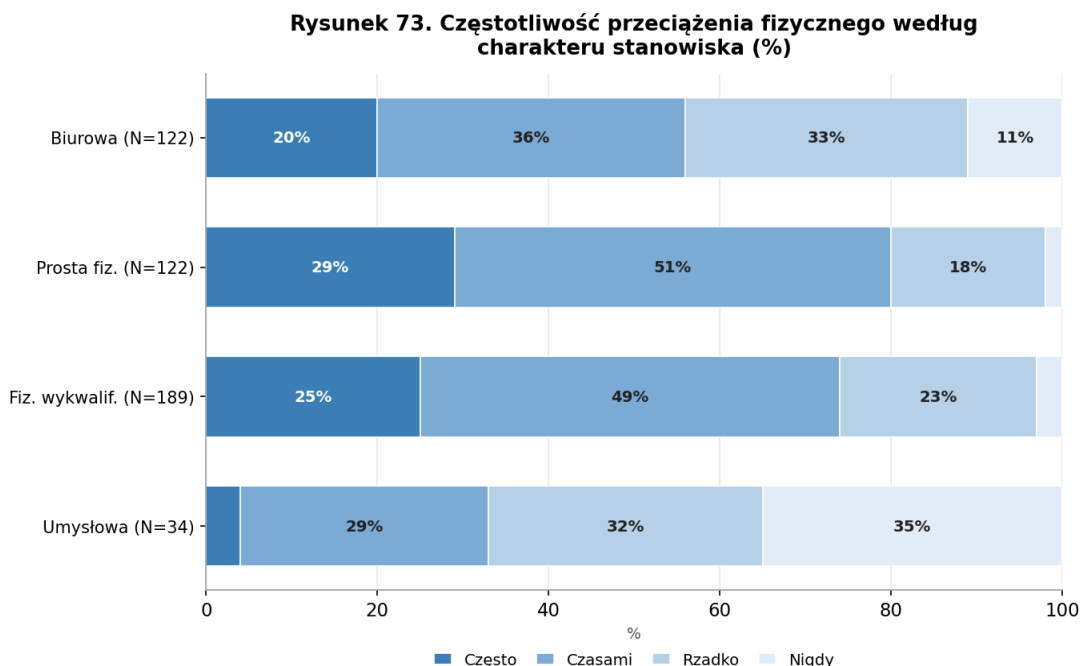
Przekrój według charakteru stanowiska przynosi jedno z najwyrazistszych różnic w całym badaniu. Wyodrębniono tu 4 główne kategorie: praca biurowa (24,4%; N=122), prosta praca fizyczna (24,4%; N=122), praca fizyczna wykwalifikowana (37,8%; N=189) i praca umysłowa/specjalistyczna (6,8%; N=34). Różnice między tymi grupami uwidaczniają się szczególnie w obszarze cyfryzacji i fizycznego przeciążenia.

Przepaść między pracą biurową a fizyczną w korzystaniu z narzędzi cyfrowych jest ogromna, co obrazuje poniższy rysunek 72.



Wśród pracowników biurowych komputera używa niemal każdy (96,7%; N=118), a nikt w tej grupie nie deklaruje braku narzędzi cyfrowych (0,0%). W prostej pracy fizycznej komputerem posługuje się zaledwie 53,3% (N=65), a aż 30,3% (N=37) nie korzysta z żadnych narzędzi cyfrowych. W pracy fizycznej wykwalifikowanej komputer stosuje 70,4% (N=133), a braku narzędzi nie deklaruje 13,2% (N=25). Wykluczenie cyfrowe w badanej próbie ma więc charakter wyraźnie stanowiskowy, a nie demograficzny: o dostępie do technologii cyfrowych w pracy decyduje charakter stanowiska, nie zaś sam wiek.

Równie ostro zarysowuje się zależność stanowiskowa w fizycznym przeciążeniu, co zaprezentowano na Rysunku 73.



