

RAPORT CZĄSTKOWY Z BADANIA JAKOŚCIOWEGO

**Zogniskowane wywiady grupowe (FGI) z pracownikami
sektorów lotniczego, motoryzacyjnego i spożywczego
50+**

*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 Kielbasiński
Dr Agata Kołodziejska, prof. SAN
Dr Paweł Trippner, prof. SAN
Dr Bożena Zając, 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

Spis treści	2
1. Wprowadzenie i metodologia badania	8
1.1. Cel i kontekst badania	8
1.2. Metodologia badania	9
1.3. Zakres badania	10
1.4. Zastrzeżenia metodologiczne	11
2. Sektor lotniczy	13
2.1. Kontekst branżowy i charakterystyka uczestników	13
Kontekst branżowy	13
Uczestnicy i przebieg badania	14
2.2. Zdrowie fizyczne i obciążenia ergonomiczne	16
Profil dolegliwości specyficzny dla branży	16
Ergonomia stanowiska – pozytywny obraz na tle innych branż	17
Specyficzne narażenia chemiczne i ich konsekwencje	18
Hałas, temperatura, monotonia ruchowa	19
Praca zmianowa	20
Stres, zdrowie psychiczne, presja jakościowa	20
Pozory działania prozdrowotnego – sygnał alarmowy	22
Wsparcie zdrowotne pracodawcy – obraz dobry, ale z deficytami	23
Sufit pakietów LuxMed i niewydolność NFZ	24
2.3. Relacje, atmosfera i kultura miejsca pracy	25
Współpraca międzypokoleniowa – obraz konstruktywny	26
Praca zdalna jako bariera transferu wiedzy	27
Różnice komunikacyjne między pokoleniami	28
Style podejścia do pracy – starsi versus młodszy	28
Zarobki jako oś konfliktu i ryzyko dla transferu wiedzy	29
Stereotypy płciowe – kobiety w technologii lotniczej	29
Komisja Pojednawcza – instrument utracony	30
2.4. Rozwój zawodowy, kompetencje i adaptacja do zmian	30
Program „Scholar” – dobra praktyka międzynarodowego transferu ..	31

Szkolenia językowe – paradoks dostępności.....	32
Adaptacja do nowych technologii: AI, autoCAD, programy graficzne	33
Budżety szkoleniowe i ich ograniczenia.....	34
Zespoły międzypokoleniowe jako optymalny model organizacyjny ...	34
Wykorzystanie wiedzy pracowników 50+: formalna ścieżka mentora	35
2.5. Organizacja pracy, mobilność wewnętrzna, programy lojalnościowe	36
.....	36
Stabilność zatrudnienia pracowników w wieku 50+	36
Mobilność wewnętrzna w ramach klastra przemysłowego	36
Praca zdalna – nierówny dostęp i jego konsekwencje	37
Dyscyplina czasu pracy – konsekwencje przeniesienia czytelników	38
Instrumentalne podejście do pracy – przypadek „pokolenia iPhone’a”	38
.....	38
Programy premiowe – problem asymetrii dostępu.....	39
Pracowniczy Program Emerytalny a dodatki różnicowane wiekowo .	39
Innowacje w zakresie organizacji czasu pracy i mobilności na poziomie	
klustra przemysłowego.....	41
Propracownicze nastawienie jako funkcja strukturalnej koniunktury na	
rynku pracy	42
2.6. Bezpieczeństwo zatrudnienia, dyskryminacja i kwestie emerytalne	43
.....	43
Udokumentowana asymetria płacowa wobec pracowników 50+ i kobiet	44
.....	44
Subiektywizacja rocznych ocen pracowniczych a spadek	
zaangażowania.....	45
Restrykcyjne podejście do BHP – wzór do naśladowania i jego cena.	47
Wątek ageizmu społecznego i medialnego	48
Postulaty regulacyjne – wnioski kierunkowe.....	48
2.7. Kontekst makro – polskie standardy a kapitał zagraniczny	49
Paradoks zamówień obronnych a perspektywy przemysłu lotniczego	50
Drenaż kompetencji a praktyki zarządzania uprawnieniami	
zawodowymi	51
Depopulacja miast przemysłowych jako zagrożenie dla zaplecza	
kadrowego	52
2.8. Najważniejsze wnioski z badania	52

Wniosek 1. Sektor lotniczy ma znacząco wyższe standardy BHP i ergonomii niż przeciętne polskie branże przemysłowe	53
Wniosek 2. Presja jakościowa branży lotniczej generuje specyficzny, intensywny stres psychospołeczny	53
Wniosek 3. Część działań prozdrowotnych jest oceniana przez pracowników jako pozorowane („PR-owe”)	53
Wniosek 4. Pracownicy 50+ stanowią najbardziej stabilną grupę zatrudnieniową branży	54
Wniosek 5. Praca zdalna w branży lotniczej osłabia transfer wiedzy międzypokoleniowej.....	54
Wniosek 6. Programy „Scholar” i mobilność wewnętrzna stanowią branżową dobrą praktykę	54
Wniosek 7. Adaptacja do AI i nowych technologii wymaga dedykowanej ścieżki dla pracowników 50+	55
Wniosek 8. Komunikacja międzypokoleniowa wymaga aktywnego zarządzania	55
Wniosek 9. Polskie prawo pracy pozostaje znacząco za standardami zakładów z kapitałem zachodnim.....	55
2.9. Podsumowanie sektora lotniczego.....	56
3. Sektor motoryzacyjny	59
3.1. Kontekst branżowy i charakterystyka uczestników	59
Kontekst branżowy	59
Uczestnicy i przebieg badania	59
3.2. Zdrowie fizyczne i obciążenia ergonomiczne.....	61
Charakterystyka pracy i jej konsekwencje zdrowotne	61
Brak alternatywnych stanowisk dla pracowników z ograniczeniami... ..	62
Hałas, temperatura i monotonia ruchowa	63
Praca zmianowa i jej konsekwencje psychospołeczne	64
Niewystarczalność przerw w pracy z perspektywy regeneracji	65
Stres, zdrowie psychiczne i ryzyko samobójcze	65
Wsparcie zdrowotne ze strony pracodawcy	66
Karta lekowa PZU – dobra praktyka związkowa dla emerytów	67
Dofinansowanie pakietów Medicover i MultiSport przez stronę związkową.....	68
Wynegocjowane wsparcie psychologiczne (2–4 godziny tygodniowo).....	69
3.3. Relacje, atmosfera i kultura miejsca pracy	70

Współpraca w zespole	70
Relacje międzypokoleniowe	70
Stereotypy płci jako wątek istotniejszy niż stereotypy wieku	71
Różnice kultur zarządczych: kapitał koreański, niemiecki i japoński ..	72
Escalacja konfliktu zbiorowego jako ilustracja napięć w relacjach pracowniczych	73
Deficyt pozytywnej narracji publicznej o pracowniku-seniorze	74
Relacje z bezpośrednim przełożonym i mechanizmy informacji zwrotnej.....	75
Programy etyczne i przeciwdziałanie micromobbingowi jako dobra praktyka	77
3.4. Rozwój zawodowy, kompetencje i adaptacja do zmian	78
Dostęp do szkoleń: równy formalnie, ograniczony praktycznie.....	78
Adaptacja do automatyzacji i nowych technologii.....	79
System Kaizen jako mechanizm oddolnego transferu wiedzy.....	80
Wykorzystanie wiedzy praktycznej pracowników 50+	81
Wymuszony rozkład ocen pracowniczych w kulturze koreańskiej	82
Zakładowa straż pożarna jako ścieżka transferu na lżejsze stanowiska	82
Szkoła zakładowa i współpraca z uczelnią techniczną	83
3.5. Organizacja pracy, czas, presja i programy odejść	83
Presja konkurencyjna i jej przełożenie na sytuację pracownika.....	83
Praca tymczasowa jako bufor elastyczności.....	85
Programy Dobrowolnych Odejść i oraz pakiet odpraw emerytalnych jako instrumenty restrukturyzacji zatrudnienia	86
Wykorzystanie pracy migrantów zarobkowych jako narzędzia arbitrażu regulacyjnego i osłabiania oporu pracowniczego	87
Robotyzacja intralogistyki jako czynnik redukcji stanowisk o obniżonym stopniu uciążliwości	88
Badania satysfakcji pracowniczej jako instrument stymulowania zmian organizacyjnych	89
Funkcje i dysfunkcje pakietów odpraw emerytalnych w strukturze zatrudnienia	90
Deficyt stanowisk o obniżonym stopniu uciążliwości jako bariera inkluzji zawodowej.....	91

Instytucjonalne mechanizmy dialogu społecznego wobec zjawiska cynizmu organizacyjnego	92
3.6. Bezpieczeństwo zatrudnienia, dyskryminacja a emerytura	93
Erozja statusu pracowników o długoletnim stażu pracy.....	93
Instytucjonalne mechanizmy ochrony przedemerytalnej a praktyka stosunków przemysłowych.....	93
Dyskryminacja ze względu na wiek	94
Emerytury stażowe a postulaty systemowej interwencji państwa	95
Ukryty koszt indywidualnych strategii ochronnych pracowników w wieku 50+	96
3.7. Rola organizacji związkowych a kontekst sektorowy	98
Pluralizm związkowy i jego konsekwencje	99
Społeczna Inspekcja Pracy jako filar weryfikacji środowiska pracy .	100
3.8. Najważniejsze wnioski z badania	101
Wniosek 1. Kumulacja wstrząsów strukturalnych jako makroekonomiczna rama sytuacji pracowników 50+	101
Wniosek 2. Strukturalny niedobór stanowisk o obniżonej uciążliwości jako bariera dla wydłużania aktywności zawodowej.....	102
Wniosek 3. Kryzys dobrostanu psychicznego i ryzyka behawioralne jako wyzwanie dla struktur zakładowych	103
Wniosek 4. Praca tymczasowa jako główny mechanizm optymalizacji o podwójnych konsekwencjach	103
Wniosek 5. Programy Dobrowolnych Odejść i bonusy emerytalne jako faktyczne narzędzie polityki 50+	104
Wniosek 6. Wyczerpanie funkcjonalności komercyjnych pakietów medycznych.....	105
Wniosek 7. Erozja statusu długoletniego pracownika.....	105
Wniosek 8. Dystans polskiego modelu regulacyjnego wobec rozwiązań zachodnioeuropejskich	106
Wniosek 9. Istnienie realnych dobrych praktyk wartych upowszechnienia	106
3.9. Podsumowanie sektora motoryzacyjnego.....	107
4. Sektor spożywczy	110
4.1. Kontekst branżowy i charakterystyka uczestników	110
Kontekst branżowy	110
Uczestnicy i przebieg badania	110

4.2. Zdrowie fizyczne i obciążenia ergonomiczne.....	112
Najczęstsze dolegliwości.....	112
Hałas, temperatura, monotonia	113
Ergonomia stanowisk i pomocy technicznych	115
Stres, zdrowie psychiczne i wypalenie	116
Mechanizmy radzenia sobie i wsparcie pracodawcy	117
4.3. Relacje, atmosfera i kultura miejsca pracy	119
Współpraca w zespole	119
Relacje z młodym pokoleniem (20–30 lat)	120
System onboardingu i mentoringu	121
Relacje z bezpośrednim przełożonym i poczucie docenienia.....	123
Konflikty i ich rozwiązywanie.....	124
4.4. Rozwój zawodowy, kompetencje i adaptacja do zmian	124
Dostęp do szkoleń	124
Adaptacja do nowych technologii	126
Wykorzystanie wiedzy praktycznej i mentoringu	127
4.5. Organizacja pracy, czas i elastyczność	129
Praca elastyczna – potencjał aplikacyjny i bariery technologiczne ..	131
4.6. Bezpieczeństwo zatrudnienia, dyskryminacja i emerytura	133
Dyskryminacja ze względu na wiek a uwarunkowania rynkowe.....	135
4.7. Rola związków zawodowych i kontekst sektorowy	136
4.8. Najważniejsze wnioski z badania	139
Wniosek 1. Degradacja kapitału zdrowotnego pracowników z kohorty 50+ jako bezpośrednia konsekwencja specyfiki środowiska pracy - praca w sektorze spożywczym pozostawia na pracownikach 50+ wyraźny ślad zdrowotny – fizyczny i psychiczny	139
Wniosek 2. Praca w systemie wielozmianowym jako kluczowy, niedostatecznie regulowany czynnik ryzyka zawodowego.....	140
Wniosek 3. Prymat celów efektywnościowych nad dobrostanem kapitału ludzkiego w strukturze priorytetów zarządczych	140
Wniosek 4. Strukturalna dysproporcja poziomów wsparcia zdrowotnego w ujęciu międzysektorowym – system wsparcia zdrowotnego jest „dwóch prędkości”	141
Wniosek 5. Ograniczona funkcjonalność komercyjnych pakietów medycznych w odniesieniu do potrzeb pracowników 50+	141

Wniosek 6. Deficyt podmiotowej informacji zwrotnej jako bariera dla motywacji wewnętrznej personelu – kultura informacji zwrotnej i docenienia jest ubogim, niedocenianym zasobem motywacyjnym ..	142
Wniosek 7. Niska efektywność procedur adaptacji zawodowej i transferu wiedzy międzypokoleniowej – System onboardingu i transferu wiedzy międzypokoleniowej działa poniżej swojego potencjału	142
Wniosek 8. Niewystarczalność obecnych ram prawnych w obszarze ochrony przedemerytalnej	143
Wniosek 9. Strukturalne luki polskiego modelu ochrony pracy w zakresie rozwiązań branżowych	143
4.9. Podsumowanie sektora spożywczego	144
5. Podsumowanie	146

1. Wprowadzenie i metodologia badania

1.1. Cel i kontekst badania

Niniejszy raport stanowi zbiorczą syntezę jakościowego etapu badań realizowanych w ramach projektu „Zdrowi i aktywni w pracy – wsparcie aktywności zawodowej osób starszych”, prowadzonego przez Społeczną Akademię Nauk we współpracy z NSZZ „Solidarność”. Celem zadania nr 2 projektu jest pogłębione poznanie sytuacji zawodowej pracowników powyżej 50. roku życia oraz wypracowanie pakietu rekomendacji uwzględniających specyfikę poszczególnych branż.

Badaniem jakościowym objęto trzy sektory przemysłowe: lotniczy, motoryzacyjny oraz spożywczy. Wybór ten podyktowany był zróżnicowaniem strukturalnym tych branż – każda z nich reprezentuje odmienny profil obciążeń zawodowych, odmienny model własnościowy i kulturowy oraz odmienną dynamikę wyzwań demograficznych, co pozwala uchwycić zarówno wątki wspólne dla starzejącej się siły roboczej w przemyśle, jak i uwarunkowania swoiste dla poszczególnych sektorów. Sektor lotniczy charakteryzuje się wysokim udziałem kapitału



zachodniego, rygorystycznym reżimem certyfikacyjnym i ponadprzeciętnymi standardami bezpieczeństwa i higieny pracy, przy jednoczesnej intensywnej presji jakościowej. Sektor motoryzacyjny znajduje się pod wpływem nakładających się wstrząsów strukturalnych – transformacji w kierunku elektromobilności, konkurencji azjatyckiej oraz postępującej automatyzacji. Sektor spożywczy odznacza się z kolei wysokim udziałem pracy zmianowej i fizycznej, w warunkach hałasu, zmiennej temperatury i monotonii ruchowej, co czyni kwestię zdrowego i aktywnego starzenia się w tym środowisku szczególnie wyraziście postawioną. Pogłębiony opis kontekstu branżowego każdego z trzech sektorów przedstawiono na wstępie odpowiadającego mu rozdziału. We wszystkich trzech sektorach analiza dotyczy tej samej grupy docelowej – pracowników w wieku 50+, których staż, wiedza proceduralna i doświadczenie organizacyjne stanowią zasób o rosnącym znaczeniu strategicznym w warunkach starzejącej się siły roboczej i niedoboru kadr na krajowym rynku pracy.

1.2. Metodologia badania

Badanie we wszystkich trzech sektorach zrealizowano tą samą metodą zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI – Focus Group Interview), z wykorzystaniem dwóch równoległych scenariuszy opracowanych w ramach projektu:

- Scenariusz tradycyjnego wywiadu grupowego, podzielony na bloki tematyczne: zdrowie i kondycja psychofizyczna; relacje, atmosfera i kultura miejsca pracy; rozwój i kompetencje; organizacja pracy, czas i elastyczność; sesja generowania rozwiązań. W każdym z bloków przewidziano także moduł kontekstu systemowego, w którym uczestnicy odnosili się do polityki państwa (zdrowie publiczne, edukacja dorosłych, prawo pracy, wizerunek pracownika 50+ w przestrzeni publicznej).



- Scenariusz oparty na metodyce Design Thinking, obejmujący poszerzoną mapę empatii pracownika, ćwiczenie „5 razy dlaczego”, aktywność „Kręgi Wpływu” (porządkującą problemy według poziomu interwencji: firma, branża/region, państwo/prawo), formułowanie wyzwań typu „Jak Moglibyśmy...”, milczącą burzę mózgów, głosowanie kropkowe (dot voting) oraz prototypowanie rozwiązań w formach takich jak plakat koncepcyjny, scenariusz debaty publicznej czy model programu wsparcia.

W badaniu sektora lotniczego i spożywczego wykorzystano dodatkowo kwestionariusz wywiadu ustrukturyzowanego, oparty na pięciu blokach tematycznych analogicznych do scenariusza tradycyjnego, stanowiących logiczną kontynuację analiz prowadzonych wcześniej w oparciu o badania wtórne projektu. W finałowej fazie wywiadów – w zależności od sektora – zastosowano sesję generowania rozwiązań w formule głosowania nad priorytetami zmian oraz technik takich jak „magiczna różdżka” czy „niskokosztowe zwycięstwa”, co pozwoliło uzyskać hierarchię oczekiwań sformułowanych bezpośrednio przez uczestników.

Świadomy zabieg metodologiczny, polegający na konsekwentnym przeplataniu w obu narzędziach perspektywy doświadczenia indywidualnego z perspektywą systemową, pozwolił uchwycić zarówno bardzo konkretne, „twarde” problemy stanowiskowe, jak i ich źródła w regulacjach branżowych oraz krajowych. W praktyce moderatorzy korzystali elastycznie z obu narzędzi, dostosowując technikę do dynamiki rozmowy.

1.3. Zakres badania

Łącznie analizą objęto siedemnaście transkrypcji wywiadów grupowych, zrealizowanych w trzech sektorach:



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



- **Sektor lotniczy** – 3 transkrypcje: dwie sesje stacjonarne (styczeń, Warszawa oraz Dolina Lotnicza), prowadzone odpowiednio przez dr. Macieja Dębskiego, prof. SAN oraz dr. Pawła Trippnera, prof. SAN.
- **Sektor motoryzacyjny** – 3 transkrypcje: dwie sesje stacjonarne (13–14 stycznia 2026), prowadzone przez różnych badaczy zespołu projektowego, w tym dr. Pawła Trippnera, prof. SAN.
- **Sektor spożywczy** – 11 transkrypcji: dwudniowy warsztat wielozespołowy oraz dwie uzupełniające sesje w formule zdalnej.

Szczegółową charakterystykę uczestników oraz przebiegu badania w każdym z sektorów przedstawiono na wstępie odpowiadającego mu rozdziału (odpowiednio: 2.1, 3.1 oraz 4.1).

1.4. Zastrzeżenia metodologiczne

Materiał źródłowy we wszystkich trzech sektorach stanowią automatyczne transkrypcje rozmów. W raporcie cytaty przytaczane są w postaci uproszczonej (z zachowaniem sensu, z drobnymi korektami stylistycznymi tam, gdzie to konieczne dla zrozumienia). Wnioski formułowane są w oparciu o powtarzające się wątki – pojedyncze, niepotwierdzone obserwacje sygnalizowane są jako takie.

Próba we wszystkich trzech sektorach ma charakter celowy – uczestnicy są aktywni w strukturach związkowych, część pełni funkcje kierownicze, eksperckie lub związane z obszarem HR. Okoliczność ta istotnie wpływa na charakter wypowiedzi: są one bardziej refleksyjne, systemowe i krytyczne niż w próbie losowej, ale jednocześnie mniej reprezentatywne dla typowego pracownika liniowego czy operacyjnego zatrudnionego w tych samych zakładach. Wnioski należy zatem traktować jako pogłębioną diagnozę kierunkową, którą warto skonfrontować z badaniami ilościowymi (ankietowymi, N=500) realizowanymi równolegle w ramach projektu. Warto przy tym odnotować sygnalizowaną w wywiadach z sektora motoryzacyjnego obserwację, iż w badanej grupie zakładów odsetek

odpowiedzi na ankiety pozostaje niski, co samo w sobie stanowi
wymowną diagnozę kondycji zaufania pracowniczego i argument za
łącznym, triangulacyjnym odczytywaniem wyników obu etapów badania.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



2. Sektor lotniczy

2.1. Kontekst branżowy i charakterystyka uczestników

Kontekst branżowy

Niniejszy raport stanowi syntezę jakościowego etapu badań realizowanych w ramach projektu „Zdrowi i aktywni w pracy – wsparcie aktywności zawodowej osób starszych”, prowadzonego we współpracy z NSZZ „Solidarność”. Celem zadania nr 2 jest pogłębione poznanie sytuacji zawodowej pracowników powyżej 50. roku życia w sektorze lotniczym oraz wypracowanie pakietu rekomendacji uwzględniających specyfikę tej branży.

Polski sektor lotniczy charakteryzuje się unikalnym profilem w skali całej gospodarki. Przemysł ten wykazuje silną koncentrację geograficzną w ramach klastra podkarpackiego (Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”) i w znacznej mierze opiera się na zaawansowanym kapitale zagranicznym (głównie amerykańskim i kanadyjskim). Procesy wytwórcze koncentrują się na komponentach o najwyższych parametrach jakościowych i technologicznych (w tym silnikach lotniczych, łopatkach turbin, strukturach kompozytowych oraz elementach statków powietrznych). Produkcja ta podlega rygorystycznym wymogom certyfikacyjnym, w których błąd człowieka bezpośrednio przekłada się na ryzyko dla bezpieczeństwa ruchu lotniczego. W efekcie kultura organizacyjna branży jest silnie zorientowana na technologie i mocno sformalizowana, a stosunki pracy są kształtowane przez międzynarodowe standardy korporacyjne.

Dla pracowników z grupy 50+ tak określona specyfika sektora ma dwojakie konsekwencje. Z jednej strony przedsiębiorstwa lotnicze implementują zachodnie, ponadprzeciętne na tle krajowego rynku standardy w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, ergonomii stanowiskowej oraz systemów świadczeń pozapłacowych. Z drugiej strony



rygorystyczne wymogi jakościowe i proceduralne stanowią źródło permanentnego stresu psychospołecznego, a oczekiwane przez organizację tempo adaptacji do innowacji technologicznych (m.in. oprogramowania inżynierskiego klasy CAD, systemów opartych na sztucznej inteligencji czy zaawansowanej robotyzacji linii) jest znacznie wyższe niż w innych gałęziach przemysłu przetwórczego. To napięcie – wysoka jakość wsparcia przy jednoczesnej silnej presji na efektywność – stanowi główną oś analizy zebranego materiału.

Dodatkowym, strategicznym kontekstem analizy jest ściśle powiązanie przemysłu lotniczego z sektorem obronnym. Istotną część polskiej produkcji lotniczej (w zakresie napędów, struktur nośnych czy zaawansowanych materiałów kompozytowych) to technologie podwójnego zastosowania (dual-use), obsługujące zarówno rynek cywilny, jak i wojskowy. W obecnych realiach geopolitycznych kwestia retencji unikalnych kompetencji oraz zabezpieczenia ciągłości wiedzy inżyniersko-technicznej w branży nabiera rangi strategicznej. Pracownicy w wieku przedemerytalnym są w tym układzie kluczowymi depozytariuszami wiedzy proceduralnej i technologicznej, której utrata mogłaby przynieść skutki wykraczające poza pojedyncze przedsiębiorstwa.

Uczestnicy i przebieg badania

Analizą objęto trzy transkrypcje wywiadów grupowych dokumentujących pracę zespołu reprezentującego sektor lotniczy w Polsce. Uczestnicy stanowili przekrój ról zawodowych istotnych dla zrozumienia sytuacji pracowników 50+ w branży:

- Etatowi przedstawiciele zakładowych organizacji NSZZ Solidarność z największych pracodawców regionu (m.in. firmy z kapitałem amerykańskim i kanadyjskim, produkcja silników lotniczych, struktur, kompozytów).



- Pracownicy z doświadczeniem produkcyjnym (mechanicy lotniczy, technologowie, operatorzy szlifierek do łopatek, spawacze) i biurowym (analitycy, konstruktorzy korzystający z CAD).
- Społeczni inspektorzy pracy oraz osoby zaangażowane w struktury sektorowe Solidarności.
- Osoby z doświadczeniem w ponadnarodowych strukturach korporacji (kontakty z USA, Kanadą, Wielką Brytanią) – co dostarczyło materiału porównawczego.

Większość uczestników znajdowała się w przedziale wiekowym 50–60 lat, ze stażem od kilkunastu do ponad trzydziestu lat w branży. W składzie grupy znaleźli się także pracownicy, którzy w trakcie kariery przechodzili przez różne zakłady tej samej korporacji (mechaniczny, lotniczy, kompozytów), co pozwoliło na obserwację ścieżek przekwalifikowania wewnątrzbranżowego.

Badanie zrealizowano w dwóch sesjach. Pierwsza sesja odbyła się 13–14 stycznia w Warszawie, z udziałem 6 przedstawicieli 5 przedsiębiorstw branży lotniczej. Wszyscy uczestnicy tej sesji zajmowali w swoich organizacjach stanowiska kierownicze niższego szczebla. Sesję tę prowadził dr Maciej Dębski, prof. SAN. Drugą sesję prowadził dr Paweł Trippner, prof. SAN. Ten układ – z udziałem dwóch prowadzących i dwóch zróżnicowanych grup uczestników – pozwolił na uzyskanie szerszej, bardziej wielowymiarowej diagnozy. W drugiej sesji wzięli udział przedstawiciele największych zakładów Doliny Lotniczej, m.in. PZL Mielec (Sikorsky/Lockheed Martin – produkcja samolotów S-70i Black Hawk, M-28 Skytruck), Pratt & Whitney Rzeszów (silniki lotnicze, łopatki turbin, kampus przemysłowy), Wojskowych Zakładów Lotniczych nr 2 w Bydgoszczy/WZL 4 w Warszawie (remont samolotów C-130 Herkules stacjonujących w Powidzu, produkcja dronów), a także zakładów współpracujących na kampusie Pratt & Whitney (CPP – Centrum Przetwarzania Półproduktów; Hampshire/Hamilton; metalurgia; CPB –

Centrum Pomiarów Bezdotykowych). Większość uczestników reprezentowała wieloletnich pracowników z funkcjami związkowymi (etatowi przewodniczący, wiceprzewodniczący, członkowie sekcji branżowej, społeczni inspektorzy pracy), w wieku 50–65 lat.

2.2. Zdrowie fizyczne i obciążenia ergonomiczne

Profil dolegliwości specyficzny dla branży

Obciążenia zdrowotne w sektorze lotniczym wynikają z wyraźnego podziału na dwa typy stanowisk. Pierwszy z nich obejmuje stanowiska biurowe i konstruktorskie, na których znacząca część załogi realizuje zadania w środowisku cyfrowym, korzystając z systemów projektowania wspomaganego komputerowo (CAD) oraz oprogramowania inżynierskiego. Drugi profil tworzą stanowiska produkcyjne i utrzymania ruchu (operatorzy obrabiarek, mechanicy, pracownicy polerowania łopatek, spawacze specjalni). Każdemu z tych profili odpowiada odmienny katalog dysfunkcji zdrowotnych, spośród których uczestnicy badania wskazywali w sposób powtarzalny następujące:

- Dolegliwości kręgosłupa – odnotowywane przede wszystkim u osób z długim stażem na stanowiskach komputerowych. Jeden z uczestników relacjonował niedawno przebyty zabieg zespołu cieśni nadgarstka, sygnalizując następczą, istotną poprawę komfortu pracy z urządzeniami wskazującymi.
- Ubytki słuchu – zgłaszane w szczególności w odniesieniu do ślusarzy obsługujących narzędzia pneumatyczne, u których wieloletnia (trzydziesto- czterdziestoletnia) ekspozycja na hałas skutkuje trwałym pogorszeniem słyszenia. Znamienne pozostaje świadectwo wskazujące, że w przeszłości dopuszczano pracę bez ochronników słuchu, podczas gdy obecnie nie jest to już możliwe, co dowodzi realnego postępu w obszarze regulacji bezpieczeństwa i higieny pracy.



- Obciążenia narządu wzroku – z wyeksponowaniem znaczenia okularów ochronnych. Przywołane w wywiadzie wspomnienie urazu oka spowodowanego odpryskiem metalu (wymagającego trzytygodniowej rekonwalescencji) ilustruje, że obecne standardy ochrony osobistej są pochodną realnych zdarzeń wypadkowych.
- Następstwa pracy przy szlifierkach – stanowisko polerowania łopatek zostało zidentyfikowane jako obszar szczególnego ryzyka, dla którego wdrożono dedykowane rozwiązania profilaktyczne (opisane w dalszej części).

Ergonomia stanowiska – pozytywny obraz na tle innych branż

Istotnym i jednoznacznie pozytywnym ustaleniem badania jest wysoka kultura ergonomii stanowiska pracy w analizowanych zakładach lotniczych. Uczestnicy artykułują ją wprost jako dystynktywny wyróżnik branży na tle krajowego rynku pracy, podkreślając wysoką responsywność organizacji na zgłaszane potrzeby:

„[Obecnie] bardzo dba się o pracownika, o jego warunki i stanowisko pracy. Są z tego tytułu nagrody, wpływa to na oceny menedżerskie. Mamy coroczne szkolenia i autooceny stanowisk. Jeśli czegoś brakuje, pracownik to wskazuje, trafia to na listę zadań i jest realizowane bardzo szybko”.

W wymiarze praktycznym praktyki te obejmują: regulowane krzesła, podnóżki, dofinansowanie do monitorów dla pracowników stanowisk komputerowych oraz dofinansowanie do okularów korekcyjnych (na poziomie ok. 250 zł, podlegające okresowej aktualizacji).

Charakterystycznym rozwiązaniem jest włączanie pracowników w proces testowania i wyboru konkretnych środków ochrony indywidualnej



(rękawic, okularów, obuwia), co istotnie zwiększa ich faktyczne wykorzystanie przez załogę.

Na uwagę zasługuje ponadto dobra praktyka o charakterze strukturalnym: na stanowiskach polerowania łopatek wprowadzono dwie piętnastominutowe przerwy obejmujące obligatoryjne ćwiczenia fizyczne, prowadzone przez wyznaczonego pracownika. Program ten – zinstytucjonalizowany, wyposażony w materiały instruktażowe rozmieszczone w obrębie stanowisk – funkcjonuje pomimo początkowego oporu załogi związanego z jego obligatoryjnym charakterem. Z czasem rozwiązanie to zostało zinternalizowane przez pracowników jako element rutyny organizacyjnej.

Specyficzne narażenia chemiczne i ich konsekwencje

Druga sesja badawcza ujawniła szereg specyficznych dla branży narażeń chemicznych wymagających odrębnej analizy. W zakładach utrzymania ruchu statków powietrznych o przeznaczeniu wojskowym (np. WZL 2/4, prace remontowe przy samolotach C-130 Herkules stacjonujących w Powidzu) występują etapy procesu technologicznego, na których pracownicy są ekspozowani na działanie zróżnicowanych substancji chemicznych: zmywek lakierniczych, silanów, uszczelniaczy oraz oparów paliwa lotniczego. Etapy te podlegają sztywnemu harmonogramowi technologicznemu, co ogranicza możliwość rotacji stanowiskowej. Pomimo stosowania masek ochronnych respondenci podkreślają znaczną uciążliwość tych prac oraz długotrwałe następstwa zdrowotne ekspozycji, w szczególności przy dostępie do zbiorników paliwowych.

Następstwa zdrowotne wskazanych narażeń podlegają monitorowaniu w ramach badań okresowych, obejmujących m.in. oznaczenie stężenia ołowiu we krwi, poziomu hemoglobiny oraz inne parametry biochemiczne właściwe dla danego stanowiska. Badania te są oceniane przez respondentów jako rzetelne i traktowane z należytą powagą; w

przywoływanych przypadkach umożliwiły wczesną detekcję poważnych schorzeń. Ujawnia się jednak nowy problem o charakterze strukturalnym: w następstwie likwidacji działu logistyki oraz części stanowisk lekkich pracownicy z negatywnym wynikiem badań okresowych pozostają pozbawieni możliwości relokacji wewnątrzzakładowej, co w praktyce może oznaczać utratę zatrudnienia.

„Problem polega na tym, że gdy pracownicy nie przechodzą badań, musimy znaleźć dla nich inne stanowiska, z mniejszymi narażeniami. Niestety, firma je zlikwidowała, na przykład w dziale logistyki, gdzie dawniej były takie lżejsze wakaty. W efekcie pojawia się ryzyko, że ci ludzie po prostu stracą pracę”.

Wartościowym ustaleniem jest również świadectwo realnej skuteczności programu ochrony słuchu realizowanego uprzednio przez Wojewódzki Ośrodek Medycyny Pracy (WOMP). W ramach tego programu pracownicy ślusarni eksponowani na hałas przekraczający 100 decybeli poddawani byli cyklicznym badaniom audiometrycznym w warunkach specjalistycznej kabiny, a osoby z udokumentowanym ubytkiem słuchu otrzymywały orzeczenie o chorobie zawodowej. Wycofanie tego modelu (jeszcze przed wprowadzeniem komercyjnych pakietów medycznych) pozostawiło istotną lukę w systemowej identyfikacji chorób zawodowych w branży.

Hałas, temperatura, monotonia ruchowa

Respondenci wskazują, że w aktualnych warunkach pracy w sektorze lotniczym problematyka hałasu jest aktywnie ograniczana poprzez stosowanie ochronników słuchu oraz redukcję czasu ekspozycji.

Temperatura w halach produkcyjnych podlega standardowej kontroli.

Monotonia ruchowa stanowi mniejsze obciążenie niż w branżach montażowych, co wynika z wysokiej różnorodności realizowanych operacji oraz znacznego udziału procedur kontroli jakości. Głównym źródłem obciążenia ergonomicznego pozostaje praca w pozycji wymuszonej (przy



szlifierce oraz przy mikroskopie kontrolno-pomiarowym), a także długotrwała praca w pozycji siedzącej na stanowiskach projektowych klasy CAD.

Praca zmianowa

W sektorze lotniczym system pracy zmianowej występuje, lecz wykazuje odmienną charakterystykę niż w klasycznej produkcji wielkoseryjnej (motoryzacja, przemysł spożywczy). Problematyka zmian nocnych była podnoszona w wywiadach z mniejszą intensywnością. Pracownicy w wieku 50+ częściej zajmują w tej branży stanowiska jednozmianowe (konstrukcyjne, technologiczne, kierownicze) bądź funkcjonują w ramach przewidywalnych harmonogramów zmianowych. Postulat ograniczenia pracy nocnej dla osób powyżej 55. roku życia nie wybrzmiał z natężeniem porównywalnym do pozostałych badanych sektorów, co stanowi istotne ustalenie o charakterze branżowym.

Stres, zdrowie psychiczne, presja jakościowa

Stres zawodowy jest w wywiadach z sektora lotniczego najczęściej i najmocniej podnoszonym problemem zdrowotnym, a jego przyczyny są charakterystyczne dla tej branży. Do jego głównych źródeł należą:

1. Presja jakościowa i ciężar odpowiedzialności – wynikające bezpośrednio z charakteru branży, w której, jak ujmuje to respondenci, nie istnieje przyzwolenie na błąd. Każdy element komponentu silnika lotniczego musi spełniać rygorystyczne wymagania certyfikacyjne, a ewentualne wady są trudne lub niemożliwe do skorygowania, ponieważ weryfikacja jakości części bywa możliwa wyłącznie poprzez jej destrukcyjne badanie.
2. Presja czasu sprzężona z presją kaskadowaną z poziomu korporacyjnego – respondenci opisują mechanizm, w którym świadomość przestojów w łańcuchu dostaw (np. oczekujących na komponenty silnikowe statków powietrznych) generuje narastającą



presję transmitowaną z poziomu centrali korporacyjnej w dół struktury organizacyjnej, ograniczając pole elastyczności bezpośrednich przełożonych.

3. Deficyt komunikacji wertykalnej i poziomej – respondenci wskazują, że w praktyce zarządczej dominuje delegowanie zadań przy jednoczesnym ograniczeniu przepływu informacji i dialogu. Konsekwencją tego stanu jest niekontrolowana eskalacja stresu wzdłuż hierarchii organizacyjnej, pozbawiona buforującej funkcji komunikacji zwrotnej.
4. Praca zdalna jako specyficzny czynnik osłabiający transfer wiedzy międzypokoleniowej – zagadnienie to zostało szczegółowo omówione w bloku 2.2.

Dwa świadectwa zgromadzone w toku badania wymagają odrębnego przytoczenia ze względu na ich istotną wartość diagnostyczną. Pierwsze z nich obrazuje kryzysową sytuację personalną w przedsiębiorstwie, będącą bezpośrednim skutkiem nadmiernego obciążenia psychicznego:

„Mam osobiście w tej chwili dwa takie przypadki w firmie. (...) Jeden kończy się odejściem – pracownik złożył wypowiedzenie, ponieważ nie wytrzymał presji. [Mowa o osobie] pełniącej funkcję kierowniczą, która doznała tak silnej blokady, że przez trzy, cztery tygodnie przestała przychodzić do pracy. (...) Jeżeli taka zablokowana osoba [poszuka ucieczki] na przykład w alkoholu, to praktycznie oznacza to już koniec człowieka”.

Drugie świadectwo dotyczy tragicznego przypadku samobójstwa pracownika sektora lotniczego, które pozostaje w pamięci zbiorowej branży w ścisłym związku z następstwami katastrofy smoleńskiej z 2010 roku. Uczestnik badania przywołał osobę zatrudnioną przy badaniach komory silnika, która – w warunkach skrajnego obciążenia psychicznego i odpowiedzialności związanej z funkcjonowaniem branży po katastrofie – odebrała sobie życie. Przypadek ten pozostaje głęboko zakorzeniony w



świadomości środowiska. Respondenci przywołują go nie w wymiarze sensacyjnym, lecz jako drastyczną ilustrację skali konsekwencji presji jakościowej oraz poczucia osobistej odpowiedzialności w obszarze, w którym praca człowieka bezpośrednio warunkuje bezpieczeństwo życia ludzkiego.

Ustalenia te mają poważne konsekwencje dla wsparcia psychospołecznego w sektorze lotniczym. Ochrony zdrowia psychicznego nie można traktować jako dodatkowego elementu pakietu świadczeń (well-being); trzeba ją uznać za obowiązkowy element zarządzania ryzykiem zawodowym, na równi z ryzykiem technicznym.

Pozory działania prozdrowotnego – sygnał alarmowy

Szczególnie krytyczny charakter ma świadectwo dotyczące sposobu wdrażania w części zakładów programów ochrony zdrowia psychicznego:

„Moje doświadczenie pokazuje, że choć czasami podejmuje się ten temat, to działania mają często charakter pozorowany. Gdy pojawia się kontrola Państwowej Inspekcji Pracy, firma chce wykazać, że zapewnia dyżury psychologa. W rzeczywistości jednak pracownicy nie są informowani o możliwości skorzystania z takiej pomocy – funkcja ta istnieje głównie po to, by spełnić wymogi niezbędne do uzyskania dotacji projektowych”.

Wyłania się zatem istotny diagnostycznie wniosek: część działań prozdrowotnych w branży jest odbierana przez pracowników – w tym przez związkowców – jako pozorowana, w której obok realnego działania silnie obecny jest komponent wizerunkowy (public relations). Sygnał ten wymaga aktywnego zaadresowania zarówno ze strony pracodawców, jak i organów regulacyjnych.



Wsparcie zdrowotne pracodawcy – obraz dobry, ale z deficytami

Standardowe portfolio wsparcia zdrowotnego w branży to:

- Przychodnia przyzakładowa – zapewniająca dostęp do lekarza podstawowej opieki zdrowotnej bez istotnego oczekiwania oraz do świadczeń rehabilitacyjnych w cyklu jedno- lub dwukrotnym w skali roku.
- Pakiety prywatnej opieki medycznej w niektórych zakładach (m.in. kontrakt z Centrum Medycyny Pracy), obejmujące prześwietlenia i rehabilitację.
- Program „Harmonia” – wewnętrzny program wsparcia psychologicznego (Employee Assistance Program), zapewniający dostęp do konsultacji psychologicznych i psychiatrycznych. Ocena programu pozostaje ambiwalentna: pomimo jego realnej dostępności respondenci wskazują na barierę natury psychologicznej, polegającą na tym, że pracownicy decydują się na skorzystanie z pomocy dopiero w fazie zaawansowanego kryzysu.
- Programy aktywności fizycznej oparte na aplikacjach sportowych – obejmujące rejestrację aktywności (bieg, jazda rowerem) z elementem rywalizacji i systemem nagród. Pracownicy oceniają je pozytywnie, postrzegając je jako działania o charakterze rzeczywistym, a nie wizerunkowym.
- Dofinansowanie do okularów (ok. 200-250 zł), regularnie waloryzowane.
- Programy wsparcia w zakresie uzależnień (w szczególności alkoholowych) – respondenci przywołują konkretne przypadki, w których dzięki współdziałaniu organizacji związkowej i pracodawcy udało się utrzymać aktywność zawodową dotkniętych pracowników.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



- Program „zdrowy kręgosłup” – funkcjonujący w jednej z firm reprezentowanych w badaniu – kompleksowy program prozdrowotny adresowany do pracowników (m.in. biurowych), profilaktyczny względem najczęstszych dolegliwości raportowanych w branży. Jest to uznawane za dobrą praktykę wartą upowszechnienia, szczególnie dla stanowisk komputerowych i CAD.

Istotnym ustaleniem o charakterze krytycznym jest asymetria dostępu do części świadczeń pozapłacowych. Zgromadzony materiał wskazuje na program motywacyjny „Stareru” (premiujący bezwypadkowość i jakość), którym objęto wyłącznie pracowników produkcyjnych, z pominięciem kadry administracyjnej i biurowej, co generuje poczucie nierównego traktowania po stronie tej ostatniej grupy.

Respondenci zwracali jednocześnie uwagę, że motywacja pracodawców do prowadzenia działań prozdrowotnych nie wynika wyłącznie z ładu korporacyjnego wzorowanego na zachodnich spółkach macierzystych, lecz również z wymiernych korzyści przedsiębiorstwa: ograniczenia absencji chorobowej, redukcji liczby zwolnień długoterminowych i zdarzeń wypadkowych oraz poprawy jakości produkcji. Pracownicy świadomie identyfikują tę dwoistą motywację, traktując ją jako bardziej stabilny fundament trwałości programów niż sama deklaracja wartości organizacyjnych.

Sufit pakietów LuxMed i niewydolność NFZ

Druga sesja badawcza dostarczyła wyraźnego potwierdzenia ustalenia obecnego również w pozostałych analizowanych sektorach: komercyjne pakiety opieki medycznej osiągnęły rynkowy pułap użyteczności i wykazują postępującą niewydolność. Mechanizm tego zjawiska polega na masowym wykupywaniu przez pracowników rozszerzeń pakietów obejmujących członków rodzin – co stanowi reakcję na niską ocenę dostępności publicznego systemu ochrony zdrowia (Narodowego Funduszu

Zdrowia) oraz wielomiesięczny czas oczekiwania na świadczenia specjalistyczne. W konsekwencji sam system komercyjny ulega przeciążeniu. W jednym z badanych zakładów skutkowało to czterdziestoprocentowym wzrostem składek operatora medycznego. Limit świadczeń fizjoterapeutycznych w ramach pakietu (dziesięć zabiegów rocznie) jest oceniany jako niewystarczający, a czas oczekiwania na świadczenia – jako znaczny.