Rysunek 73 wskazuje, iż w prostej pracy fizycznej przeciążenia „Często” lub „Czasami” doświadcza łącznie aż 79,5% (N=97: „Często” 28,7% + „Czasami” 50,8%) – to najwyższy wynik w całym zestawieniu. W pracy fizycznej wykwalifikowanej odsetek ten wynosi 73,6% (N=139: „Często” 24,9% + „Czasami” 48,7%). Wśród pracowników biurowych przeciążenia doświadcza łącznie 56,6% (N=69: „Często” 20,5% + „Czasami” 36,1%), a wśród umysłowych/specjalistycznych zaledwie 32,3% („Często” 2,9% + „Czasami” 29,4%; N=11). Dystans między prostą pracą fizyczną a pracą umysłową sięga niemal 47 punktów procentowych, co jednoznacznie lokuje problem fizycznego przeciążenia na stanowiskach produkcyjnych i robotniczych, a nie biurowych czy specjalistycznych.

Samoocena zdolności uczenia się nowych rzeczy także układa się wzdłuż osi stanowiskowej, faworyzując pracę umysłową: wśród pracowników umysłowych/specjalistycznych odpowiedzi pozytywnych udziela łącznie 79,5% (Dobrze 47,1% + Bardzo dobrze 32,4%; N=27 z 34). W grupie fizycznej wykwalifikowanej odsetek ten wynosi 74,0% (N=140 z 189), w biurowej 74,6% (N=91 z 122), a w prostej fizycznej już tylko 60,7% (N=74 z 122). Prosta praca fizyczna wypada o przeszło 18

punktów procentowych niż praca umysłowa – przyczyną może być rzadsze przyzwyczajenie do uczenia się nowych rzeczy w tej grupie (powtarzalny charakter pracy) lub niższa samoocena kompetencji edukacyjnych, warunkowana poziomem wykształcenia.

13.4. Syntetyczny profil grup podwyższonego ryzyka

Analiza przekrojowa pozwala wyłonić grupy pracowników i pracownic 50+ o szczególnie nasilonym profilu ryzyka. Pierwszą tworzą mężczyźni pracujący na stanowiskach prostej pracy fizycznej w grupie wiekowej 60–64 lata: kumulują oni najwyższy poziom fizycznego przeciążenia (prosta praca fizyczna: 79,5%), najslabsze korzystanie z narzędzi cyfrowych (prosta praca fizyczna: 69,7% bez dostępnych narzędzi lub korzystających tylko z jednego), najwyższy odsetek zamierzonego wczesnego wycofania się z rynku pracy (60–64 lata: 21,5%) oraz najniższy odsetek wsparcia pracodawcy w problemach zdrowotnych (mężczyźni: 23,6% bez wsparcia mimo potrzeby). Splot tych czynników kreśli profil pracownika obciążonego wysokim ryzykiem przedwczesnego zakończenia aktywności zawodowej.

Drugą grupę podwyższonego ryzyka stanowią kobiety w branży spożywczej w grupie wiekowej 55–59 lat. Łączą one wyższy niż mężczyźni odsetek doświadczanego ageizmu, stosunkowo niską dostępność programów aktywizacyjnych (branża spożywcza: 3,8% łącznie), silną potrzebę kampanii antydyskryminacyjnych (spożywcza: 62,4%) oraz intensywność zmian technologicznych wymagających aktywnego uczenia się. Zarazem kobiety wykazują wyższą niż mężczyźni gotowość do dłuższej aktywności zawodowej, lecz bez odpowiedniego wsparcia instytucjonalnego trudno będzie im przełożyć tę chęć na faktyczną aktywność zawodową.

Trzecia grupa o specyficznych potrzebach to pracownicy fizyczni wykwalifikowani

w przedziale 50–54 lata – najliczniejsza podgrupa badania (N=208 x 37,8% ~ 79 osób). Cechuje ich stosunkowo wysoka gotowość do uczenia się nowych rzeczy (79,3% w grupie 50–54 lat), silna orientacja na długotrwałą aktywność zawodową, a przy tym brak dostępu do elastycznych form pracy (brak dostępności w motoryzacji: 75,0%). Inwestycja w ten segment – poprzez m.in. interwencje szkoleniowe, dostosowanie stanowisk do potrzeb fizycznych i zapewnienie pewności zatrudnienia – może mieć strategiczne znaczenie dla utrzymania jego aktywności zawodowej przez kolejne 10–14 lat, aż do osiągnięcia wieku emerytalnego.

13.5. Podsumowanie i wnioski diagnostyczne

Analiza różnicująca potwierdza, że populacja pracowników 50+ w badanych branżach nie jest jednorodna – istotnie różni się ze względu na płeć, wiek i charakter stanowiska. Najważniejsze obserwacje przedstawiają się następująco: po pierwsze, kobiety – wbrew stereotypom – wykazują wyższą orientację na długotrwałą aktywność zawodową i lepszą dostępność elastycznych form pracy, lecz bardziej narażone są na dyskryminację; po drugie, zależność od wieku najsilniej uwidacznia się w samoocenie zdolności uczenia się (różnica 14 p.p. między grupami 50–54 i 60–64 lat) oraz w orientacji na wczesne wycofanie się z rynku pracy; po trzecie, charakter stanowiska okazuje się najsilniejszym predyktorem wykluczenia cyfrowego i fizycznego przeciążenia. Projektowanie programów wsparcia dla pracowników 50+ powinno uwzględniać te różnice i przyjmować podejście zindywidualizowane, a nie jednorodne.

14. WNIOSKI OGÓLNE I REKOMENDACJE

Niniejszy rozdział syntetyzuje najważniejsze ustalenia badania i formułuje ogólne rekomendacje adresowane do trzech grup interesariuszy: pracodawców, związku zawodowego (NSZZ Solidarność) oraz instytucji publicznych. Rekomendacje wyrastają bezpośrednio z analizy danych empirycznych zgromadzonych w badaniu ankietowym obejmującym N=500 pracowników i pracownic w wieku 50–64 lat z branży motoryzacyjnej (N=192), lotniczej (N=151) i spożywczej (N=157). Sformułowane wnioski mają charakter diagnostyczny i stanowią podstawę opracowania trzech odrębnych pakietów rekomendacji branżowych, które będą kolejnym etapem projektu.

14.1. Główne ustalenia empiryczne

Badanie wyłoniło 7 kluczowych obszarów diagnostycznych, które razem składają się na obraz sytuacji zawodowej pracowników 50+ w badanych branżach przemysłowych.

Po pierwsze, przeważają postawy proaktywne wobec aktywności zawodowej. Większość respondentów i respondentek (35,4%) planuje pracować jeszcze kilka lat, a 24,8% chce pracować jak najdłużej. Gotowość do uczenia się nowych rzeczy deklaruje 91,8% badanych, a samoocena zdolności uczenia się pozostaje wysoka (71,2% ocen łącznie pozytywnych). Wyniki te przekonują, że problem przedwczesnego kończenia aktywności zawodowej przez pracowników 50+ tkwi nie w ich wewnętrznej motywacji, lecz w barierach zewnętrznych.

Po drugie, dyskryminacja wiekowa jest zjawiskiem powszechnym i wielowymiarowym. Doświadcza jej łącznie 43,4% respondentów i respondentek. Aż 62,4% ocenia, że wiek wpływa na traktowanie w miejscu pracy (44,2% odpowiedziało, iż wpływa negatywnie, wobec 18,2% pozytywnie). Bariery awansu ze względu na wiek dotknęły 44%

badanych. Liczby te dowodzą, że dyskryminacja wiekowa jest realnym i powszechnym problemem badanych branż, domagającym się systemowej odpowiedzi.

Po trzecie, zdrowie stanowi fundamentalny warunek, a zarazem główne zagrożenie dla aktywności zawodowej. Fizyczne przeciążenie dotyka aż 66,8% respondentów, a programy zdrowotne i profilaktyczne za priorytetową formę wsparcia uznaje 80,2% badanych – najwyższy odsetek wskazań spośród wszystkich opcji w całym badaniu. Bariery fizyczne (zdrowie, kondycja fizyczna) przeważają jako powód ograniczenia aktywności zawodowej wśród 61,6% respondentów. Bez systemowej dbałości o zdrowie pracowników 50+ pozostałe interwencje pozostaną więc ograniczone w skuteczności.