Konsekwencje tego stanu dla pracowników w wieku 50+ w sektorze lotniczym – w którym presja jakościowa generuje udokumentowane następstwa psychosomatyczne (dolegliwości kręgosłupa, ubytki słuchu, obciążenia narządu wzroku) – mają charakter bezpośredni: rosnący odsetek dolegliwości pozostaje pozbawiony adekwatnej opieki specjalistycznej, co wymusza na pracownikach finansowanie leczenia ze środków własnych. Zjawisko to wymaga interwencji na poziomie regulacyjnym, ma bowiem charakter systemowy i nie wynika z deficytu działań po stronie pracodawcy.

2.3. Relacje, atmosfera i kultura miejsca pracy

Ramę teoretyczną analizy niniejszego bloku stanowią klasyczne ustalenia Edgara Scheina, zgodnie z którymi kultura organizacyjna przekłada się bezpośrednio na poziom motywacji i efektywności pracy. W przemyśle lotniczym, wymagającym wysokiej precyzji i odpowiedzialności, sprawna komunikacja sprzężona z odpowiednią atmosferą pracy w sposób oczywisty ogranicza ryzyko błędów i podnosi poziom bezpieczeństwa – zarówno w wymiarze organizacyjnym, jak i w odniesieniu do produktu finalnego, którym jest bezpieczeństwo ruchu lotniczego. Silna kultura organizacyjna, oparta na odpowiedzialności i przestrzeganiu procedur, buduje zaufanie, lojalność oraz poczucie wspólnoty celu w zespołach produkcyjnych. W tej perspektywie poniższe ustalenia nabierają znaczenia strategicznego.



Współpraca międzypokoleniowa – obraz konstruktywny

Relacje międzypokoleniowe w sektorze lotniczym są opisywane jako stosunkowo dobre i oparte na rzeczywistej, dwukierunkowej wymianie kompetencji. Pracownicy w wieku 50+ uznają wprost i bez zastrzeżeń przewagę młodszych współpracowników w obszarze kompetencji informatycznych i językowych:

„Od pewnego czasu współpracuję z młodszym kolegą i przekazuję mu dużo wiedzy [dziedzinowej], którą on bardzo szybko przyswaja. Natomiast jeśli chodzi o kwestie informatyczne i komputerowe, to zdecydowanie przewyższa moje umiejętności. On się po prostu urodził z komputerem”.

Z drugiej strony starsi pracownicy pozostają niezbędnymi depozytariuszami wiedzy proceduralnej, jakościowej i materiałoznawczej, której transfer wymaga czasu i bezpośredniej relacji. Szczególnie wymowne pozostaje świadectwo dotyczące mechanizmu przekazywania umiejętności praktycznych:

„Gdy starszy pracownik, mistrz, mówi: «zamontuj to na śrubokręcie», to musisz wiedzieć, jak pokazać to młodemu, żeby nie uszkodził części, bo wiadomo, ile ona kosztuje. Chodzi o to, jak dotrzeć do młodego człowieka i tak mu to zaprezentować, żeby wiedział na przyszłość, do czego dana część służy i jak się za to poprawnie zabrać”.

W wypowiedziach respondentów pojawia się również wątek o charakterze refleksyjnym, dotyczący deficytów współczesnego systemu kształcenia zawodowego – ilustrowany obserwacją, że uczniowie szkół technicznych nierzadko nie dysponują podstawową wiedzą o narzędziach warsztatowych. Spostrzeżenie to nie ma charakteru anegdotycznego, lecz sygnalizuje systemowe wyzwanie dla całego procesu przygotowania kadr na potrzeby przemysłu lotniczego.



Praca zdalna jako bariera transferu wiedzy

Jednym z najbardziej oryginalnych ustaleń badania jest obserwacja dotycząca funkcji pracy zdalnej. Wbrew dominującej narracji, która ujmuje pracę zdalną jako świadczenie pracownicze (benefit), w sektorze lotniczym – w ujęciu międzypokoleniowym – bywa ona oceniana jako problem strukturalny:

„Bardzo negatywnie w tym połączeniu pokoleń wypada praca zdalna. Dlaczego? Dlatego, że przychodzi, szczególnie w służbach handlowych, finansowych – nie ma relacji, bo siedzisz w domu, dostajesz pakiet zadań, które masz zrobić i tyle. Natomiast nie wszystko idzie według szablonu, tylko pewne relacje, pewne doświadczenia muszą być wymienione.”

Materiał empiryczny dostarcza konkretnej ilustracji: po wprowadzeniu pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19 jeden z młodszych pracowników utracił zdolność samodzielnej realizacji zadań wykraczających poza standardowe procedury. Mechanizm tego zjawiska jest następujący: praca zdalna odpowiada preferencjom młodszych pracowników (elastyczność czasu pracy, dogodność współpracy z partnerami amerykańskimi w godzinach popołudniowych), lecz jednocześnie eliminuje ukryty kanał transferu wiedzy proceduralnej i materiałoznawczej, o kluczowym znaczeniu dla branży lotniczej. Starsi pracownicy tracą bezpośredni kontakt z młodszymi współpracownikami realizującymi zadania w trybie zdalnym, co zrywa relacyjną podstawę przekazu kompetencji.

Ustalenie to niesie istotne implikacje rekomendacyjne. O ile w pozostałych branżach hybrydyzacja pracy jest zasadnie postulowana jako instrument wsparcia pracowników 50+, o tyle w lotnictwie oraz pokrewnych branżach wysokoinżynierskich należy rozważyć politykę odmienną w odniesieniu do wybranych zespołów – polegającą na wprowadzeniu obowiązku obecności



fizycznej w okresach intensywnego transferu wiedzy, z elastycznością ograniczoną do indywidualnych potrzeb opiekuńczych.

Różnice komunikacyjne między pokoleniami

Odrębny, wartościowy poznawczo wątek dotyczy różnic w stylach komunikacji międzypokoleniowej:

- Starsi pracownicy preferują kontakt telefoniczny i bezpośredni, postrzegając komunikację tekstową jako mniej dogodną.
- Młodszy pracownicy preferują komunikację tekstową, traktując ją jako podstawowy kanał kontaktu z rówieśnikami.
- Rozbieżność ta generuje istotne ryzyko nieporozumień, w szczególności w odniesieniu do kwestii spornych, które – zdaniem respondentów – powinny być dokumentowane w formie pisemnej, nie zaś ustnej.
- Wymowna pozostaje relacja dotycząca postępowania sądowego, w którym pracownik nie uzyskał korzystnego rozstrzygnięcia z uwagi na brak pisemnego udokumentowania ustnie wydanego polecenia służbowego.

Style podejścia do pracy – starsi versus młodzi

Respondenci obserwują różnice w podejściu do realizacji zadań z dystansem i autorefleksją:

„Starszy pracownicy dokładniej analizują problem i chcą go rozwiązać. Młodzi częściej odsuwają od siebie odpowiedzialność, twierdząc, że to nie należy do zakresu ich zespołu, albo czekają na gotowe materiały, by przekazać je dalej. I choć starsi krytykują takie podejście, sam patrzę na tę asertywność młodych z pewną zazdrością, bo dla mnie to już jest za późno, żeby się nauczyć tak postępować”

Znamienne jest, że respondenci formułują tę obserwację bez antagonizmu, w spokojnym, refleksyjnym tonie. Część postaw

asertywnych młodszych pracowników interpretowana jest jako przejaw dbałości o własne zasoby i komfort pracy, podczas gdy starsi pracownicy deklarują gotowość przyswojenia tej kompetencji, sygnalizując jednocześnie poczucie ograniczonych możliwości adaptacyjnych. Stanowi to dojrzałe i wolne od uprzedzeń ujęcie różnicy międzypokoleniowej.

Zarobki jako oś konfliktu i ryzyko dla transferu wiedzy

W wywiadach pojawiła się istotna obserwacja: motyw finansowy wskazywano jako główny powód podejmowania pracy we wszystkich grupach wiekowych, a wynagrodzenia – jako najpoważniejsze źródło konfliktów w załodze, także między pokoleniami. Mechanizm tego zjawiska jest następujący: starsi pracownicy, z racji dłuższego stażu, osiągają wyższe wynagrodzenia niż młodszy. W przypadku zadań o niższym stopniu złożoności (lub w okresie restrukturyzacji) ujawnia się pokusa zatrudnienia tańszego, młodszego pracownika, nawet kosztem niższej efektywności. Sytuacje tego typu rodzą dwojakie konsekwencje: po pierwsze, generują napięcie i poczucie zagrożenia wśród starszych pracowników; po drugie, osłabiają ich gotowość do dzielenia się wiedzą, motywowaną obawą przed wykształceniem własnego następcy.

Istotne świadectwo zgromadzone w toku badania wskazuje, że w trakcie redukcji zatrudnienia w jednym z przedsiębiorstw zwolnieniu podlegał pracownik pełniący funkcję szkolącego, nie zaś pracownik szkolony, przy czym jako przyczynę wskazano wiek. Zdarzenie to, choć incydentalne, stanowi sygnał alarmowy dla polityki transferu wiedzy: pracodawca nie może jednocześnie oczekiwać realizacji mentoringu i sygnalizować, że mentor pozostaje w dyspozycji do redukcji.

Stereotypy płciowe – kobiety w technologii lotniczej

W drugiej sesji ujawnił się złożony i niejednoznaczny wątek zatrudniania kobiet na stanowiskach technologicznych. Jeden z respondentów wprost wskazał, że w jego dziale zatrudnienie kobiet na stanowiskach

technolożek wynikało w pewnym okresie nie z przesłanek kompetencyjnych, lecz z kalkulacji ekonomicznej pracodawcy, opartej na słabszej pozycji negocjacyjnej kobiet na rynku pracy i wynikającej z niej niższej stawce wyjściowej. Inny uczestnik odnotował analogiczne doświadczenie zatrudniania kobiet motywowanego dążeniem do zwiększenia ich udziału w strukturze zatrudnienia, sygnalizując jednocześnie towarzyszące temu trudności adaptacyjne zespołu. Wątek ten ujawnia dwa nakładające się zjawiska: z jednej strony pozytywny trend zatrudniania kobiet w branży tradycyjnie zdominowanej przez mężczyzn (technologia, konstrukcja, kontrola jakości), z drugiej – instrumentalne wykorzystanie ich słabszej pozycji negocjacyjnej na rynku pracy. Stawka wyjściowa kobiet w sektorze lotniczym pozostaje niższa niż wynagrodzenie mężczyzn na analogicznych stanowiskach, pomimo obowiązku zapewnienia wynagrodzenia minimalnego. Stanowi to problem o charakterze strukturalnym, wymagający interwencji na poziomie układów zbiorowych pracy oraz transparentnej siatki płac powiązanej z kategorią zaszerzegowania, niezależnie od płci pracownika.

Komisja Pojednawcza – instrument utracony

Jeden z respondentów wprowadził do dyskusji wartościowy wątek o charakterze instytucjonalnym. Komisja Pojednawcza stanowiła element polskiego systemu prawa pracy, funkcjonujący jako etap pośredni między wszczęciem procedury zwolnienia a postępowaniem przed sądem pracy. Pracownik dysponował prawem odwołania się do tego organu, którego posiedzenia – z udziałem zarządu – służyły rozpatrzeniu sprawy. W ocenie respondenta instytucja ta stanowiła realny mechanizm zapobiegający pochopnym zwolnieniom i eskalacji sporów prawnych. Jej postępująca marginalizacja stanowi jeden z przejawów osłabienia ochrony pracowniczej, zasługujący na analizę w wymiarze systemowym.

2.4. Rozwój zawodowy, kompetencje i adaptacja do zmian



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Program „Scholar” – dobra praktyka międzynarodowego transferu

Jednym z najsilniejszych pozytywnych ustaleń badania jest funkcjonowanie w branży programu „Scholar” – instrumentu zaadaptowanego ze spółki macierzystej w Stanach Zjednoczonych, w ramach którego pracodawca finansuje studia, kursy oraz przekwalifikowanie pracowników, niezależnie od ich wieku:

„Filozofia programu była taka: my nie gwarantujemy ci pracy, dajemy ci możliwość przekwalifikowania. Każdy, nieważne czy miał 60 lat, czy 62, czy 43, czy 38 – każdy mógł brać udział w tym projekcie, był refundowany przez firmę. Po to, żeby w sytuacji rozstania z firmą tej osobie było prościej znaleźć się na rynku pracy.”

Istotne jest, że w fazie początkowej program charakteryzował się szerokim zakresem tematycznym, obejmującym zróżnicowane kierunki rozwoju zawodowego. Z czasem uległ on zawężeniu do zagadnień ściśle związanych z profilem stanowiska pracy. Pomimo tego ograniczenia pozostaje on istotnym instrumentem ochrony zawodowej pracowników 50+; przykładowo, operatorzy obrabiarek CNC, którzy w ramach tego programu uzyskali kompetencje w zakresie specjalistycznej obróbki łopatek, nie tylko zabezpieczyli swoją pozycję w strukturze firmy, ale również uzyskali znaczący wzrost uposażenia.

Druga sesja badawcza przyniosła istotne doprecyzowanie tej obserwacji. Logika zawężenia programu opiera się na zasadzie powiązania kierunku kształcenia z profilem stanowiska – pracownik związany z procesami chemicznymi może finansować studia na kierunkach chemicznych lub technicznych, wykluczone zostały natomiast kierunki niepowiązane z wykonywaną pracą. Dla pracowników 50+ stanowi to istotny komunikat: program „Scholar” w dalszym ciągu funkcjonuje jako instrument przekwalifikowania, jednak jego funkcja ochronna na rynku pracy (przygotowanie do przejścia do branż innych niż lotnicza) uległa

znaczącemu ograniczeniu. Strona związkowa powinna włączyć do agendy negocjacyjnej postulat przywrócenia pierwotnej, szerokiej formuły programu, co najmniej w odniesieniu do pracowników z określonym stażem, zbliżających się do wieku emerytalnego.

Szkolenia językowe – paradoks dostępności

Wartościowe poznawczo są obserwacje dotyczące szkoleń językowych:

- Szkolenia pozostają dostępne dla ogółu pracowników, realizowane bezpośrednio przez przedsiębiorstwo lub w formule dofinansowania, obejmując zróżnicowane języki obce.
- W ostatnich latach model uległ zmianie – pracownicy dokonują zapisów indywidualnie, korzystając z puli budżetowej w trybie refundacji.
- Zasadniczy problem dotyczy sposobu formowania grup językowych, które są heterogeniczne pod względem poziomu zaawansowania, co prowadzi do frustracji uczestników. Jeden z respondentów relacjonował sytuację, w której do grupy o podstawowym poziomie kompetencji wprowadzono zaawansowane treści z zakresu języka biznesowego (business English), nieadekwatne do faktycznego poziomu uczestników.
- Konsekwencją tego stanu jest niska efektywność szkoleń wynikająca z nieadekwatnego doboru grup, prowadząca do frustracji, a niekiedy do rezygnacji z programu.

Wyłania się również istotna obserwacja porównawcza: młodszy pracownicy charakteryzują się znacznie niższą barierą językową, co wynika z intensywniejszego nacisku współczesnego systemu edukacji na naukę języków obcych. Z kolei starsi pracownicy nierzadko dysponują jedynie kompetencją bierną (swobodnie czytają dokumentację techniczną), wykazując jednocześnie deficyt w zakresie komunikacji czynnej. Stanowi to lukę kompetencyjną, która wymaga systemowego uzupełnienia.



rekomendacji jest jasny: szkolenia technologiczne dla 50+ wymagają innego tempa, mniejszych grup, możliwości indywidualnego dogonienia materiału w okresie poszkoleniowym.

Adaptacja do nowych technologii: AI, autoCAD, programy graficzne

Branża lotnicza znajduje się w czołówce podmiotów wdrażających sztuczną inteligencję oraz zaawansowane narzędzia cyfrowe. Uczestnicy badania mówią o tym procesie otwarcie i z dużą świadomością:

„Sztuczna inteligencja, elektronika, robotyzacja – te procesy wymagają dodatkowej wiedzy, podczas gdy starsze pokolenie dysponuje przede wszystkim doświadczeniem procesowym. Należy dążyć do efektu synergii poprzez tworzenie zespołów mieszanych, w których młodzi wnoszą biegłość technologiczną, a starsi – znajomość produktu”

Wymowne świadectwo dotyczy nauki obsługi oprogramowania typu CAD. Jeden z badanych wspomina, że podczas drugiego dnia szkolenia „zablokował się”, a ćwiczenia dokończyła za niego koleżanka. Dopiero po pół roku samodzielnej pracy w domu nadszedł moment, w którym – jak sam przyznaje – „przełamał barierę i zaczął sobie radzić”.

Cenną obserwacją jest również autoanaliza dokonana przy okazji wspólnej pracy autorskiej. Pisanie książki z młodszą współpracowniczką ukazało, jak znacznie szybciej młodzi pracownicy adaptują AI do codziennych zadań:

„[Młodzi wykorzystują] sztuczną inteligencję, żeby ułatwić sobie pracę. Ja natomiast pisałem tak jak dawniej. Finalnie nie stworzyłem rzeczy gorszych, ale zajęło mi to znacznie więcej czasu”.

Ta szczerza autoanaliza trafnie obrazuje wyzwania związane z nadrabianiem kompetencji cyfrowych oraz specyfikę procesu uczenia się dostosowanego do wieku.

Budżety szkoleniowe i ich ograniczenia

Ważną obserwacją o charakterze strukturalnym jest sposób funkcjonowania tzw. budżetów kierowniczych na szkolenia w poszczególnych działach. Pracodawca planuje środki z rocznym wyprzedzeniem i na maksymalnym poziomie („zawsze *budżetujemy maksymalnie; jeśli w dziale jest 30 osób, to planujemy budżet dla 30 osób*”). W praktyce jednak wykorzystuje się zaledwie 10–20% dostępnych funduszy. Barrierą nie jest zatem brak środków, lecz trudność w dopasowaniu oraz znalezieniu odpowiedniej oferty edukacyjnej: „*To, kto jedzie na szkolenie, zależy głównie od tego, na jaki kurs uda się kogoś zapisać i gdzie są wolne miejsca*”.

Wniosek: Uzyskane wyniki wskazują na potrzebę aktywniejszego zarządzania budżetem szkoleniowym, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb rozwojowych pracowników w wieku 50+. Osoby te częściej napotykają trudności w samodzielnym doborze oferty odpowiadającej ich długoletniemu stażowi oraz wąskiej specjalizacji.

Zespoły międzypokoleniowe jako optymalny model organizacyjny

Spójnym, powracającym wątkiem w wywiadach jest wskazanie zespołów międzypokoleniowych jako optymalnego modelu organizacji pracy.

Uczestnicy badania formułują ten wniosek z kilku perspektyw:

- **dobrostanu psychicznego i odporności na presję** („*jest łatwiej, bo czerpiemy wsparcie z drugiej strony*”);
- **efektywności poznawczej** („*starsza osoba ma inne kompetencje niż młody pracownik: młodszy będzie szybciej sprawnie klikał, ale to starszy wie dokładnie, co trzeba przekliknąć*”);
- **motywacji i transferu wiedzy** („*zespoły zróżnicowane wiekowo wzajemnie się uzupełniają*”).

Potrzebę synergii międzypokoleniowej dobitnie podsumowuje jedna z wypowiedzi:



„Najlepszy zespół tworzą doświadczony i młody pracownik. Gdy połączy się te umiejętności, powstaje świetna drużyna. Jeśli nie potrafimy tego połączyć i wykorzystać, nie osiągniemy rezultatów”.

Z obserwacji tej wynika jednoznaczny wniosek organizacyjny: budowanie zespołów międzypokoleniowych powinno być procesem celowym i świadomie zarządzanym, a nie dziełem przypadku. Wymaga to przemyślanego doboru kadr do projektów, planowania ścieżek wymiany kompetencji oraz tworzenia odpowiednich warunków do realnego transferu wiedzy (ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań związanych z pracą zdalną, omówionych w sekcji 2.2).

Wykorzystanie wiedzy pracowników 50+: formalna ścieżka mentora

Bardzo silnym i powracającym postulatem respondentów jest formalizacja roli mentora, czyli doświadczonego pracownika odpowiedzialnego za wdrożenie i kształcenie młodszych kadr. Z badania wyłania się następujący obraz obecnej praktyki organizacyjnej:

- **Faktyczne pełnienie roli:** Starsi pracownicy realnie prowadzą mentoring stanowiskowy (*„[doświadczony pracownik] bierze młodego pod swoje skrzydła; ponieważ młody nie ma jeszcze uprawnień do podpisywania dokumentów, starszy wykonuje zadania wspólnie z nim i bierze za nie odpowiedzialność”*).
- **Brak gratyfikacji:** Funkcja ta nie jest formalnie wyceniana ani dodatkowo wynagradzana (*„walczyliśmy o to, by zapłacić starszym pracownikom za szkolenie młodszych”*).
- **Postawy i motywacja:** Sytuacja ta wywołuje poczucie niesprawiedliwości, jednak nie osłabia zaangażowania starszych kadr – nie obawiają się oni dzielić wiedzą (*„nie ma lęku, że jak wszystkiego nauczę młodego, to sam zostanę odsunięty”*).

- **Wyzwania relacyjne:** Badani zwracają uwagę na potrzebę przygotowania merytorycznego samych mentorów. Przywołano przypadek, w którym młodszy pracownik zareagował emocjonalnie („obraził się”) na krytykę, co wskazuje na pilną potrzebę szkoleń z zakresu udzielania konstruktywnego feedbacku.

2.5. Organizacja pracy, mobilność wewnętrzna, programy lojalnościowe

Stabilność zatrudnienia pracowników w wieku 50+

Jednym z najsilniej ugruntowanych ustaleń badania jest stwierdzenie, że pracownicy 50+ stanowią najbardziej stabilną grupę zatrudnieniową w branży. Jeden z respondentów formułuje tę obserwację wprost z perspektywy praktyki menedżerskiej:

„Z mojego doświadczenia w zarządzaniu wynika jeden główny wniosek: osoba w wieku 50+ jest niezwykle stabilnym pracownikiem, ponieważ cechuje ją znacznie niższa skłonność do pochopej zmiany zatrudnienia”.

Obserwację tę dopełnia perspektywa porównawcza:

„Młodzi ludzie [często] przychodzą na pół roku i przechodzą gdzie indziej. (...) Bardzo dobrym i stabilnym ogniwem zespołu są pracownicy z dłuższym stażem”.