Po czwarte, kompetencje cyfrowe są krytycznym wyzwaniem, lecz bariera nie ma charakteru kognitywnego. Obsługę nowych technologii za priorytetowy temat szkoleniowy uznaje aż 59,2% badanych. Główną przeszkodą okazuje się niewystarczająca praktyka (32,0%), a nie trudności z obsługą (12,2%). Gotowość do nauki jest bardzo wysoka (91,8%), a preferowane formy wsparcia to szkolenia stacjonarne (38,0%) i instrukcje krok po kroku (34,8%). Potrzebne są zatem pilnie praktyczne szkolenia cyfrowe zaprojektowane z myślą o starszych pracownikach, a nie standardowe kursy e-learningowe.

Po piąte, elastyczność zatrudnienia jest powszechnie pożądana, lecz praktycznie niedostępna. Aż 72,8% badanych nie ma możliwości pracy w elastycznych formach, choć ułatwienia w przejściu na niepełny wymiar etatu wskazuje jako pożądane działanie rządu 55,0% respondentów. Elastyczny czas pracy jako forma wsparcia adaptacyjnego jest szczególnie potrzebny w branży spożywczej (29,3%), gdzie praca zmianowa ogranicza dostęp do szkoleń.

Po szóste, relacje międzypokoleniowe częściej są pozytywne niż negatywne, lecz wymagają aktywnego zarządzania. Liczne korzyści z pracy w zróżnicowanych wiekowo zespołach dostrzega łącznie 75,4%

respondentów, a konflikty generacyjne należą do rzadkości (73,8% nigdy lub rzadko). Wzajemne uczenie się i transfer wiedzy międzygeneracyjnej pozostają jednak zasobem łatwo aktywizowanym, który bez formalnego wsparcia (programy mentoringowe, platformy wiedzy) nie zostaje w pełni wykorzystany.

Po siódme, system polityki publicznej jest dla badanych pracowników 50+ praktycznie niewidoczny. Aż 92,0% albo neguje skuteczność polskich polityk, albo ich nie dostrzega, a 83,4% nigdy nie uczestniczyło w żadnym programie aktywizacji zawodowej. Liczby te dowodzą, że instrumenty wsparcia trzeba nie tylko rozbudować, ale przede wszystkim uczynić bardziej widocznymi i dostępnymi.

14.2. Zakończenie

Badanie ilościowe przeprowadzone wśród 500 pracowników i pracownic w wieku 50–64 lat w branżach motoryzacyjnej, lotniczej i spożywczej kreśli bogaty, wielowymiarowy obraz sytuacji tej grupy na polskim rynku pracy. Najważniejszy wniosek jest zarazem najbardziej optymistyczny: pracownicy 50+ w badanej próbie nie są biernymi ofiarami starzenia się – są aktywni, chcą pracować, chcą się uczyć i mają świadomość swoich silnych stron. Doświadczenie (61,2%), odpowiedzialność i lojalność (37,8%) oraz umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach (29,8%) to zasoby, które wnoszą do organizacji i które sami uznają za swoje główne wartości zawodowe.

Równocześnie badanie obnaża system barier – strukturalnych, organizacyjnych i instytucjonalnych – zdolnych ograniczyć lub zniweczyć ten potencjał: ageizm organizacyjny dotyczący 43% badanych, fizyczne przeciążenie 67%, brak elastyczności 73%, niewidoczność systemu wsparcia publicznego dla 92%. Usunięcie lub złagodzenie tych barier wymaga skoordynowanego działania pracodawców, związku zawodowego i instytucji publicznych.

Z wyników jasno wynika, że kluczem do sukcesu nie jest wymuszanie dłuższej aktywności zawodowej, lecz tworzenie warunków, w których pracownicy 50+ będą chcieli i mogli długo pracować: zdrowe i ergonomiczne stanowiska, dostęp do praktycznych szkoleń, szacunek dla ich doświadczenia, elastyczność pozwalająca dopasować czas i formę pracy do zmieniających się potrzeb. Zebrane dane stanowią solidną podstawę empiryczną dla opracowania trzech pakietów rekomendacji branżowych, które będą kolejnym krokiem projektu.