W warunkach sektora lotniczego, w którym ciągłość zatrudnienia, lojalność oraz ochrona wiedzy unikalnej stanowią bezpośrednie wartości ekonomiczne, wysoka stabilność kadr 50+ jest kluczowym argumentem przemawiającym za inwestowaniem w ich utrzymanie.

Mobilność wewnętrzna w ramach klastra przemysłowego

Specyfiką podkarpackiego klastra lotniczego jest funkcjonowanie kilku zakładów tej samej korporacji (mechanicznych, lotniczych, kompozytowych itp.) w bliskim sąsiedztwie geograficznym. Stwarza to



warunki do elastycznej mobilności wewnętrznej – przenoszenia pracowników między jednostkami w zależności od potrzeb produkcyjnych, zamiast redukcji zatrudnienia.

Przywołane w badaniu świadectwo ukazuje, że początkowy opór przed zmianą może ustąpić miejsca wysokiej satysfakcji zawodowej:

„Pracowałem z osobą wyznaczoną do przeniesienia do innego zakładu. Miał początkowo ogromne obawy i źle się z tym czuł. (...) Po pewnym czasie powiedział mi jednak: «Gdybym wiedział, jakie tam będą warunki i środowisko pracy, to dziękowałbym ci, że nie protestowałeś przeciwko temu przeniesieniu»”.

Model ten stanowi przykład dobrej praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, warty upowszechnienia również w innych klastrach przemysłowych.

Praca zdalna – nierówny dostęp i jego konsekwencje

Praca zdalna w analizowanym sektorze zarezerwowana jest głównie dla personelu administracyjno-biurowego (analitycy, działy HR, służby handlowe). Pracownicy pionu produkcyjnego są z tej formy z przyczyn technologicznych wykluczeni. Konsekwencje tego podziału mają charakter wielowymiarowy: z jednej strony utrudniają naturalny, bezpośredni transfer wiedzy, z drugiej zaś zapewniają realną elastyczność młodszemu personelowi, łączącemu obowiązki zawodowe z opieką nad dziećmi lub współpracą z partnerami z innych stref czasowych (np. popołudniowe kontakty ze Stanami Zjednoczonymi).

W materiale badawczym wyraźnie rysuje się także kwestia dyspozycyjności i dyscypliny czasu pracy. Respondenci zauważają, że starsi pracownicy wykazują większą elastyczność czasową, niejednokrotnie realizując zadania poza nominalnym wymiarem godzin. Młodsze kadry ściślej natomiast egzekwują formalne ramy czasu pracy. Cecha przypisywana starszemu pokoleniu stanowi bez wątpienia wartość

dla organizacji, wymaga jednak świadomej ochrony przed nadużyciem – nie powinna bowiem przekształcać się w niepisaną normę kosztem prywatnego czasu pracowników.

Dyscyplina czasu pracy – konsekwencje przeniesienia czytników

Materiał z drugiej sesji badawczej zwrócił uwagę na istotne zaostrenie dyscypliny czasu pracy w okresie popandemicznym. W jednym z dużych zakładów lotniczych – w reakcji na wprowadzenie pracy zdalnej dla administracji – zmieniono zasady rozliczania czasu dla personelu produkcyjnego poprzez przeniesienie czytników z bramy głównej bezpośrednio na hale produkcyjne. W efekcie pracownik musi znajdować się na stanowisku dokładnie w momencie rozpoczęcia zmiany, co wyeliminowało dotychczasowy bufor czasowy przeznaczony na przejście z parkingu i szatni. Praktyka ta doprowadziła do rygorystycznego egzekwowania obecności (w tym stosowania rocznych nagan, a w skrajnych przypadkach – procedur dyscyplinarnych za nieznaczne opóźnienia). System ten okazuje się szczególnie obciążający dla pracowników w wieku 50+, którzy ze względów fizjologicznych potrzebują więcej czasu na przygotowanie się do pracy fizycznej, przebranie w odzież ochronną oraz pokonanie rozległego terenu zakładu.

Instrumentalne podejście do pracy – przypadek „pokolenia iPhone’a”

W wypowiedziach uczestników pojawiła się także refleksja nad wyłaniającym się nowym wzorcem rotacji kadr, określonym przez jednego z badanych jako zjawisko „pokolenia iPhone’a”. Przywołano przypadek młodego pracownika zatrudnionego na trzymiesięczny okres próbny, który mimo bardzo dobrych ocen przełożonych odmówił przedłużenia umowy, argumentując to wprost:

„Przyszedłem tu z konkretnym celem – chciałem zarobić na iPhone’a. Zarobiłem, więc dziękuję”.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Incydent ten – choć ma charakter anegdotyczny – dobrze ilustruje pokoleniową zmianę motywacji zawodowej. Dla części młodszych kadr praca przestaje być ścieżką budowania długofalowej kariery, stając się jedynie krótkoterminowym narzędziem do realizacji celów konsumpcyjnych. Z punktu widzenia pracowników 50+ zjawisko to rodzi poważne konsekwencje: inwestowanie czasu i energii w wyszkolenie nowego pracownika kończy się niepowodzeniem w momencie, gdy osiąga on swój prywatny cel finansowy i odchodzi z firmy. Sytuacja ta znacząco potęguje obciążenie dydaktyczne starszych kadr, stanowiąc kolejny argument na rzecz pilnej formalizacji roli mentora, połączonej z odrębną gratyfikacją i osobnym budżetem czasu.

Programy premiowe – problem asymetrii dostępu

Istotnym instrumentem motywacyjnym wskazywanym przez badanych jest program premiowania pracowników produkcyjnych za wysokie wskaźniki w obszarze BHP oraz jakości. Materiał empiryczny ujawnia jednak istotny krytycyzm wobec tego rozwiązania:

„Programem objęci są wyłącznie pracownicy produkcji. Uwzględnia się w nim kwestie BHP, jakość pracy czy absencję chorobową. Pracownicy umysłowi i biurowi są jednak pozbawieni takiej możliwości, co rodzi wśród nich duże poczucie niesprawiedliwości.”

Wniosek: Wskazane jest wyrównanie dostępu do systemów premiowych poprzez adaptację kryteriów do specyfiki pracy poszczególnych pionów (np. wprowadzając dla pracowników biurowych wskaźniki terminowości, jakości dokumentacji czy stopnia realizacji projektów).

Pracowniczy Program Emerytalny a dodatki zróżnicowane wiekowo



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Wartościowym osiągnięciem będącym efektem dialogu zakładowego jest wynegocjowanie jednorazowej gratyfikacji finansowej o charakterze zróżnicowanym wiekowo:

„W ubiegłym roku wystąpiliśmy z inicjatywą wprowadzenia jednorazowego dodatku i pracodawca wyraził na to zgodę. Wprowadziliśmy świadczenie zróżnicowane w zależności od wieku, co zostało bardzo pozytywnie odebrane przez starszych pracowników.”

Jest to przykład dobrej praktyki, która w połączeniu z Pracowniczym Programem Emerytalnym (PPE) tworzy spójny, strukturalny pakiet wsparcia finansowego dla kadr w okresie przedemerytalnym.

Mechanizm Pracowniczego Programu Emerytalnego (PPE) jako czynnik retencji kadr

Druga sesja badawcza przyniosła szczegółowe doprecyzowanie sposobu funkcjonowania Pracowniczego Programu Emerytalnego (PPE) w jednym z dużych zakładów lotniczych. Na mocy postanowień zakładowego układu zbiorowego pracy (ZUZP), pracodawca odprowadza składkę podstawową w wysokości 5% wynagrodzenia pracownika na jego indywidualne konto emerytalne. Środki te są następnie inwestowane w akcje i obligacje. W momencie osiągnięcia wieku emerytalnego pracownik może podjąć zgromadzony kapitał jednorazowo (co zwykle przekłada się na kwotę rzędu 40–50 tysięcy złotych) lub zdecydować się na wypłaty ratalne, przy czym pozostała część środków podlega dalszej inwestycji.

Mechanizm ten jest oceniany jako wysoce atrakcyjny i sprzyjający retencji doświadczonych pracowników. Uczestnicy badania zwracają jednak uwagę, że niepewność otoczenia systemowego i niepokój o stabilność rozwiązań emerytalnych („nie wiemy, czy dożyjemy do emerytury”) nieznacznie osłabiają jego potencjał motywacyjny.



Innowacje w zakresie organizacji czasu pracy i mobilności na poziomie klastra przemysłowego

Istotnym rozwiązaniem o charakterze mikrostrukturalnym, zidentyfikowanym w toku badania, jest celowe i skoordynowane różnicowanie harmonogramów czasu pracy przedsiębiorstw funkcjonujących w obrębie kampusu przemysłowego Pratt & Whitney w Rzeszowie. Zastosowanie modelu tzw. kaskady godzinowej (rozpoczęcie zmian kolejno o godz. 6:00 w podmiocie kooperującym, 6:30 w zakładzie głównym, 7:00 w pionie metalurgicznym oraz 8:00 w pionach administracyjnych) służy optymalizacji obciążenia infrastruktury dojazdowej i mitygacji kongestii komunikacyjnej. Rozwiązanie to wywiera bezpośredni, pozytywny wpływ na dobrostan pracowników, redukując poziom stresu związanego z dojazdem do miejsca pracy.

Ponadto w analizowanym podmiocie zidentyfikowano elastyczne modele organizacji czasu pracy na stanowiskach biurowych i zarządczych:

- **Model zagęszczonego tygodnia pracy (kompresja czasu pracy):** na stanowiskach administracyjnych stosuje się harmonogram wydłużonych, 9-godzinnych dni pracy z gwarancją co drugiego wolnego piątku, natomiast w odniesieniu do kadry zarządczej wysokiego szczebla – model 4 x 10 godzin z stałym wolnym piątkiem (zaadaptowany z amerykańskiej kultury organizacyjnej).

Wskazane rozwiązania stanowią cenny przykład dobrych praktyk zarządczych. Znajdują one szczególne zastosowanie w odniesieniu do pracowników w wieku 50+, dla których przewidywalność harmonogramu oraz ograniczenie czynników stresogennych w procesie dojazdu do pracy stanowią kluczowe determinanty satysfakcji zawodowej i retencji.

Bony żywieniowe jako pozapłacowy instrument wsparcia dochodowego pracowników



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Istotnym pozapłacowym elementem pakietu motywacyjnego, wynegocjowanym w części analizowanych zakładów sektora lotniczego, są celowe karty żywieniowe (*lunch pass*) z miesięcznym dofinansowaniem posiłków na poziomie 250 PLN. Zgodnie z obowiązującymi regulacjami, świadczenie to korzysta ze zwolnienia ze składek na ubezpieczenia społeczne oraz podatku dochodowego od osób fizycznych, stanowiąc efektywny ekwiwalent pieniężny o rocznej wartości netto sięgającej ok. 3 000 PLN. Świadczenie ma charakter ekwiwalentny za czas przepracowany – przysługuje wyłącznie za dni realnego świadczenia pracy, co wyklucza jego naliczanie za okresy usprawiedliwionej nieobecności (np. zwolnienia na honorowe krwiodawstwo).

Dystrybucja środków realizowana jest poprzez powszechną sieć handlowo-gastronomiczną. Warto zauważyć, że przy aktualnym limicie ustawowym wynoszącym 450 PLN miesięcznie, instrument ten stwarza przestrzeń do dalszej optymalizacji polityki płacowej. Stanowi to istotny punkt wyjścia do ujęcia podwyższenia tego świadczenia w agendzie rokowań zbiorowych w pozostałych podmiotach branży.

Propracownicze nastawienie jako funkcja strukturalnej koniunktury na rynku pracy

Kluczowym wnioskiem z przeprowadzonego badania jest obserwacja, że przychylne postawy pracodawców z sektora lotniczego wobec pracowników w wieku 50+ – w tym stosowanie opisywanych dobrych praktyk – w znacznej mierze wynikają z aktualnej sytuacji na rynku pracy. Analizowany sektor zmaga się z trwałym deficytem wysoce wykwalifikowanych kadr. Ograniczona możliwość szybkiej zastępowalności

unikalnego kapitału ludzkiego motywuje organizacje do intensywnych działań na rzecz retencji i ochrony doświadczonych pracowników. Uwzględnienie tej zależności ma kluczowe znaczenie analityczne: w przypadku zmiany koniunktury rynkowej (np. na skutek spowolnienia gospodarczego lub wzrostu podaży młodszych specjalistów) część dobrych praktyk niemających charakteru obligatoryjnego mogłaby ulec ograniczeniu. Z tego względu priorytetowym wyzwaniem staje się ich formalna instytucjonalizacja – utrwalenie w postaci zakładowych układów zbiorowych pracy, porozumień branżowych oraz wiążących regulacji wewnętrznych.

2.6. Bezpieczeństwo zatrudnienia, dyskryminacja i kwestie emerytalne

Punktem wyjścia dla niniejszej części opracowania jest istotna konstatacja ogólna: **w toku badania nie stwierdzono obecności powtarzalnej, jawnej dyskryminacji ze względu na wiek** w analizowanych zakładach sektora lotniczego. W świetle deklaracji respondentów pracownicy z dłuższym stażem są traktowani na równi z młodszą kadrą, a kluczową podstawę awansu stanowi jakość wykonywanej pracy. Badani podkreślali ponadto, że pracodawcy w dużym stopniu polegają na doświadczonych pracownikach, ceniąc ich sumienność i etykę zawodową. Stanowi to wyraziste, pozytywne ustalenie empiryczne.

Jednocześnie analiza materiału jakościowego ujawniła obecność subtelniejszych barier i mechanizmów dyskryminacyjnych – w tym ageizmu rekrutacyjnego, presji wokół wynagrodzeń (omówionej w sekcji 2.2) oraz rygoru dyscyplinarnego w obszarze BHP – które szczegółowo przeanalizowano w kolejnych podsekcjach.

Upředzenia rekrutacyjne pracodawców jako sygnał strukturalny



Wymowną ilustracją barier ograniczających zatrudnianie starszych kadr pozostaje wypowiedź jednego z uczestników badania:

„Czasami pracodawca myśli: [taki pracownik] będzie mniej efektywny, będą częstsze zwolnienia [oraz] za chwilę wejdzie w okres ochronny. Pojawia się więc dążenie do tego, aby takich osób [50+] po prostu unikać.”

Cytowane świadectwo ukazuje mechanizm ukrytej dyskryminacji na etapie selekcji kandydatów. Pracodawca, kierując się kalkulacją ekonomiczną oraz obawami dotyczącymi spodziewanej absencji, obniżonej wydajności czy ochrony przedemerytalnej, ogranicza rekrutację nowych pracowników w wieku 50+. Zachodzi tu wyraźna asymetria: organizacje stosują standardy oparte na szacunku wobec własnych, już zatrudnionych kadr, jednocześnie blokując dostęp do zatrudnienia kandydata z zewnątrz. Mechanizm ten drastycznie utrudnia powrót na rynek pracy osobom po 50. roku życia w przypadku utraty dotychczasowego stanowiska.

Udokumentowana asymetria płacowa wobec pracowników 50+ i kobiet

Druga sesja badawcza przyniosła ustalenie wymagające szczególnego wyeksponowania: w analizowanym sektorze występuje udokumentowane, mierzalne zjawisko nierównego traktowania przy alokacji indywidualnych podwyżek wynagrodzeń. W jednym z badanych zakładów strona społeczna wystąpiła do kierownictwa o udostępnienie danych dotyczących stawek oraz średniej wysokości podwyżek w rozbiciu na przedziały wiekowe. Analiza tych danych wykazała wyraźne prawidłowości – pracownicy w wieku 50+ i 60+ otrzymywali nierównomiernie niższe wzrosty wynagrodzeń.

Zjawisko to ujawnia się najsilniej w odniesieniu do kobiet w wieku 50+. Pracodawcy, opierając się na założeniu o niskiej mobilności zawodowej tej



grupy, traktują brak ich skłonności do zmiany zatrudnienia jako przesłankę do ograniczania dynamiki ich płac. Choć u podstaw tego mechanizmu leży cyniczna kalkulacja rynkowa (inwestowanie w retencję bardziej mobilnych, młodszych kadr), jego konsekwencje stanowią podręcznikowy przykład dyskryminacji pośredniej ze względu na wiek i płeć.

Trend ten dobitnie ilustruje wypowiedź przedstawiciela związków zawodowych:

„Zauważamy tendencję, że przy podziale podwyżek przełożeni dyskryminują starszych pracowników, a w szczególności kobiety 50+. Zakłada się, że mimo wysokich kwalifikacji nie zmieniają one pracy. Pracodawcy wolą inwestować w młodszych, bo to oni częściej rotują na rynku.”

Subiektywizacja rocznych ocen pracowniczych a spadek zaangażowania

Drugim istotnym wnioskiem jest problem uznaniowości w systemach rocznej oceny pracowników. Mimo formalnego funkcjonowania wielokryterialnej procedury (obejmującej m.in. 7-punktową samoocenę oraz rozmowę ewaluacyjną z przełożonym), w praktyce decydujący głos należy do kierownika, a system dystrybucji premii często faworyzuje kapitał relacyjny kosztem rzeczywistych efektów pracy.

Respondenci wskazują, że preferowanie osób utrzymujących bliskie, prywatne relacje z kadrą kierowniczą – niezależnie od ich merytorycznych osiągnięć – prowadzi do systemowego niedocenia wysoko wykwalifikowanych fachowców. Sytuacja ta niesie ze sobą poważne ryzyko organizacyjne: poczucie niesprawiedliwości sprawia, że doświadczeni pracownicy 50+ stopniowo rezygnują z nadprogramowego zaangażowania, co prowadzi do ich demotywacji oraz zjawiska cichego wycofywania się (*quiet quitting*).



Infrastruktura opiekuńcza i godzenie ról rodzinnych – luka systemowa

Bardzo wartościowym, refleksyjnym wątkiem drugiej sesji badawczej była konstatacja samych uczestników, że przez niemal dwa dni dyskusji temat sytuacji kobiet oraz opieki nad dziećmi nie został poruszony – mimo że kryzys demograficzny stanowi jedno z kluczowych wyzwań polskiej gospodarki. Konkretnie postulaty w tym obszarze sformułowano w końcowej fazie spotkania:

- **Deficyt przyzakładowej infrastruktury przedszkolnej:**
Wskazano na brak przedszkoli przy głównych zakładach lotniczych (m.in. w Mielcu, Rzeszowie i Świdniku). Konieczność dowożenia dzieci do centrów miast stanowi znaczne obciążenie logistyczne i czasowe, szczególnie dla kadr pracujących w systemie zmianowym.
Postulat: Wdrożenie rozwiązań w postaci przedszkoli zakładowych (firmowych lub tworzonych w partnerstwie z samorządem) w bliskim sąsiedztwie zakładów, co powinno stanowić przedmiot rokowań układów zbiorowych.
- **Elastyczność czasu pracy rodziców:** Sformułowano postulat wprowadzenia 6-godzinnego dnia pracy dla matek małych dzieci (bez obniżania wymiaru etatu i wynagrodzenia) jako instrumentu wsparcia godzenia ról zawodowych i rodzicielskich na poziomie zakładowym lub branżowym.

Początkowa marginalizacja tej tematyki w toku rozmów stanowi cenną diagnozę strukturalną: w dialogu społecznym kwestie godzenia obowiązków zawodowych z rodzicielskimi wciąż bywają traktowane drugorzędnie. Wniosek ten ma bezpośrednie przełożenie na sytuację pracowników w wieku 50+. Grupa ta niezwykle często pełni funkcję **opiekunów dwupokoleniowych (*sandwich generation*)**, wspierając jednocześnie dorosłe dzieci (w opiece nad wnukami) oraz starzejących się

rodziców. Długofalowa polityka zarządzania wiekiem w branży lotniczej powinna zatem uwzględniać tak zdefiniowany kontekst rodzinny.

Restrykcyjne podejście do BHP – wzór do naśladowania i jego cena

Ciekawym, a zarazem wyrazistym wnioskiem z badań jest wysoki poziom restrykcyjności procedur BHP w zakładach z kapitałem zachodnim.

Uczestnicy przytaczają konkretne przykłady takich działań:

- **Zwolnienie za chwilowy brak kasku:** Polski pracownik firmy z kapitałem kanadyjskim po zejściu z dachu na przerwę obiadową zorientował się, że zostawił na górze sprzęt. *„Szybko wszedł po niego, [ale bez kasku] – został zwolniony dyscyplinarnie za narażenie własnego zdrowia. Fakt, że sprzęt mógł zostać skradziony, nie miał żadnego znaczenia”.*
- **Brak tolerancji dla przekroczenia czasu pracy:** W innej firmie spawacz kontynuował pracę przez 10 minut po rozpoczęciu przerwy o godzinie 11:00, chcąc dokończyć fragment elementu. *„Zobaczył to bezpośrednio mistrz – pracownika czasowo zawieszono. Nie było tu miejsca na wyrozumiałość”.*
- **Świadomość zasad kardynalnych:** Badani zwracają uwagę na rygorystyczne regulacje wewnętrzne, obejmujące m.in. pracę w przestrzeniach zamkniętych, kontakt z instalacją elektryczną czy stosowanie odzieży ochronnej. Każdy pracownik co roku podpisuje deklarację potwierdzającą ich znajomość i zobowiązanie do ich przestrzegania.

Praktyki te – choć niezwykle skutecznie chronią zdrowie i życie zatrudnionych – stają się jednocześnie istotnym czynnikiem stresogennym (zwłaszcza gdy art. 52 Kodeksu pracy stosowany jest jako narzędzie reakcji na drobne uchybienia). Kluczowe wyzwanie polega



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



zatem na pielęgnowaniu wysokich standardów BHP przy jednoczesnym zachowaniu proporcjonalności stosowanych sankcji.

Wątek ageizmu społecznego i medialnego

Podobnie jak w innych badanych branżach, w sektorze lotniczym ageizm na poziomie społecznym i medialnym objawia się brakiem pozytywnej narracji publicznej. Uczestnicy badania nie wskazują wyraźnych kampanii informacyjnych budujących dojrzały, pozytywny wizerunek pracownika-seniora. Zwracają natomiast uwagę, że autorytet wynikający z wieku i doświadczenia jest znacznie lepiej postrzegany w niektórych sektorach (np. w środowisku akademickim) niż w przemyśle. Wątek ten wymaga dalszego pogłębienia w dedykowanym module badawczym.

Postulaty regulacyjne – wnioski kierunkowe

W końcowej fazie wywiadów uczestnicy sformułowali dwa kluczowe postulaty regulacyjne wspierające aktywność zawodową osób w wieku 50+ oraz 60+:

1. **Dodatkowy urlop regeneracyjny (50+)** – wymiar urlopu wypoczynkowego przekraczający standardowe 26 dni Kodeksu pracy dla pracowników powyżej 50. roku życia.

Uzasadnienie: Dłuższy czas potrzebny na regenerację organizmu w wieku przedemerytalnym oraz możliwość skorzystania z profilaktyki zdrowotnej lub leczenia uzdrowiskowego (sanatorium).

2. **Niższe składki ZUS po osiągnięciu wieku emerytalnego (65+)**
– ulga w składkach na ubezpieczenia społeczne dla osób kontynuujących aktywność zawodową po 65. roku życia (mechanizm analogiczny do ulgi PIT 0% dla osób do 26. roku życia).

Uzasadnienie: Podwójna zachęta finansowa – wyższe wynagrodzenie netto dla pracownika przy jednoczesnym obniżeniu pozapłacowych kosztów pracy po stronie pracodawcy.



2.7. Kontekst makro – polskie standardy a kapitał zagraniczny

Podstawową właściwością analizowanego sektora jest wyraźny dualizm standardów organizacji pracy, przebiegający na linii podmioty z kapitałem polskim a przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym. Uczestnicy badania formułują tę obserwację z krytycznym dystansem – bez idealizowania zachodnich wzorców, lecz z wyraźnym dostrzeżeniem obiektywnych różnic kulturowych i zasobowych:

„Te rozwiązania funkcjonują głównie w firmach z kapitałem zachodnim, które nie szczędzą nakładów na kulturę organizacyjną i rozwój. Mimo że jesteśmy jedną z większych gospodarek, w wielu obszarach wciąż pozostajemy społeczeństwem na dorobku. Jednocześnie zdążyliśmy się już przyzwyczaić do wyższych standardów, które przyszły do nas wraz z kapitałem zagranicznym.”

Wyrazistą ilustracją tego podziału jest dostrzeżony przez badanych kontrast w obszarze kultury bezpieczeństwa:

„Jeśli spojrzymy na mniejsze firmy, to pracownik wchodzi na dach bez żadnego zabezpieczenia. W mojej firmie [korporacji] inspektor BHP podniósł alarm tylko dlatego, że człowiek sprawdzający klimatyzację na moment przepiął karabinek asekuracyjny z jednego punktu w drugi”.

Obserwowana asymetria wymogów i praktyk BHP pomiędzy dużymi zakładami korporacyjnymi a sektorem mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w Polsce ma charakter strukturalny i wymaga zdecydowanych działań regulacyjnych.

W ocenie respondentów polski porządek prawny nie nadąża za dynamiką przemian demograficznych. Jak podkreśla jeden z uczestników, istnieje pilna potrzeba normatywnej odpowiedzi na starzenie się siły roboczej:

„W Kodeksie pracy powinny pojawić się konkretne zmiany dotyczące pracowników 50+. Strona prawna musi zostać wzmocniona, aby

pewne standardy bardziej sankcjonować i wymuszać ich realną zmianę”.

Paradoks zamówień obronnych a perspektywy przemysłu lotniczego

Druga sesja badawcza ujawniła wyrazisty wątek paradoksu krajowej polityki zamówień obronnych. Polska dysponuje znaczącym potencjałem produkcyjnym w postaci dwóch dużych zakładów śmigłowcowych (PZL Świdnik oraz PZL Mielec), a mimo to istotna część strategicznych zakupów rządowych kierowana jest do dostawców zewnętrznych. W ocenie respondentów – pracowników badanych zakładów – sytuacja ta jest ewenementem na skalę międzynarodową:

„Nie ma innego kraju na świecie, który posiadając na własnym terytorium funkcjonujące zakłady produkcyjne, decydowałby się na wybór podmiotów trzecich”.

Nieciągłość oraz brak długoterminowych kontraktów rządowych przekładają się bezpośrednio na stabilność zatrudnienia. W konsekwencji brak perspektywy wieloletnich zamówień ogranicza skłonność przedsiębiorstw do inwestowania w utrzymanie i rozwój zasobów kadrowych, w tym doświadczonych pracowników w wieku 50+.

Systemowe bariery komercjalizacji na przykładzie programów bezzałogowych

Ilustracją głębszych problemów strukturalnych polityki przemysłowej jest przypadek programu produkcji bezzałogowych statków powietrznych (dronów) w Wojskowych Zakładach Lotniczych. Pomimo zaangażowania środków finansowych oraz współpracy z krajowymi instytutami badawczo-rozwojowymi, gotowy produkt napotyka bariery komercjalizacji.

Uczestnicy badania zwracają uwagę na przewlekłość procedur: ciągłe zmiany wymagań technicznych ze strony gestora wojskowego (obejmujące parametry zasięgu, pułapu czy emisyjności akustycznej)

prowadzą do wielokrotnego aneksowania umów, blokowania gotowych wyrobów w magazynach, a w skrajnych przypadkach – do ich utylizacji. W kontekście doświadczeń z konfliktu w Ukrainie, produkcja dronów w warunkach pokojowych – obciążona wyśrubowanymi, długotrwałymi procedurami certyfikacyjnymi – okazuje się niekonkurencyjna kosztowo i operacyjnie wobec rozwiązań powstających w warunkach wojennych. Opisana luka w polityce przemysłowej i obronnej osłabia pozycję rynkową zakładów, co w pierwszej kolejności uderza w stabilność zatrudnienia wysoko wykwalifikowanych, dojrzałych kadr.

Drenaż kompetencji a praktyki zarządzania uprawnieniami zawodowymi

W toku badania wyłonił się problem intensywnego drenażu kompetencji (*brain drain*) w kluczowych ośrodkach produkcyjnych. Wykwalifikowani mechanicy lotniczy z zakładów takich jak PZL Mielec coraz częściej przechodzą do konkurencyjnych podmiotów zlokalizowanych w bezpośrednim sąsiedztwie (np. Heli-One) bądź decydują się na migrację zarobkową, głównie do Niemiec, gdzie oferowane stawki wynagrodzeń są dwukrotnie wyższe.

W odpowiedzi na presję płacową pracodawcy stosują strategię sztucznego ograniczania liczby personelu z pełnymi, formalnymi uprawnieniami lotniczymi. Certyfikowani specjaliści stanowią bowiem wysoki koszt dla organizacji i cechują się dużą mobilnością zewnętrzną. Praktyka ta w sposób szczególny uderza w pracowników w wieku 50+. Ze względu na zobowiązania rodzinne i osiedleniowe posiadają oni niższą skłonność do migracji niż młodsza kadra. Pozostając w zakładach macierzystych, funkcjonują w warunkach systemowego niedoszacowania ich rzeczywistych kwalifikacji oraz relatywnie niższych dochodów.[]



Depopulacja miast przemysłowych jako zagrożenie dla zaplecza kadrowego

Materiał empiryczny ujawnia również istotny problem o charakterze strukturalno-demograficznym, wyraźnie widoczny na przykładzie Mielca – jednego z fundamentów polskiego klastra lotniczego. Analizowany ośrodek dotknięty jest procesem postępującej depopulacji. Dzieci doświadczonych pracowników po odbyciu studiów w większych ośrodkach akademickich (Rzeszów, Kraków, Warszawa) nie decydują się na powrót do rodzinnego miasta, wybierając bardziej atrakcyjne pod względem finansowym stołeczne lub regionalne rynki pracy.

Zjawisko to dobitnie ilustruje wypowiedź jednego z badanych:

„Córka skończyła studia i dostała etat w Warszawie. Ojciec namawiał ją na powrót, ale przyznał, że lokalne zarobki nie wytrzymują konkurencji. Została w Warszawie”.

W konsekwencji lokalna baza talentów ulega sukcesywnej erozji. Mimo relatywnie silnej pozycji sektora lotniczego w regionie, absencja młodego pokolenia tworzy trwałą lukę pokoleniową, co w perspektywie dekady stanowi strategiczne zagrożenie dla Ciągłości Działań (BCM) oraz sukcesji kompetencji w branży.

2.8. Najważniejsze wnioski z badania

Zebrany materiał pozwala sformułować dziewięć najważniejszych wniosków, które podsumowują sytuację psychospołeczną oraz ekonomiczno-organizacyjną pracowników 50+ w polskim sektorze lotniczym. Uporządkowano je od diagnozy uwarunkowań strukturalnych i kultury bezpieczeństwa, przez analizę wewnętrznych mechanizmów zarządzania, po deficyty systemowe i potencjał tkwiący w dobrych praktykach.



Wniosek 1. Sektor lotniczy ma znacząco wyższe standardy BHP i ergonomii niż przeciętne polskie branże przemysłowe

W analizowanych podmiotach zidentyfikowano spójny katalog dobrych praktyk w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ergonomii: coroczne szkolenia połączone z autooceną stanowisk, sformalizowany system zgłaszania i realizacji potrzeb pracowniczych, dofinansowanie do okularów korekcyjnych, włączanie załogi w testowanie środków ochrony indywidualnej oraz program dwóch piętnastominutowych przerw z ćwiczeniami fizycznymi. Rozwiązania te stanowią wzorzec organizacyjny zasługujący na upowszechnienie w innych branżach. Choć ich źródłem pozostaje przede wszystkim kapitał zachodni i importowana kultura korporacyjna, ich wartość modelowa jest niezależna od genezy.

Wniosek 2. Presja jakościowa branży lotniczej generuje specyficzny, intensywny stres psychospołeczny

Charakter procesu produkcyjnego (wytwarzanie komponentów silników lotniczych, rygor certyfikacyjny, brak przyzwolenia na błąd) generuje presję, której natężenie – w sprzężeniu z deficytem komunikacji wertykalnej i poziomej – prowadzi do udokumentowanych, poważnych konsekwencji zdrowotnych. Należą do nich zarówno bieżące przypadki rezygnacji z zatrudnienia w następstwie załamania psychicznego, jak i zakorzeniony w pamięci zbiorowej branży przypadek samobójstwa pracownika. Ustalenie to nakazuje traktowanie ochrony zdrowia psychicznego w sektorze nie jako fakultatywnego komponentu pakietu świadczeń, lecz jako obligatoryjnego elementu zarządzania ryzykiem zawodowym.

Wniosek 3. Część działań prozdrowotnych jest oceniana przez pracowników jako pozorowane („PR-owe”)



Szczególnie krytycznym sygnałem diagnostycznym jest świadectwo o pozorowanym charakterze części działań prozdrowotnych – w szczególności przypadek psychologa pełniącego dyżur o charakterze formalnym, którego dostępność nie jest aktywnie komunikowana załodze. Respondenci szacują proporcję działań rzeczywistych do pozorowanych na poziomie 70 do 30. Sygnał ten wymaga aktywnej weryfikacji oraz zwiększenia widoczności realnie funkcjonujących mechanizmów wsparcia, takich jak wewnętrzne programy pomocy psychologicznej.

Wniosek 4. Pracownicy 50+ stanowią najbardziej stabilną grupę zatrudnieniową branży

W warunkach strukturalnego niedoboru kadr oraz wysokich kosztów rekrutacji młodszych pracowników lojalność organizacyjna i kompetencje proceduralne pracowników 50+ stanowią strategiczny zasób branży. Pracodawca rezygnujący z inwestycji w retencję tej grupy traci nie tylko jednostkowych ekspertów, lecz również kulturę pracy budowaną na przestrzeni dekad, której odtworzenie jest kosztowne i czasochłonne.

Wniosek 5. Praca zdalna w branży lotniczej osłabia transfer wiedzy międzypokoleniowej

Ustalenie to ma charakter oryginalny w skali projektu badawczego. Praca zdalna, preferowana przez młodszych pracowników, prowadzi do erozji nieformalnego kanału transferu wiedzy proceduralnej i materiałoznawczej – wiedzy ukrytej (tacit knowledge), która nie podlega kodyfikacji w dokumentacji technicznej. Konstatacja ta wymaga rewizji dominującego modelu organizacji pracy hybrydowej w branżach wysokoinżynierskich.

Wniosek 6. Programy „Scholar” i mobilność wewnętrzna stanowią branżową dobrą praktykę

Program „Scholar” (refundacja przekwalifikowania niezależnie od wieku pracownika) oraz zinstytucjonalizowana mobilność wewnątrz korporacyjna



(relokacja między zakładami w miejsce zwolnień) stanowią dwa wyróżniające branżę instrumenty polityki personalnej. W połączeniu z Pracowniczym Programem Emerytalnym oraz jednorazowymi dodatkami zróżnicowanymi wiekowo tworzą one wzorzec zarządzania wiekiem zasługujący na replikację w innych sektorach gospodarki.

Wniosek 7. Adaptacja do AI i nowych technologii wymaga dedykowanej ścieżki dla pracowników 50+

Pracownicy w wieku 50+ wykazują zdolność do opanowania nowych narzędzi technologicznych (systemów opartych na sztucznej inteligencji, oprogramowania CAD, aplikacji graficznych), wymagają jednak adekwatnej metodyki dydaktycznej: wolniejszego tempa, mniejszych grup szkoleniowych oraz możliwości indywidualnego uzupełnienia materiału. Grupy heterogeniczne pod względem poziomu kompetencji okazują się nieefektywne. Analogiczne uwarunkowania dotyczą szkoleń językowych.

Wniosek 8. Komunikacja międzypokoleniowa wymaga aktywnego zarządzania

Zróżnicowanie stylów komunikacji (preferowanie kontaktu telefonicznego i bezpośredniego ponad formę tekstową), odmienne poziomy asertywności i podejmowania zadań oraz deficyt komunikacji wertykalnej wymagają aktywnego, świadomego zarządzania. Co istotne, niedostateczne dokumentowanie ustnych ustaleń stwarza ryzyko realnych sporów prawnych. Zasadne jest zatem wdrożenie standardu komunikacji pisemnej w sprawach o podwyższonym poziomie wrażliwości.

Wniosek 9. Polskie prawo pracy pozostaje znacząco za standardami zakładów z kapitałem zachodnim



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Dobre praktyki sektora lotniczego w Polsce mają swoje źródło przede wszystkim w kapitale zagranicznym. Krajowy porządek prawny nie nakłada na pracodawców obowiązków analogicznych do standardów dobrowolnie wdrażanych przez zakłady korporacyjne. W konsekwencji pracownicy 50+ zatrudnieni w mniejszych przedsiębiorstwach krajowych funkcjonują w warunkach istotnie mniej korzystnych. Stan ten wymaga legislacyjnego podniesienia minimalnego standardu krajowego do poziomu zbliżonego do praktyk obserwowanych w zakładach zintegrowanych z transnarodowymi korporacjami.

2.9. Podsumowanie sektora lotniczego

Zebrany materiał ukazuje pracowników sektora lotniczego w wieku 50+ jako grupę funkcjonującą w sytuacji paradoksalnej. Z jednej strony branża -- dzięki kapitałowi zachodniemu i importowanej kulturze korporacyjnej -- zapewnia tej grupie jeden z najwyższych w kraju standardów bezpieczeństwa i higieny pracy, ergonomii, programów rozwojowych oraz świadczeń emerytalnych. Z drugiej strony ta sama kultura organizacyjna generuje presję jakościową o natężeniu skutkującym udokumentowanymi konsekwencjami w obszarze zdrowia psychicznego, włącznie ze zdarzeniami o charakterze tragicznym, zakorzenionymi w pamięci zbiorowej środowiska. Pracownicy 50+ pozostają zatem jednocześnie najbardziej stabilną i najlepiej chronioną grupą zatrudnieniową oraz nosicielami presji psychospołecznej o skali niemającej odpowiednika w pozostałych analizowanych branżach. Trzy najistotniejsze ustalenia wyłaniające się z analizy materiału badawczego można sformułować następująco:

1. Dobre praktyki istnieją i są w środowisku rozpoznawalne. Program „Scholar”, mobilność wewnątrzkorporacyjna, autoocena ergonomiczna stanowisk, dwie piętnastominutowe przerwy z ćwiczeniami, dodatki zróżnicowane wiekowo oraz włączanie



pracowników w testowanie środków ochrony -- każdy z tych instrumentów wykazuje potencjał replikacji w innych sektorach gospodarki.

2. Ochrona zdrowia psychicznego wymaga działań rzeczywistych, nie zaś pozorowanych. Świadczenia respondentów wskazujące na znaczący udział komponentu wizerunkowego w deklarowanych działaniach prozdrowotnych oraz na bieżące przypadki załamania zawodowego stanowią poważny sygnał diagnostyczny. Wewnętrzne programy wsparcia psychologicznego funkcjonują, lecz wymagają zwiększenia widoczności oraz usunięcia barier po stronie pracownika.
3. Praca zdalna w branży wysokoinżynierskiej wymaga rewizji z perspektywy międzypokoleniowej. Ustalenie to, oryginalne w skali projektu, pozostaje w sprzeczności z dominującą narracją ujmującą pracę hybrydową wyłącznie w kategoriach świadczenia pracowniczego. W sektorach uzależnionych od transferu wiedzy proceduralnej i materiałoznawczej obecność fizyczna zachowuje istotną wartość organizacyjną.

W obszarze regulacyjnym uczestnicy badania zgłaszają trzy konkretne postulaty: wprowadzenie dodatkowego wymiaru urlopu dla pracowników 50+ ponad standardowe 26 dni; obniżenie składek na ubezpieczenie społeczne dla osób kontynuujących aktywność zawodową po 65. roku życia (na zasadzie analogicznej do zerowej stawki podatku dochodowego dla osób poniżej 26. roku życia); oraz reaktywację instytucji Komisji Pojednawczej jako etapu pośredniego poprzedzającego postępowanie przed sądem pracy. Wszystkie trzy rozwiązania są wykonalne legislacyjnie i adresują zidentyfikowane luki krajowego porządku prawnego.

Wyzwanie strategiczne stojące przed sektorem lotniczym ma charakter dwutorowy. Po pierwsze, dotyczy utrzymania i rozwoju istniejących dobrych praktyk w obszarze bezpieczeństwa pracy, ergonomii oraz



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



programów rozwojowych, z wykorzystaniem potencjału kapitału zachodniego. Po drugie, obejmuje konieczność zaadresowania specyficznej dla branży presji psychospołecznej w sposób wykraczający poza poziom deklaracyjny i wizerunkowy, przekładający się na realne i weryfikowalne przekształcenia kultury pracy.

Pracownicy 50+ w sektorze lotniczym pozostają depozytariuszami wiedzy proceduralnej, której transfer do młodszego pokolenia nie dokona się w sposób samoistny. Praca zdalna, presja czasu, paradoks ageizmu rekrutacyjnego oraz deficyt komunikacji wertykalnej stanowią czynniki utrudniające ten proces. Kwestią strategiczną pozostaje, czy pracodawcy, związki i organy regulacyjne zdołają wspólnie zabezpieczyć ten transfer w okresie, gdy wymiana pokoleniowa będzie największa, a tempo zmian technologicznych (sztuczna inteligencja, robotyzacja) -- najwyższe.

Niniejszy raport stanowi wkład w wypracowanie tak rozumianej odpowiedzi organizacyjnej i regulacyjnej.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



3. Sektor motoryzacyjny

3.1. Kontekst branżowy i charakterystyka uczestników

Kontekst branżowy

Niniejszy raport stanowi podsumowanie jakościowego etapu badania prowadzonego w ramach projektu „Zdrowi i aktywni w pracy – wsparcie aktywności zawodowej osób starszych”, realizowanego we współpracy z NSZZ „Solidarność”. Celem zadania nr 2 projektu jest pozyskanie pogłębionej wiedzy o sytuacji pracowników po 50. roku życia w sektorze motoryzacyjnym oraz wypracowanie pakietu rekomendacji uwzględniających specyfikę tej branży.

Sektor motoryzacyjny znajduje się obecnie w obszarze oddziaływania kilku nakładających się na siebie wstrząsów strukturalnych: transformacji w kierunku elektromobilności (Europejski Zielony Ład), intensywnego napływu tańszej produkcji z Azji, postępującej automatyzacji procesów wytwórczych oraz utrzymującego się niedoboru pracowników na krajowym rynku pracy. Procesy te oddziałują bezpośrednio na sytuację pracowników 50+ – grupy charakteryzującej się wysokim stażem, ugruntowaną wiedzą operacyjną i jednocześnie ograniczoną mobilnością zawodową, dla której konsekwencje transformacji okazują się szczególnie dotkliwe.

Z uwagi na wysoki udział pracy zmianowej, ciężkiej pracy fizycznej w wymuszonej pozycji ciała, presję taktu linii montażowej oraz narastającą presję wydajnościową, branża motoryzacyjna należy do tych obszarów gospodarki, w których kwestia zdrowego i aktywnego starzenia się w środowisku pracy nabiera wagi systemowej, a nie wyłącznie zakładowej.

Uczestnicy i przebieg badania

Analizą objęto transkrypcje wywiadów grupowych dokumentujących pracę zespołu reprezentującego sektor motoryzacyjny w Polsce. Uczestnicy



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



stanowili przekrój ról zawodowych istotnych dla zrozumienia sytuacji pracowników 50+ w branży:

- Pracownicy zakładu Toyota Motor Manufacturing Poland – jednego z największych pracodawców polskiej motoryzacji (zatrudnienie rzędu kilku tysięcy osób w pojedynczej lokalizacji).
- Etatowi oraz oddelegowani przedstawiciele zakładowych organizacji NSZZ „Solidarność”, uczestnicy Europejskiej Rady Zakładowej, a także przedstawiciele sekcji motoryzacyjnej Solidarności.
- Pracownicy działu jakości (kontrola na linii produkcyjnej oraz obsługa dokumentacyjna).
- Przedstawiciele działów HR z odpowiedzialnością za obszary zdrowia, etyki oraz programy dedykowane pracownikom 50+.
- Społeczni inspektorzy pracy – posiadający doświadczenie w obszarze BHP i ergonomii.
- Etatowi przedstawiciele związkowi z dużych zakładów motoryzacyjnych z kapitałem koreańskim (m.in. w okolicach Wrocławia – ok. 10 tys. pracowników; montaż samochodów, malarnia oraz lakiernia w systemie czterobrygadowym z udziałem pracowników z Kolumbii i Ukrainy) oraz z zakładów w innych regionach (Częstochowa, Lublin, Świdnik, Wielkopolska) – w tym ze spółek o profilu podwoziowym, dostawców komponentów oraz zakładów grupy Volkswagen.

Uczestnicy legitymowali się stażem pracy w branży motoryzacyjnej w przedziale od kilkunastu do ponad 25 lat. Większość znajdowała się w przedziale wiekowym 45–55 lat, część zbliżała się do wieku ochronnego. W składzie grupy znaleźli się także uczestnicy o doświadczeniu pracy w jednostkach zagranicznych tej samej korporacji (Belgia, Francja, Niemcy), co umożliwiło bezpośrednie porównania międzynarodowe.

Sesje tradycyjnego wywiadu grupowego przeprowadzono w dwóch następujących po sobie dniach – 13 i 14 stycznia 2026 roku (warsztat



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



diagnostyczny pierwszego dnia oraz warsztat projektowo-rekomendacyjny dnia drugiego). W składzie grupy reprezentowane były m.in. następujące zakłady branży motoryzacyjnej: Toyota Boshoku Poland (2 osoby), Toyota Boshoku Europe (1 osoba), zakład Volkswagen (4 osoby), fabryka ciągników i maszyn rolniczych (2 osoby) oraz zakład produkcji ogumienia Opel (1 osoba). Tak zróżnicowany skład – obejmujący zarówno dostawców komponentów (Toyota Boshoku), jak i duże zakłady montażowe oraz producentów maszyn rolniczych – pozwolił uchwycić problemy wspólne dla branży, wykraczające poza granice pojedynczego pracodawcy.

Badanie zrealizowano w dwóch sesjach prowadzonych przez różnych ekspertów, co istotnie wzbogaciło materiał diagnostyczny. Sesja prowadzona przez dr. Pawła Trippnera, prof. SAN objęła m.in. przedstawicieli zakładów z kapitałem koreańskim – a więc segmentu branży, w którym kultura zarządzania, struktura zatrudnienia (intensywne wykorzystanie pracowników migrujących) oraz polityka motywacyjna istotnie różnią się od standardów zakładów z kapitałem japońskim, niemieckim czy amerykańskim. Zróżnicowanie obecne wewnątrz polskiej motoryzacji ma znaczenie strategiczne, ponieważ dowodzi, że „polska motoryzacja” nie jest monolitem kulturowym, lecz mozaiką odmiennych modeli zarządczych, z których część charakteryzuje się istotnie niższym poziomem zorientowania na pracownika niż pozostałe.

3.2. Zdrowie fizyczne i obciążenia ergonomiczne

Charakterystyka pracy i jej konsekwencje zdrowotne

Praca przy linii montażowej w sektorze motoryzacyjnym kumuluje kluczowe czynniki ryzyka zawodowego dla pracowników 50+: narzucone, szybkie tempo (takt linii), pracę w wymuszonej pozycji ciała (schylanie się, skręcanie tułowia, praca z kończynami górnymi uniesionymi powyżej linii barków), wysoką powtarzalność identycznych operacji montażowych



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



w cyklu ośmiogodzinnym, ekspozycję na hałas, kontakt z chemią techniczną oraz znaczne odległości pokonywane w obrębie hal produkcyjnych. Uczestnicy badania wskazują, że obecna struktura stanowisk pracy pozbawiona jest bufora ergonomicznego – w jednym z badanych zakładów na ok. 2 tys. stanowisk produkcyjnych mniej niż 5% zostało zaklasyfikowanych jako „praca lekka”, możliwa do wykonywania przez osoby z ograniczeniami zdrowotnymi.

Ustalenie to ma fundamentalne znaczenie diagnostyczne: w polskiej motoryzacji nie istnieje strukturalna alternatywa stanowiskowa dla pracownika 50+, który nie jest już w stanie utrzymać taktu linii. Konsekwencja ma charakter bezpośredni – pracownik kontynuuje pracę mimo narastających dolegliwości, dopóki nie wypadnie z systemu z przyczyn zdrowotnych lub nie zostanie skierowany do Programu Dobrowolnych Odejsć (PDO).

„Jeżeli u nas przykładowo pracuje 2 tysiące ludzi na produkcji, to nawet nie ma 5% pracy lekkiej. Dzisiaj wszystkie stanowiska są bardzo ciężkie. (...) Tam jest notoryczna praca, to jest szybkie tempo linii itd. Więc tam ciężko jest pracownikowi dotrwać do emerytury i to jest największy problem.”

Brak alternatywnych stanowisk dla pracowników z ograniczeniami

Wątek niedoboru stanowisk lekkich powraca w materiale empirycznym z dużą częstotliwością. Próby tworzenia takich stanowisk poprzez powierzanie prostszych zadań firmom zewnętrznym (np. obsługa druku 3D czy procesów pakowania) okazują się niewystarczające – pula tych miejsc wyczerpuje się szybciej, niż wynikałoby to z faktycznego zapotrzebowania. Część potencjalnych stanowisk lekkich zajmowana jest przez kobiety w ramach zawodów postrzeganych jako „kobiece” (np. szwalnia – wątek powiązany ze stereotypami płciowymi, omówiony w dalszej części raportu). Z kolei pozostała pula potencjalnie lekkich

stanowisk pracy uległa likwidacji w wyniku systemowej automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych. W konsekwencji pracownicy z grupy wiekowej 50+, wykazujący ograniczenia psychofizyczne lub zdrowotne, zostają pozbawieni efektywnych i realnych ścieżek reorientacji zawodowej wewnątrz struktury przedsiębiorstwa.

„Mamy taką osobę [50+], odczuwa to już przed restrukturyzacją, a nie odejdzie, bo innej pracy nie będzie mogła znaleźć. (...)

Problemem są też ograniczenia zdrowotne, bo są pracownicy, którzy nie mogą wykonywać konkretnych czynności, a nie ma stanowiska, na którym tych czynności się nie wykonuje.”

Hałas, temperatura i monotonia ruchowa

Powtarzające się w wywiadach wątki dotyczące czynników fizycznych środowiska pracy obejmują kilka kluczowych obszarów. Hałas hal produkcyjnych traktowany jest jako stały element pracy, obecnie ograniczany dzięki automatyzacji najgłośniejszych wydziałów (spawalnia). W odniesieniu do temperatury respondenci przywołują wieloletni proces zabiegów na rzecz wprowadzenia regulacji prawnych dotyczących dopuszczalnych temperatur w zakładach, podkreślając długotrwałość i niską skuteczność tych starań. Praca w wymuszonej pozycji ciała – wymagająca schylania się, skręcania tułowia oraz utrzymywania uniesionych kończyn górnych – skutkuje dolegliwościami bólowymi kręgosłupa, barków i łokci, raportowanymi jako norma środowiskowa u pracowników z wieloletnim stażem.

Szczególnie wymowny charakter ma wątek wydatku energetycznego, formułowany w formie porównania międzynarodowego. Respondenci wskazują, że w niektórych systemach (przywoływany jest przykład Niemiec) przekroczenie ustalonej granicy wydatku energetycznego skutkuje zakończeniem pracy danego pracownika, podczas gdy w realiach polskich analogiczny mechanizm osłony nie funkcjonuje, a jego



substytutem bywa jedynie dodatkowy posiłek regeneracyjny. Sytuacja ta ilustruje strukturalną różnicę w poziomie ochrony zdrowia między rynkami.

Praca zmianowa i jej konsekwencje psychospołeczne

Praca w systemie zmianowym, w szczególności z udziałem zmian nocnych, identyfikowana jest jako jeden z najbardziej obciążających psychosomatycznie czynników środowiska pracy w sektorze motoryzacyjnym. Analiza empiryczna wypowiedzi uczestników badania pozwala na zidentyfikowanie szeregu negatywnych konsekwencji w sferze zdrowotnej, takich jak chroniczne zaburzenia snu, a także w obszarze kapitału społecznego – przejawiających się erozją więzi rodzinnych i relacji interpersonalnych. Respondenci artykułują te następstwa w sposób bezpośredni, nierzadko posługując się dystansem autoironicznym. Z ich narracji wynika, iż faza restytucji sił życiowych bezpośrednio po zakończeniu cyklu zmian nocnych de facto uniemożliwia realizację standardowych ról społecznych i egzystencjalnych.

W toku przeprowadzonej sesji deliberacyjnej, ukierunkowanej na generowanie rozwiązań, uczestnicy badania sformułowali dwa kluczowe postulaty o charakterze regulacyjnym. Pierwszy z nich dotyczy wprowadzenia prawnej możliwości obligatoryjnego zwolnienia pracowników z obowiązku świadczenia pracy w porze nocnej po osiągnięciu określonego progu wiekowego. Rozwiązanie to wykazuje synergię z analogicznymi instrumentami i układami zbiorowymi wdrażanymi w innych sektorach gospodarki. Druga propozycja zakłada redukcję wymiaru czasu pracy na zmianie nocnej z 8 do 6 godzin, przy jednoczesnym zachowaniu pełnego ekwiwalentu z tytułu wynagrodzenia. Postulat ten jest konceptualizowany przez badanych nie tyle w kategoriach modyfikacji organizacyjno-logistycznej, ile jako



fundamentalny instrument prewencji zdrowotnej oraz ochrony dobrostanu psychofizycznego pracowników.

Niewystarczalność przerw w pracy z perspektywy regeneracji

Pracownicy produkcyjni w badanym zakładzie dysponują 35 minutami przerwy w cyklu ośmiogodzinnej zmiany, rozłożonymi na trzy bloki (10, 10 oraz 15 minut). Choć w ujęciu ilościowym wymiar ten może sprawiać wrażenie wystarczającego, respondenci oceniają go jako stanowczo zbyt mały. Krótkie przerwy nie umożliwiają realnej regeneracji, a znaczna rozległość zakładów (długie odległości do węzłów sanitarnych i pomieszczeń socjalnych) pochłania istotną część czasu przerwy na samo przemieszczanie się. Konsekwencją tych barier architektoniczno-logistycznych jest również diagnozowany w toku badania proceder tworzenia nieformalnych, improwizowanych stref odpoczynku zespołowego, które powstają z pominięciem obowiązujących standardów sanitarno-epidemiologicznych, stanowiąc bezpośrednią reakcję na niedostępność oficjalnego zaplecza socjalnego.

Stres, zdrowie psychiczne i ryzyko samobójcze

Kluczowym i najbardziej alarmującym obszarem problemowym zidentyfikowanym w materiale empirycznym jest kondycja zdrowia psychicznego personelu. Uczestnicy badania dokonują bezpośredniej konceptualizacji tego zjawiska, odwołując się do kryzysowych, wysoce traumatycznych doświadczeń wewnątrzorganizacyjnych. Przejawem tego stanu są m.in. syndromy chronicznego wypalenia zawodowego oraz incydenty o charakterze suicydalnym.

„Wypalenie to jest jedno, ale u nas jest po prostu dużo samobójstw.

Dużo prób, dużo zwolnień, dużo osób odchodzących, chorujących.”

Drugie świadectwo, przywołane w kontekście dyskusji o szkoleniach z zakresu micromobbingu, dotyczy próby samobójczej zakończonej śmiercią pracownika bezpośrednio na terenie zakładu – w godzinach pracy, w

trakcie przerwy. Najbardziej traumatyzującym aspektem tego doświadczenia dla zespołu współpracowników okazał się brak wcześniejszego rozpoznania jakichkolwiek sygnałów ostrzegawczych. Jak relacjonuje jeden z uczestników, współpracownik funkcjonujący na linii przez wiele godzin w sposób niewzbudzający niepokoju – nie powrócił z przerwy; zdarzenie to wywołało u zespołu głęboki wstrząs i wygenerowało realne zapotrzebowanie na wsparcie psychologiczne. Co istotne, respondenci wskazują, że nie był to przypadek odosobniony – w jednym z okresów kilku miesięcy odnotowano kilka takich zdarzeń.

Powyższa konstatacja nadaje analizowanemu sektorowi motoryzacyjnemu charakter krytyczny w kontekście realizacji celów całego projektu badawczego. Ewaluowana problematyka zdrowia psychicznego nie stanowi bowiem wyłącznie konstrukcji o charakterze statystycznym, lecz odzwierciedla realne, zakorzenione w kulturze organizacyjnej doświadczenie środowiska pracy. W konsekwencji, wszelkie aplikacyjne rekomendacje ukierunkowane na wdrożenie systemowego wsparcia psychospołecznego w tym segmencie przemysłu powinny zostać spriorityzowane i zinstytucjonalizowane. Niedopuszczalne jest pozycjonowanie tych działań jako opcjonalnych komponentów programów typu *well-being* (świadczeń dobrostanowych); winny one stanowić integralny element strategii zarządzania ryzykiem psychospołecznym w przedsiębiorstwie.

Wsparcie zdrowotne ze strony pracodawcy

Pracownicy badanych zakładów dysponują rozbudowanym portfolio benefitów zdrowotnych, którego poszczególne komponenty oceniane są jednak w sposób zróżnicowany:

- Pakiet medyczny (LuxMed/Medicover) – jego skuteczność uczestnicy oceniają coraz bardziej krytycznie. Świadczenie to przestało pełnić funkcję realnego benefitu dodatkowego: stało się standardem



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



rynkowym, a długie kolejki do specjalistów oraz ograniczanie zakresu usług dostępnych w ramach abonamentu skutkują koniecznością dopłat lub równoległego korzystania z usług prywatnych.

- Programy „miesiąca tematycznego” – każdy miesiąc dedykowany jest określonej tematyce zdrowotnej (np. profilaktyka otyłości, zdrowie psychiczne). Programy te oceniane są pozytywnie; w trakcie ich trwania pracownicy mogą skorzystać z pogłębionych badań.
- Wsparcie psychologiczne i programy terapeutyczne – m.in. dla osób uzależnionych (alkohol, leki). Respondenci wskazują przy tym, że poważniejsze problemy psychiczne wymagają leczenia, którego nie można uruchomić w trybie natychmiastowym.
- Ubezpieczenia grupowe – z preferencyjnymi warunkami dla osób przechodzących na rentę lub emeryturę.
- Pakiet emerycki – stanowiący kontynuację dawnego pakietu medycznego u prywatnego ubezpieczyciela; pełni funkcję zachęty do utrzymania relacji z byłym pracodawcą po zakończeniu zatrudnienia.

Pomimo rozbudowanej oferty uczestnicy wskazują na fundamentalny problem systemowy: w warunkach polskich publiczne wsparcie zdrowotne i psychiczne pozostaje dalece niewystarczające (długie kolejki, odległe terminy), a działania prozdrowotne pracodawców jedynie częściowo kompensują tę lukę, w szczególności w odniesieniu do osób starszych.

Karta lekowa PZU – dobra praktyka związkowa dla emerytów

Druga sesja badawcza pozwoliła zidentyfikować wyróżniającą się dobrą praktykę o potencjale skalowania na inne sektory: w jednym z badanych zakładów organizacja związkowa wynegocjowała własną kartę lekową PZU dla emerytów będących członkami związku. Mechanizm ten polega na



tym, że związek opłaca stałą kwotę miesięczną za każdą kartę, a jej posiadacz uzyskuje 80% zniżki na większość leków podstawowych w sieci ok. 1700 aptek na terenie kraju (z wyłączeniem nielicznych grup preparatów). Adresatami rozwiązania są pracownicy zatrudnieni przed 30 czerwca 1991 roku (kryterium stażowe), którzy nie korzystają ze świadczeń kierowanych do młodszych członków (obozy, integracja, dofinansowania sportowe), w związku z czym karta stanowi dla nich realny, regularnie wykorzystywany benefit.

„Jak ja kupuję leki za 500 zł, to płacę 100. I nie ma żadnej kolejki. Każdy okazuje poświadczenie ze związku i jest dobrze, że jest ta zniżka.”

Wartość tego rozwiązania wynika z kilku komplementarnych przesłanek: łączy ono element solidarności pokoleniowej (emeryci-członkowie związku, którzy opłacali składki przez dekady) z konkretnym, codziennym benefitem finansowym; tworzy kanał lojalnościowy między byłym pracownikiem a organizacją związkową; wzmacnia wizerunek związku jako organizacji działającej na rzecz wszystkich pokoleń; a także może być replikowane w innych zakładach branży motoryzacyjnej oraz – potencjalnie – w innych sektorach jako element pakietu związkowego dla emerytów z kohorty 50+/60+.

Dofinansowanie pakietów Medicover i MultiSport przez stronę związkową

Drugą istotną z perspektywy strony związkowej obserwacją jest mechanizm bezpośredniego dofinansowywania pakietów Medicover i MultiSport przez Solidarność (a nie przez pracodawcę), funkcjonujący w niektórych zakładach motoryzacyjnych. Koszt po stronie pracownika-członka związku wynosi ok. 45 zł miesięcznie, a roczny budżet organizacji przeznaczony na ten cel oscyluje wokół 300 tys. zł (przy ok. 5500 członkach). Jest to celowa decyzja strategiczna: zamiast prowadzić

negocjacje z pracodawcą o wprowadzenie tych benefitów dla ogółu zatrudnionych, związek zapewnia je samodzielnie, kierując się dwiema przesłankami:

- Świadczenie stanowi konkretną korzyść z tytułu członkostwa, szczególnie atrakcyjną dla młodszych pracowników, którzy oczekują benefitów indywidualnych obok negocjacji zbiorowych.
- Mechanizm przekłada się na wzrost liczby członków organizacji, co potwierdza obserwowane wysokie zainteresowanie tą formą wsparcia.

Model ten, choć przenosi koszt na stronę związkową, stanowi świadomy instrument długoterminowego budowania siły organizacji – wart rozważenia w kontekście erozji uzwiązkowienia obserwowanej w innych sektorach.

Wynegocjowane wsparcie psychologiczne (2–4 godziny tygodniowo)

Istotnym ustaleniem drugiej sesji jest informacja o niedawno wynegocjowanym wsparciu psychologicznym dla pracowników jednego z dużych zakładów motoryzacyjnych. Od czerwca pracownicy mają uzyskać dostęp do dyżuru psychologa w wymiarze 2–4 godzin tygodniowo.

Rozwiązanie to wprowadzono w odpowiedzi na zaobserwowane przypadki kryzysów psychicznych, wypalenia zawodowego oraz nieprawidłowości w relacjach przełożony–podwładny. Model dostępu pozostaje na etapie ustaleń, przy czym rozważane są dwa warianty:

- Psycholog prowadzi dyżur na terenie zakładu, a pracownik dokonuje rezerwacji za pośrednictwem systemu zapisów (analogicznie do funkcjonujących już usług masażu).
- Pracownik korzysta z usług psychologa w jego praktyce zewnętrznej, a koszt świadczenia pokrywa pracodawca.



Wątek ten ma szczególną wagę, ponieważ dowodzi, że w branży motoryzacyjnej – w której zdiagnozowano poważne zjawiska z obszaru zdrowia psychicznego (w tym samobójstwa pracowników) – wsparcie psychologiczne zaczyna być traktowane jako realny komponent pakietu świadczeń, a nie działanie o charakterze wyłącznie wizerunkowym. Z perspektywy pracowników 50+, u których obciążenia psychospołeczne kumulują się w czasie (presja wydajnościowa, stres rynkowy, problemy okresu przedemerytalnego), rozwiązanie to ma znaczenie szczególne. Zasadne jest monitorowanie jego rzeczywistego wykorzystania oraz replikacja w innych zakładach branży.

3.3. Relacje, atmosfera i kultura miejsca pracy

Współpraca w zespole

Atmosfera w zespołach roboczych oceniana jest pozytywnie, przy czym jako kluczowy zasób wskazywana jest wieloletnia stabilność relacji. Wzajemna pomoc w sytuacjach trudnych – zarówno fizycznych (przeniesienie ciężkiego elementu), jak i emocjonalnych (gorszy dzień, choroba) – stanowi w badanych zespołach standard, a nie wyjątek. Wspólne spędzanie przerw (posiłki w kilkunastoosobowych grupach przy wspólnym stole) jest jedną z najwyżej cenionych form integracji nieformalnej. Tematyka rozmów rozkłada się pomiędzy sferą zawodową a prywatną, z naturalnym przesunięciem ku tej drugiej w miarę narastania zażyłości zespołu. Co charakterystyczne, konflikty wewnątrzzespołowe są rzadkie i pozbawione cech rywalizacji; pojedyncze spory wynikają z indywidualnych ambicji, lecz stanowią wyjątek, a nie regułę.

Relacje międzypokoleniowe

Wątek różnic międzypokoleniowych należy do najszerzej omawianych w wywiadach. Wypowiedzi pracowników 50+ cechują się znacznym zrównoważeniem i wykraczają poza uproszczony stereotyp niskiego

zaangażowania młodszych kohort. W materiale empirycznym pojawia się szereg subtelnych obserwacji:

- Młodszy pracownicy wykazują wyższą sprawność w obsłudze nowych technologii i paneli cyfrowych – starsi przyznają to bez oporów i sami zwracają się do nich o pomoc.
- Młodsze kohorty reprezentują odmienne podejście do równowagi praca–życie: wyznaczają jasne granice i nie świadczą pracy w stanie choroby. Pracownicy starsi przyznają, że sami skłonni są kontynuować pracę mimo dolegliwości z poczucia odpowiedzialności wobec zespołu, i – co istotne – wyrażają uznanie dla asertywności młodszych kolegów.
- Jednocześnie starsi pracownicy obserwują u młodszych niższą odporność na obciążenia (częstsze absencje, trudność w utrzymaniu tempa pracy montażowej).
- Stosunek młodszych pracowników do starszych cechuje się szacunkiem, czego przejawem są formy grzecznościowe stosowane wobec osób z dłuższym stażem. Wieloletni staż przekłada się na uznanie, choć w stopniu mniejszym niż przed dwiema dekadami.

W wywiadach pojawia się również istotna obserwacja dotycząca zmiany wzorców wychowawczych: zdarza się, że rodzice młodych pracowników kontaktują się z zakładem w celu usprawiedliwienia ich nieobecności. Zjawisko to uczestnicy interpretują częściowo jako konsekwencję własnych postaw rodzicielskich, formułując autorefleksyjny wniosek o współodpowiedzialności starszego pokolenia za ukształtowanie postaw młodszego.

Stereotypy płci jako wątek istotniejszy niż stereotypy wieku

Ważnym wnioskiem z badania jest fakt, że zapytani wprost o dyskryminację ze względu na wiek (ageizm), uczestnicy nie podają konkretnych przykładów. Niemniej jednak, w trakcie swobodnej dyskusji



sami wskazują na wyraźne stereotypy płciowe. Przejawiają się one w tradycyjnym podziale ról: praca w szwalni jest postrzegana jako zajęcie typowo kobiece, natomiast ciężkie prace montażowe – jako domena mężczyzn.

Jednocześnie respondenci zauważają, że mężczyźni zatrudnieni w szwalni w pełni radzą sobie z powierzonymi zadaniami, choć rzadko zostają tam na dłużej. Co istotne, sami pracownicy trafnie oceniają to zjawisko jako kulturowy stereotyp, a nie jako realny brak umiejętności czy kompetencji. Badanie pokazało również wyraźną zmianę pokoleniową – młodszy pracownicy w znacznie mniejszym stopniu powielają i przyjmują te tradycyjne podziały.

Różnice kultur zarządczych: kapitał koreański, niemiecki i japoński

Druga sesja badawcza pozwoliła na sformułowanie bardziej wyrazistego obrazu różnic kulturowych pomiędzy poszczególnymi typami kapitału zagranicznego na polskim rynku motoryzacyjnym. Analiza tego wątku jest kluczowa, ponieważ dowodzi, że doświadczenia pracowników z grupy wiekowej 50+ różnią się zasadniczo w zależności od profilu pracodawcy. Czynnikiem różnicującym nie jest tu wyłącznie wielkość przedsiębiorstwa czy jego lokalizacja geograficzna, lecz przede wszystkim dominująca kultura organizacyjna i zarządcza:

- Kultura koreańska – charakteryzuje się silną hierarchicznością oraz asymetrycznym, jednostronnym modelem komunikacji, przy niskiej tolerancji dla kwestionowania decyzji przełożonych. Dodatkowo, wielostopniowy proces translacji podczas spotkań kadry kierowniczej (z języka koreańskiego na angielski, a następnie na polski) powoduje, że finalny przekaz docierający do pracowników jest istotnie przefiltrowany.



- Kultura niemiecka – cechuje się wysokimi wymaganiami wobec personelu, jednak opiera się na modelu współdecyzyjnym (tzw. partycypacyjnym). Zapewnia on pracownikom realny wpływ na podejmowane decyzje oraz buduje poczucie współodpowiedzialności za procesy zakładowe.
- Kultura japońska (reprezentowana przez koncern Toyota) – z jednej strony bezwzględnie egzekwuje rygorystyczne standardy jakościowe oraz procedury BHP, z drugiej zaś pozycjonuje pracownika jako kluczowy element systemu opartego na zaufaniu. Wykorzystanie filozofii ciągłego doskonalenia (*Kaizen*) oraz inicjatyw takich jak „miesiąc etyki” sprawia, że w zgromadzonym materiale empirycznym model ten funkcjonuje jako punkt odniesienia dla dobrych praktyk.
- Mniejsze przedsiębiorstwa z kapitałem rodzimym (np. sektor odlewniczy w regionie częstochowskim) – w realiach procesów restrukturyzacyjnych dążą do substytucji (zastępowania) pracowników krajowych kadrą migrancką (m.in. z Ukrainy i Kolumbii). Strategia ta opiera się na redukcji kosztów pracy poprzez oferowanie niższych stawek, stosowanie zatrudnienia cywilnoprawnego oraz systemowe wydłużanie dobowego wymiaru czasu pracy.

Eskalacja konfliktu zbiorowego jako ilustracja napięć w relacjach pracowniczych

Druga sesja badawcza dostarczyła istotnych danych dotyczących jednego z najbardziej wyrazistych konfliktów pomiędzy stroną pracowniczą a pracodawcą w polskim sektorze motoryzacyjnym. Analiza dotyczy demonstracyjnej akcji protestacyjnej skierowanej przeciwko kadrze zarządzającej, której model został wypracowany i zaimplementowany w toku spotkania europejskich struktur koncernu na terenie Niemiec.



Świadectwo to ma kluczowe znaczenie dla analizy branży w trzech wymiarach:

- **Po pierwsze**, dokumentuje skalę frustracji personelu w sytuacji, gdy standardowe oraz instytucjonalne kanały dialogu społecznego (takie jak negocjacje czy cykliczne spotkania) zostają jednostronnie zablokowane przez pracodawcę.
- **Po drugie**, ilustruje rolę międzynarodowych sieci związkowych, które stają się dla pracowników realnym zasobem wiedzy i dostawcą niestandardowych metod nacisku.
- **Po trzecie**, dowodzi, że w określonych kulturach korporacyjnych (w tym przypadku niemieckiej, stawianej w kontrze do koreańskiej) tego typu radykalizacja działań skutkuje ostatecznie powrotem do negocjacji, a nie sankcjami odwetowymi. Stanowi to czytelny komunikat o elastyczności preferowanego przez pracodawcę modelu relacji przemysłowych.

Z perspektywy pracowników z grupy wiekowej 50+, dla których klasyczny strajk lub rezygnacja z zatrudnienia są w praktyce niemożliwe (ze względu na ryzyko utraty zabezpieczenia społecznego oraz ograniczone alternatywy na rynku pracy), tego rodzaju akcje pozostają jedną z nielicznych dostępnych form artykulacji protestu. Wnioski te wskazują, że strona związkowa powinna uwzględniać specyfikę tej grupy wiekowej, dbając jednocześnie o zachowanie odpowiednich proporcji i pełnej odpowiedzialności prawnej podejmowanych działań.

Deficyt pozytywnej narracji publicznej o pracowniku-seniorze

Kwestia promowania pozytywnego wizerunku pracowników z grupy wiekowej 50+ w przestrzeni publicznej jest postrzegana przez uczestników badania jako zagadnienie niemal całkowicie zmarginalizowane. W opinii respondentów, o ile w obszarze aktywizacji osób z niepełnosprawnościami toczy się widoczna debata społeczna oraz



realizowane są celowe kampanie informacyjne, o tyle pracownicy starsi funkcjonują w sferze publicznej na zasadzie „milczącej akceptacji” – są obecni na rynku pracy, lecz pozostają systemowo niedostrzegani. Dodatkowo w zebranych materiale empirycznym wyraźnie zarysował się wątek samokrytyczny, odnoszący się bezpośrednio do działalności organizacji związkowych. Respondenci zwracają uwagę na dwa główne problemy wewnętrzne:

- **Niedopasowanie komunikacyjne:** Treść oraz formy przekazu stosowane przez związki zawodowe nie nadążają za dynamicznymi zmianami pokoleniowymi i kulturowymi.
- **Zaburzony transfer wiedzy:** Niedostateczna płynność w przekazywaniu odpowiedzialności i ról liderów między starszymi a młodszymi działaczami strukturalnie utrudnia modernizację strategii komunikacyjnej oraz wizerunkowej tych organizacji.

Relacje z bezpośrednim przełożonym i mechanizmy informacji zwrotnej

Interakcje z kadrą kierowniczą bezpośredniego szczebla są oceniane przez uczestników badania jako relatywnie satysfakcjonujące. Pozytywny wpływ na ten obszar mają ustrukturyzowane i zinstytucjonalizowane procedury komunikacji oraz informacji zwrotnej (*feedbacku*). W badanych zakładach proces ten realizowany jest na czterech komplementarnych poziomach:

- Operacyjny feedback codzienny (tzw. przejęcie zmiany): Krótkie sesje komunikacyjne ukierunkowane na bieżące omówienie sytuacji operacyjnej, celów produkcyjnych oraz ewentualnych zakłóceń, realizowane bezpośrednio między liderami obszarów a zespołami liniowymi.
- Tygodniowe spotkania zespołowe: Dłuższe, trwające w niektórych departamentach około 1,5 godziny panele dyskusyjne, służące

podsumowaniu procesów i koordynacji zadań na poziomie mikrostruktury zakładowej.

- Złożony system rocznej oceny pracowniczej: Wieloetapowy proces ewaluacyjny, obejmujący kolejno: samoocenę pracownika, weryfikację przez przełożonego, kalibrację wyników na wyższym szczeblu menedżerskim oraz końcową rozmowę podsumowującą z zatrudnionym, co w określonych przypadkach implikuje modyfikację komponentu płacowego.
- Zinstytucjonalizowana procedura eskalacji skarg i wniosków: Sformalizowana, wieloszczeblowa ścieżka odwoławcza, obejmująca bezpośredniego przełożonego, kierownictwo wyższego szczebla, struktury związkowe, Społecznego Inspektora Pracy (SIP) oraz dedykowany kanał anonimowy (np. typu whistleblowing). W świetle analizy materiału badawczego personel wykazuje wysoką świadomość istnienia tych narzędzi. Bariera ma jednak charakter psychospołeczny i dotyczy obaw przed potencjalnymi konsekwencjami (retorsjami) wynikającymi z ich praktycznego wykorzystania.

W obszarze kompetencji miękkich kadry zarządzającej w toku badania sformułowano jednoznacznie krytyczną diagnozę, wskazującą na wyraźny deficyt podejścia podmiotowego i inkluzywnego wobec pracownika.

Kluczowe znaczenie ma w tym kontekście poniższy materiał narracyjny:

„Z perspektywy przełożonego chodzi o inteligencję emocjonalną. Żeby traktować człowieka nie tylko jako narzędzie, ale też po prostu jako człowieka. Bo zdarzają się sytuacje, że potrafią powiedzieć: jest praca, nie interesuje mnie twoje życie prywatne. A to bardzo wpływa na pracę – właśnie to wsparcie, czasem nawet samo wysłuchanie.”

Wypowiedź ta dobitnie ilustruje, że w percepcji pracowników styl zarządzania zorientowany wyłącznie na cele zadaniowe – przy



jednoczesnym ignorowaniu uwarunkowań pozazakładowych – negatywnie wpływa na efektywność pracy. Respondenci silnie akcentują zapotrzebowanie na przywództwo wspierające, oparte na inteligencji emocjonalnej oraz empatii, gdzie funkcja słuchania i wsparcia psychologicznego stanowi istotny czynnik stabilizujący środowisko pracy.

Programy etyczne i przeciwdziałanie micromobbingowi jako dobra praktyka

Jednym z jednoznacznie pozytywnych ustaleń zrealizowanego badania jest funkcjonowanie w analizowanym przedsiębiorstwie systemowego programu pod nazwą „miesiąc etyki” (realizowanego cyklicznie we wrześniu). Kluczowym komponentem tej inicjatywy jest seria mikroszkoleń dedykowanych problematyce mobbingu oraz mikro-mobbingu. Warsztaty te charakteryzują się wysokim stopniem inkluzywności – obejmują pełną strukturę personelu, a ich realizacja odbywa się w małoobsadowych grupach, w formie krótkich interwałów (20–30 minut) wkomponowanych bezpośrednio w harmonogram procesu produkcyjnego. Treść merytoryczna szkoleń koncentruje się na operacjonalizacji procedur zgłaszania nieprawidłowości, przybliżeniu sformalizowanych ścieżek odwoławczych oraz prezentacji instytucjonalnych mechanizmów ochrony pracowników. Opisane rozwiązanie stanowi modelową dobrą praktykę, która wykazuje wysoki potencjał aplikacyjny i powinna podlegać upowszechnieniu (benchmarkingowi) w całym sektorze motoryzacyjnym. Niemniej jednak, w świetle opinii uczestników badania, kluczowym warunkiem efektywności tego narzędzia jest jego odgórny, korporacyjny rodowód. Respondenci jednoznacznie wskazują, że element obligatoryjności, zdefiniowany na najwyższym szczeblu zarządzania, stanowi kluczowy determinant sukcesu. Bez odgórnego nakazu operacyjnego lokalna kadra kierownicza prawdopodobnie nie wygospodarowałaby niezbędnych zasobów czasowych

personelu, priorytetyzując bieżące wskaźniki produkcyjne kosztem działań o charakterze profilaktyczno-edukacyjnym.

3.4. Rozwój zawodowy, kompetencje i adaptacja do zmian

Dostęp do szkoleń: równy formalnie, ograniczony praktycznie

Uczestnicy badania jednomyślnie wskazują, że na poziomie procedur wewnątrzorganizacyjnych dostęp do oferty szkoleniowej jest formalnie równy dla wszystkich grup pracowniczych, niezależnie od kryterium wieku. Pozytywnym aspektem polityki personalnej jest udostępnianie na początku roku kalendarzowego transparentnych wykazów kursów (obejmujących m.in. uprawnienia na wózki widłowe, lektoraty z języka angielskiego, kompetencje cyfrowe oraz szkolenia specjalistyczne). Niemniej jednak, analiza empiryczna ujawnia istotne dysproporcje i ograniczenia w wymiarze praktycznym, które można podzielić na trzy kluczowe obszary:

- **Ograniczenia skali i selektywność dystrybucji:** Ze względu na dużą liczebność załogi przedsiębiorstwa, pełne i powszechne objęcie personelu szkoleniami rozwijającymi (fakultatywnymi) okazuje się niemożliwe w ramach obecnego budżetu i struktury. W praktyce z tego typu wsparcia korzystają głównie pracownicy pionów administracyjnych oraz wąska grupa specjalistów.
- **Priorytetyzacja celów operacyjnych:** Pracownicy bezpośrednio produkcyjni są wyłączani z procesów liniowych na krótkie interwały (20–30 minut) wyłącznie w celu realizacji szkoleń obligatoryjnych, wynikających z przepisów prawa lub ogólnych norm korporacyjnych. Formuła ta wyklucza możliwość uczestnictwa w szkoleniach podnoszących ogólne kwalifikacje zawodowe.
- **Zjawisko nadkwalifikacji i niewykorzystanego potencjału:** W segmencie stanowisk stricte produkcyjnych dostrzegalna jest bariera pełnej utylizacji posiadanego przez pracowników kapitału

edukacyjnego. Osoby legitymujące się wyższym wykształceniem, a zatrudnione na pozycjach wykonawczych, rzadko podlegają procesom awansu pionowego, co prowadzi do zamrożenia ich potencjału kompetencyjnego wewnątrz struktury fabryki.

Adaptacja do automatyzacji i nowych technologii

Sektor motoryzacyjny przechodzi obecnie fazę głębokiej transformacji technologicznej w duchu Przemysłu 4.0. W poddanym analizie zakładzie produkcyjnym zidentyfikowano następujące megatrendy modernizacyjne:

- **Zaawansowana automatyzacja kluczowych wydziałów (np. spawalni):** Proces ten skutkuje głęboką redukcją zatrudnienia, obejmującą setki etatów. Stanowiska determinujące wysokie obciążenie fizyczne zostały w pełni zastąpione przez systemy zrobotyzowane, a rola personelu została zredukowana do funkcji nadzorczych i czynności uzupełniających.
- **Intralogistyka autonomiczna:** Wdrażanie autonomicznych pojazdów transportowych (AGV/AMR) w obrębie hal produkcyjnych eliminuje zapotrzebowanie na tradycyjne stanowiska w transporcie wewnętrznym, co bezpośrednio przekłada się na optymalizację struktury zatrudnienia.
- **Cyfryzacja procesów pomocniczych:** Przejście z tradycyjnej dokumentacji papierowej na systemy elektroniczne oraz implementacja nowoczesnych platform zarządzania kapitałem ludzkim (HR).
- **Wysoka świadomość trendów technologicznych:** Respondenci wykazują trafną percepcję kolejnych fal innowacji, identyfikując potencjał robotów humanoidalnych, narzędzi opartych na sztucznej inteligencji (automatyzujących pracę specjalistyczną) oraz systemów autonomicznych w innych sektorach gospodarki.



Reakcja strony związkowej cechuje się realizmem: przy jednoczesnym uznaniu, że automatyzacja działa na niekorzyść pracowników, formułowana jest akceptacja jej nieuchronności jako kierunku rozwoju technologicznego. Akceptacja ta łączy się jednak z wyraźnym postulatem: jeżeli automatyzacja jest nieunikniona, niezbędne są systemowe (państwowe) mechanizmy wspierające pracowników wypadających z rynku, a nie pozostawianie tej kwestii wyłącznie w gestii pracodawcy. Uczestnicy zwracali jednocześnie uwagę na drugą stronę tego procesu, formułowaną jako konkretny postulat wdrożeniowy: aby zmiana technologiczna nie była postrzegana przez pracowników (zwłaszcza 50+) jako zagrożenie, konieczne jest aktywne motywowanie i zachęcanie ich do korzystania z nowych technologii. Wdrażanie cyfryzacji i automatyzacji powinno odbywać się z realnym wsparciem – wydzielonym czasem na naukę, instruktażem oraz szkoleniami profilowanymi pod kątem osób z długim stażem produkcyjnym. Sama nieuchronność technologii nie jest wystarczająca; w braku towarzyszącego jej wsparcia adaptacyjnego pracownicy 50+ pozostają w pozycji defensywnej wobec narzędzi, które mogłyby realnie odciążyć ich pracę.

System Kaizen jako mechanizm oddolnego transferu wiedzy

Wysoce efektywnym i pozytywnym elementem kultury organizacyjnej poddanego analizie przedsiębiorstwa jest system zgłaszania usprawnień procesowych *Kaizen*, funkcjonujący nieprzerwanie od 1998 roku. Program ten opiera się na spójnej strukturze motywatorów materialnych i niematerialnych (m.in. gratyfikacje finansowe, nagrody rzeczowe, cykliczne i sformalizowane komisje oceniające oraz korelacja z procedurami awansu zawodowego), co generuje stałą, wysoką aktywność innowacyjną załogi. Z perspektywy celów całego projektu badawczego kluczowy jest fakt, iż system ten stanowi realnie działający instrument oddolnej aktywizacji oraz transferu wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*)



pracowników o długim stażu zawodowym. Rozwiązanie to stanowi pożądaný model instytucjonalny, którego wyraźny deficyt odnotowano w innych badanych sektorach gospodarki, co uzasadnia traktowanie go jako wzorca do systemowego skalowania.

Wykorzystanie wiedzy praktycznej pracowników 50+

Pomimo sukcesu operacyjnego platformy *Kaizen*, w zebranych materiale empirycznym regularnie pojawia się wątek niewystarczającego stopnia utylizacji skumulowanego doświadczenia zawodowego osób w wieku przedemerytalnym. Analiza jakościowa pozwala na zarysowanie wyraźnej dyktomii między poszczególnymi grupami personelu:

- **Piony administracyjno-wspierające:** Pracownicy biurowi, specjaliści ds. kontroli jakości oraz kadra zarządzania zasobami ludzkimi (HR) jednoznacznie potwierdzają, że ich zasoby wiedzy są aktywnie eksploatowane przez organizację (poprzez system ekspercki, wewnętrzne konsultacje i doradztwo).
- **Segment stricte produkcyjny:** W odniesieniu do robotników liniowych zjawisko systemowego czerpania z ich doświadczenia jest znacznie słabsze. Strategia pracodawcy koncentruje się w tym obszarze na bieżącej i zoptymalizowanej realizacji bieżących zadań stanowiskowych (KPI), przy relatywnie niskim stopniu zainteresowania kapitałem kompetencyjnym wykraczającym poza standardową instrukcję pracy.

W konsekwencji unikalna wiedza praktyczna starszych pracowników produkcyjnych ulega stopniowej erozji i wygaszeniu (zjawisko utraty pamięci organizacyjnej). Dodatkowo, diagnozowany jest problem personelu o wysokich, udokumentowanych kwalifikacjach, którego potencjał intelektualny i techniczny pozostaje trwale zablokowany na stanowiskach montażowych z uwagi na sztywną strukturę organizacyjną oraz ograniczone możliwości awansu pionowego.



Wymuszony rozkład ocen pracowniczych w kulturze koreańskiej

Druga sesja dostarczyła świadectwa dokumentującego mechanizm ocen wymuszany w zakładach z kapitałem koreańskim, polegający na narzucaniu kierownikom określonego rozkładu wyników:

„W koreańskim zakładzie wyglądało to tak, że kierownicy ocenili dobrze – a przełożony na to: dlaczego tak napisałeś, dlaczego wszyscy są dobrze ocenieni? Masz to zrobić tak, żeby byli najgorsi, średni i lepsi. (...) Nie może mieć samych piątek.”

Mechanizm wymuszanego rozkładu ocen (zgodnie z którym niezależnie od faktycznej jakości pracy zawsze musi zostać wyodrębniona pula pracowników „najgorszych”) jest praktyką zarządczą spotykaną w kulturze korporacyjnej dalekowschodniej. Z perspektywy pracowników 50+ jest on szczególnie groźny: kumuluje ryzyko z biegiem lat (statystycznie zwiększając prawdopodobieństwo zaklasyfikowania do grupy „najgorszych” z przyczyn pozamerytorycznych) oraz generuje systemową rywalizację wewnątrz zespołów, co bezpośrednio oddziałuje na transfer wiedzy międzypokoleniowej oraz klimat psychospołeczny.

Zakładowa straż pożarna jako ścieżka transferu na lżejsze stanowiska

Wartościowym, pozytywnym ustaleniem drugiej sesji jest mechanizm rozszerzenia liczebności zakładowej straży pożarnej w jednym z zakładów motoryzacyjnych, wykorzystany jako instrument transferu pracowników 50+ na lżejsze, lecz prestiżowe stanowiska. Mechanizm ten obejmował:

- Zwiększenie zespołu z ok. 10 strażaków funkcjonujących w trybie prewencyjnym do ok. 50 strażaków zatrudnionych w trybie zawodowym, pracujących w systemie czterobrygadowym.
- Rekrutację wewnętrzną za pośrednictwem systemu zgłoszeń, z preferencją dla osób z doświadczeniem w ochotniczych strażach



pożarnych oraz odpowiednim wykształceniem kierunkowym (bez wymogu wykształcenia wyższego).

- Wysoki poziom satysfakcji pracowników, którzy przeszli z linii produkcyjnej (lakiernia, montaż) do straży; praca polega na dyżurach, przeglądach instalacji, ćwiczeniach oraz interwencjach.

Rozwiązanie to jest warte upowszechnienia w innych zakładach branży, ponieważ łączy trzy elementy istotne dla pracowników 50+: lżejszy charakter pracy (poza linią produkcyjną), wartość prestiżową (społecznie cenione kompetencje) oraz realną ścieżkę kariery wewnątrzzakładowej. Stanowi ono jednocześnie konkretny przykład tego, w jaki sposób negocjacje związkowe mogą wytwarzać strukturalne odpowiedzi na problem niedoboru lekkich stanowisk dla pracowników 50+.

Szkoła zakładowa i współpraca z uczelnią techniczną

Kolejnym elementem wsparcia rozwoju, zaprezentowanym w drugiej sesji, jest funkcjonująca od lat szkoła zakładowa w jednym z zakładów motoryzacyjnych, kształcąca w zawodach kierunkowych (odlewnik, mechatronik, automatyk). Szkoła oferuje gwarancję zatrudnienia uczniom osiagającym odpowiednie wyniki, a najlepsi kierowani są do wyspecjalizowanej hali pilotażowej. Zakład współpracuje ponadto z lokalną uczelnią techniczną, oferując m.in. możliwość dofinansowania połowy kosztów studiów dla pracowników (decyzję podejmuje kierownik na podstawie oceny potencjału pracownika) oraz dofinansowania kursów językowych. Rozwiązanie to, choć adresowane głównie do młodszych pracowników, tworzy szerszą kulturę uczenia się, w którą pracownicy 50+ mogą włączać się w roli mentorów lub uczestników kursów cyfrowych i językowych.

3.5. Organizacja pracy, czas, presja i programy odejść

Presja konkurencyjna i jej przełożenie na sytuację pracownika



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Jednym z kluczowych obszarów zidentyfikowanych w badaniu jest makroekonomiczne otoczenie polskiej branży motoryzacyjnej. Krajowi pracodawcy funkcjonują obecnie pod dwojaką presją: dynamicznego napływu tańszych pojazdów z rynków azjatyckich oraz wymogów transformacji technologicznej w kierunku elektromobilności (związanych z wdrażaniem Europejskiego Zielonego Ładu). Czynniki te bezpośrednio determinują sytuację pracowników w wieku 50+. Dążąc do optymalizacji kosztów operacyjnych, przedsiębiorstwa intensyfikują procesy pracy. Sytuację tę pogłębia niedobór systemowych mechanizmów wsparcia ze strony państwa, takich jak subwencje za zatrudnianie osób starszych czy rozwiązania osłonowe na wzór francuskiego systemu współfinansowania wynagrodzeń w okresach przestoju produkcyjnych. Wpływ globalnej konkurencji na lokalną organizację pracy trafnie ilustruje wypowiedź jednego z respondentów, który wskazuje na ekonomiczne podłoże niechęci pracodawców do dostosowywania warunków zatrudnienia do potrzeb starszych kadr:

„Pracodawcy w Europie kładą duży nacisk na to, żeby pracownicy pracowali szybciej, bardziej elastycznie i taniej. (...) [Gdyby kryteria ekonomiczne były inne], pracodawca łatwo by sobie poradził, żeby pracownik pracował na produkcji do emerytury. Tak rozłożyłby stanowiska i pracę, dołożyłby ludzi i mogliby spokojnie pracować. Ale niestety to kosztuje.”

W badaniu wyraźnie zarysował się mechanizm presji organizacyjnej związany z czasem pracy. Choć formalne regulacje gwarantują przewidywalność grafików, w praktyce pracownicy po zakończeniu zmiany pozostają w stanie permanentnej dyspozycyjności, zmuszeni do monitorowania kanałów komunikacji w oczekiwaniu na wezwanie do pracy. Działanie pracodawców na granicy obowiązujących przepisów wywołuje u starszych pracowników silny opór, który jednak jest tłumiony przez lęk przed degradacją zawodową lub przeniesieniem na gorzej płatne

stanowisko. Zjawisko to stanowi źródło chronicznego stresu psychofizycznego.

Niestabilność harmonogramów pracy destrukcyjnie wpływa na możliwość zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (work-life balance). Dla pracowników 50+ jest to kwestia krytyczna. Osoby te coraz częściej łączą bowiem obciążającą pracę w systemie zmianowym z obowiązkami opiekuńczymi wobec starzejących się rodziców lub chorych współmałżonków. Nagłe wezwania do zakładu uniemożliwiają stabilne planowanie opieki domowej. Postulat ten, wyartykułowany bezpośrednio przez uczestników sesji warsztatowej, jednoznacznie wskazuje, że nowoczesna polityka zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach produkcyjnych musi uwzględniać nie tylko ochronę zdrowia samego pracownika, ale także przewidywalność niezbędną do realizacji jego ról rodzinnych.

Praca tymczasowa jako bufor elastyczności

Cechą charakterystyczną badanego segmentu sektora motoryzacyjnego jest intensywne wykorzystywanie pracy niestandardowej, realizowanej za pośrednictwem agencji zatrudnienia. W analizowanym przedsiębiorstwie pracownicy tymczasowi stanowią istotny element struktury personelu, pełniąc funkcję tzw. bufora elastyczności ilościowej. W warunkach fluktuacji wolumenu produkcji pracodawca w pierwszej kolejności redukuje zatrudnienie w tej grupie, co w założeniu ma chronić stabilność etatowych pracowników rdzeniowych.

Z perspektywy kadry zarządzającej oraz działów HR strategia ta jest postrzegana jako racjonalne i relatywnie korzystne narzędzie ochrony stałego, doświadczonego kapitału ludzkiego. Niemniej jednak, z punktu widzenia pracowników tymczasowych, mechanizm ten niesie za sobą daleko idące negatywne konsekwencje psychospołeczne i zawodowe. Respondenci wskazywali na głębokie poczucie instrumentalizacji,



marginalizowanie kwestii jakości ich pracy przez organizację, a także tendencję do obarczania ich odpowiedzialnością za błędy produkcyjne. Dodatkowy wymiar tego zjawiska stanowi rotacja pracowników migrujących o krótkim cyklu zatrudnienia. Bariera językowa (brak znajomości języka polskiego lub angielskiego) utrudnia procesy wdrożenia zawodowego oraz bieżącą komunikację na liniach produkcyjnych, co – w opinii badanych – bezpośrednio i niekorzystnie rzutuje na wskaźniki jakościowe realizowanych procesów.

Programy Dobrowolnych Odejść i oraz pakiet odpraw emerytalnych jako instrumenty restrukturyzacji zatrudnienia

Istotnym instrumentem zarządzania zasobami ludzkimi w badanym sektorze są Programy Dobrowolnych Odejść (PDO), stanowiące sformalizowane narzędzie restrukturyzacji zatrudnienia. Pierwszą tego typu procedurę w analizowanym zakładzie wdrożono w 2019 roku; objęła ona wówczas około 1000 pracowników, którym zaoferowano odprawy w maksymalnej wysokości stanowiącej równowartość 21-miesięcznego wynagrodzenia, przy jednoczesnym wprowadzeniu klauzuli o braku możliwości ponownego zatrudnienia.

Obecnie realizowana, druga edycja programu opiera się na strategii trzyletniego planowania. Umożliwia ona pracownikom – na trzy lata przed osiągnięciem ustawowego wieku emerytalnego – złożenie deklaracji o rozwiązaniu stosunku pracy w momencie nabycia uprawnień emerytalnych. W zamian za tę deklarację pracownicy otrzymują jednorazową gratyfikację finansową w wysokości odpowiadającej 9-miesięcznym zarobkom.

W opinii uczestników badania mechanizm PDO jest oceniany ambiwalentnie. Z jednej strony postrzega się go jako atrakcyjną formę rekompensaty i docenienia długoletniego stażu pracy. Z drugiej strony



program ten jest interpretowany jako ekonomiczny instrument redukcji zatrudnienia, wymuszony przez niekorzystne uwarunkowania rynkowe. Warto zauważyć, że obecna formuła PDO – w przeciwieństwie do edycji z 2019 roku – dopuszcza możliwość ponownego podjęcia pracy w strukturach firmy po formalnym przejściu na emeryturę, bez konieczności zwrotu pobranej odprawy. Część uprawnionych decyduje się na ten krok. Motywacja do kontynuowania aktywności zawodowej ma charakter dwojaki: ekonomiczny (wynikający z relatywnie niskiej stopy zastąpienia i niewystarczającego poziomu świadczeń emerytalnych) oraz psychospołeczny. Praca zawodowa jest bowiem traktowana przez starszych pracowników jako kluczowy element strukturyzacji czasu i zachowania dobrostanu psychicznego, co trafnie obrazuje poniższa wypowiedź:

„U nas dużo osób przechodzi na emerytury po przepracowaniu w firmie ponad 30 lat. (...) Człowiek nawet po 50. roku życia chce być nadal potrzebny. Chce się szkolić, być wśród ludzi.”

Wykorzystanie pracy migrantów zarobkowych jako narzędzia arbitrażu regulacyjnego i osłabiania oporu pracowniczego

Kolejny istotny obszar analizy dotyczy praktyk wykorzystywania elastycznych form zatrudnienia pracowników migrujących w celu neutralizowania oporu związkowego i pracowniczego wobec niekorzystnych zmian w organizacji pracy. Przebieg sesji warsztatowych dostarczył egzemplifikacji tego zjawiska na przykładzie dużego przedsiębiorstwa z sektora motoryzacyjnego (kapitał koreański, zatrudniający ok. 10 tys. osób). W odpowiedzi na sprzeciw pracowników krajowych wobec planowanego wdrożenia niekorzystnego, czterobrygadowego systemu organizacji pracy, pracodawca podjął wielopoziomowe działania o charakterze substytucyjnym:



- **Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia:** Zaangażowano pracowników z Ukrainy w oparciu o umowy cywilnoprawne. Rozwiązanie to pozwoliło na wprowadzenie 12-godzinnego (a w praktyce dłuższego) dnia pracy, przy jednoczesnym ograniczeniu efektywności kontroli ze strony Państwowej Inspekcji Pracy, wynikającym ze specyfiki prawnej umów niekodeksowych.
- **Transnarodowy arbitraż prawny:** Sprowadzono grupę około 40 pracowników z Kolumbii, rekrutowanych i rozliczanych w trybie ich macierzystego, bardziej liberalnego prawa pracy, co stanowiło celowy zabieg optymalizacyjny ze strony zarządzających.
- **Obniżanie standardów środowiska pracy:** Uczestnicy badania sygnalizowali relatywnie niższy standard ochrony bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) w odniesieniu do cudzoziemców, co było interpretowane jako instytucjonalne przyzwolenie ze strony kierownictwa.

Opisany mechanizm – polegający na substytucji pracy pracowników etatowych tańszą i gorzej chronioną prawnie pracą migrantów – generuje strukturalne zagrożenie dla stabilności zatrudnienia ogółu kadr w branży motoryzacyjnej, niezależnie od ich struktury wiekowej. Zjawisko to stanowi jednocześnie kluczowy argument dla organizacji związkowych na rzecz dążenia do zaostreżenia regulacji prawnych. Postulaty strony społecznej koncentrują się wokół ograniczenia możliwości permanentyzacji zatrudnienia tymczasowego oraz wprowadzenia sztywnych limitów procentowych (kwot) określających maksymalny udział pracowników na umowach cywilnoprawnych w stosunku do ogółu zatrudnionych na podstawie umów o pracę.

Robotyzacja intralogistyki jako czynnik redukcji stanowisk o obniżonym stopniu uciążliwości



Wyniki drugiej sesji warsztatowej potwierdzają dynamiczny przebieg procesów automatyzacji w branży motoryzacyjnej, dostarczając jednocześnie egzemplifikacji tego zjawiska w obszarze logistyki wewnętrznej. W jednym z analizowanych zakładów odnotowano wzrost liczby autonomicznych wózków transportowych (AGV/AMR) z jednego do pięciu, z perspektywą dalszej ekspansji tej technologii. Implementacja każdego z tego typu urządzeń skutkuje likwidacją etatu operatora transportu wewnętrznego. Wprowadzane pojazdy autonomiczne charakteryzują się zaawansowanymi rozwiązaniami technologicznymi, obejmującymi nawigację satelitarną, systemy detekcji przeszkód oraz moduły automatycznego raportowania awarii do pionu magazynowego. Z perspektywy zarządzania wiekiem proces ten niesie za sobą istotne konsekwencje strukturalne. Stanowiska w obszarze intralogistyki stanowiły dotychczas tradycyjną przestrzeń relokacji dla starszych pracowników, którzy ze względu na ograniczenia zdrowotne lub spadek wydolności psychofizycznej nie mogli dłużej wykonywać zadań bezpośrednio na linii montażowej. Postępująca robotyzacja tej sfery drastycznie zawęża i tak ograniczony katalog tzw. stanowisk lekkich (ergonomicznie dostosowanych), dostępnych dla kohorty zatrudnionych w wieku 50+.

Badania satysfakcji pracowniczej jako instrument stymulowania zmian organizacyjnych

Analiza materiału empirycznego pozwoliła na zidentyfikowanie dobrych praktyk w zakresie wykorzystania standaryzowanych badań opinii personelu, na przykładzie certyfikacji *Great Place to Work*. W przeciwieństwie do powszechnych, deklaratywnych procedur audytowych – które w opinii respondentów wywołują często zjawisko tzw. cynizmu organizacyjnego i frustracji wynikającej z braku następnych działań kierownictwa – omawiane narzędzie wykazuje realną skuteczność



operacyjną. Kryterium utrzymania statusu wyróżnionej organizacji (wymóg uzyskania minimum 65% pozytywnych wskazań) stanowi dla pracodawcy silny bodziec ekonomiczny i wizerunkowy.

W konsekwencji wyniki poddawane są pogłębionej ewaluacji, a następnie dają impuls do wdrażania konkretnych programów naprawczych.

Efektywność tego mechanizmu potwierdzają działania podjęte w odpowiedzi na zdiagnozowane w ankiecie deficyty w sferze relacji interpersonalnych – w ich następstwie zrealizowano serię projektów integracyjnych o wysokim wskaźniku partycypacji pracowników. Opisany model wykazuje wysoki potencjał aplikacyjny dla innych przedsiębiorstw sektora. Jego kluczową determinantą nie jest jednak sama technika badawcza, lecz instytucjonalne powiązanie wyników z mierzalnymi, obligatoryjnymi działaniami korygującymi ze strony kadry zarządzającej.

Funkcje i dysfunkcje pakietów odpraw emerytalnych w strukturze zatrudnienia

Materiał empiryczny zebrany podczas drugiej sesji warsztatowej pozwolił na szczegółową rekonstrukcję mechanizmu funkcjonowania dodatkowych świadczeń emerytalnych w jednym z dużych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego. Wdrożone tam rozwiązanie, wynegocjowane w toku dialogu społecznego, zakłada wypłatę obligatoryjnej gratyfikacji finansowej w wysokości stanowiącej równowartość 9-miesięcznego wynagrodzenia (ponad ustawowe odprawy kodeksowe) dla osób podejmujących decyzję o zakończeniu aktywności zawodowej bezpośrednio po osiągnięciu wieku emerytalnego. Analiza strukturalna wykazuje, że instrument ten oddziałuje na organizację w sposób wielokierunkowy:

Z perspektywy pracownika świadczenie to stanowi istotny kapitał kompensacyjny, zapewniający stabilizację materialną w początkowej fazie dezaktywacji zawodowej.



Z punktu widzenia pracodawcy mechanizm ten pozwala na relatywnie bezkonfliktowe rozwiązywanie problemów o charakterze strukturalnym. Wobec trudności z alokacją starszych kadr i niedoborem stanowisk o obniżonym stopniu uciążliwości, stymulowanie dobrowolnych odejść udrażnia strukturę zatrudnienia. Umożliwia to z jednej strony sukcesję międzypokoleniową (napływ młodszych pracowników), z drugiej zaś – uwalnia zasoby stanowiskowe o charakterze ergonomicznym, na które mogą zostać przeniesieni pracownicy w wieku 50+ wykazujący ograniczenia zdrowotne.

Niemniej jednak, w ujęciu systemowym, instrument ten generuje określone koszty organizacyjne. Przyspieszając fluktuację kadr, przyczynia się on do drenażu wiedzy i doświadczenia (tzw. kapitału relacyjnego i jawnego), co w perspektywie długofalowej może pogłębiać deficyty zatrudnienia i utrudniać utrzymanie ciągłości procesów produkcyjnych.

Deficyt stanowisk o obniżonym stopniu uciążliwości jako bariera inkluzji zawodowej

Problem niedoboru stanowisk o charakterze ergonomicznym (tzw. stanowisk lekkich, obejmujących np. obsługę druku 3D czy proste czynności pomocnicze) stanowi istotną barierę strukturalną w procesie zarządzania zróżnicowaną strukturą kadr. Stanowiska te są kluczowe z punktu widzenia aktywizacji i utrzymania w zatrudnieniu osób wykazujących formalny stopień niepełnosprawności, które korzystają z dedykowanych uprawnień (np. dodatkowego urlopu wypoczynkowego, refundacji kosztów rehabilitacji czy zaopatrzenia w sprzęt ortopedyczny). Choć praktyka ta jest oceniana pozytywnie, jej zasięg w analizowanych zakładach pozostaje marginalny. Główną determinantą ograniczającą skalowanie tego typu rozwiązań jest konieczność głębokiej adaptacji infrastruktury zakładowej (m.in. dostosowania szerokości ciągów

komunikacyjnych czy modernizacji węzłów sanitarnych). Wymaga to jednak nakładów inwestycyjnych na rekonfigurację przestrzeni produkcyjnej, na które przedsiębiorstwa – w obecnych, restrykcyjnych uwarunkowaniach makroekonomicznych – nie alokują wystarczających środków finansowych.

Instytucjonalne mechanizmy dialogu społecznego wobec zjawiska cynizmu organizacyjnego

Formalnie wdrożone w badanych przedsiębiorstwach zinstytucjonalizowane procedury komunikacji z personelem (takie jak systemy rocznych ocen pracowniczych, cykliczne spotkania zespołowe czy wewnętrzne audyty opinii) wykazują w praktyce niską efektywność operacyjną. Szczególnie wyraźnie zjawisko to ilustruje proces realizacji korporacyjnych badań satysfakcji. Narzędzia te, stosowane często jako obligatoryjny wymóg proceduralny narzucony przez centrale koncernów, są regularnie wypełniane przez zatrudnionych. Mimo że agregowane dane konsekwentnie wskazują na wysoki poziom deprywacji potrzeb i niezadowolenia załogi, kadra zarządzająca nie podejmuje następnych działań naprawczych. Zamiast nich wdrożeniu podlegają programy restrykcyjne, ukierunkowane na optymalizację kosztową i intensyfikację procesów pracy.

W konsekwencji w strukturach pracowniczych wykształcił się opór manifestujący się odmową partycypacji w kolejnych badaniach kwestionariuszowych – w tym w ankietach o charakterze zewnętrznym i projektowym. Pracownicy działają w oparciu o racjonalne z ich perspektywy przekonanie o bezskuteczności tego typu narzędzi. Konkluzja ta niesie za sobą dwojakie implikacje:

- **Metodologiczną:** dostarcza przyczynowego wyjaśnienia dla niskiego wskaźnika responsywności (response rate) w toku realizacji badań projektowych w omawianym sektorze.



- **Diagnostyczną:** dokumentuje głęboki, strukturalny kryzys zaufania pracowników do instytucjonalnych instrumentów partycypacji i konsultacji społecznej, prowadzący do utrwalenia postaw alienacji zawodowej.

3.6. Bezpieczeństwo zatrudnienia, dyskryminacja a emerytura

Erozja statusu pracowników o długoletnim stażu pracy

Jedną z kluczowych osi diagnostycznych w badaniu jest wyraźnie zarysowana zmiana pozycji i roli pracowników o długoletnim stażu w strukturze hierarchicznej przedsiębiorstw. Zgromadzony materiał empiryczny wskazuje na głębokie przesunięcie paradygmatu: o ile w przeszłości wysoki staż zakładowy był traktowany jako fundament stabilności organizacji i kategoria waloryzowana pozytywnie, o tyle obecnie – w warunkach permanentnej presji rynkowej – kapitał ten traci na znaczeniu. W procesach decyzyjnych pracodawcy coraz częściej wykazują preferencje wobec tańszych, elastycznych form zatrudnienia tymczasowego, które są postrzegane jako obarczone niższym ryzykiem ekonomicznym. Zjawisko to generuje silny impuls demotywacyjny w kohorcie 50+, wywołując poczucie systemowej deprecjacji dorobku zawodowego oraz utraty uznania społecznego, co bezpośrednio ilustruje wypowiedź jednego z respondentów:

„On nie będzie się cieszył, że pracowałem 20 lat, że nie byłem na zwolnieniu – nie będzie mnie za to szanował. Bo to już nie działa, tego już po prostu nie ma.”

Instytucjonalne mechanizmy ochrony przedemerytalnej a praktyka stosunków przemysłowych



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Tradycyjne instrumenty ochrony prawnej pracowników w wieku przedemerytalnym podlegają w sektorze motoryzacyjnym intensywnej weryfikacji rynkowej. W wypowiedziach uczestników badania wyraźnie zarysowało się kilka komplementarnych obszarów problemowych:

Przede wszystkim, ustawowy czteroletni okres ochrony przedemerytalnej jest powszechnie oceniany przez kadrę pracowniczą jako niewystarczający w odniesieniu do specyfiki i poziomu uciążliwości pracy w przemyśle produkcyjnym (warto odnotować, że postulat ten pojawia się transwersalnie również w analizach dotyczących innych branż objętych niniejszym projektem badawczym).

Ponadto w warunkach restrukturyzacji zatrudnienia mechanizmy te bywają instrumentalizowane. Pracodawcy wykazują tendencję do selektywnego zarządzania programami odejść – z jednej strony dążąc do rozwiązywania stosunków pracy z osobami postrzeganymi jako niekompatybilne z nowymi wymaganiami organizacji, z drugiej zaś – blokując możliwość partycypacji w programach restrukturyzacyjnych tym pracownikom, którzy są realnie zainteresowani transferem na rynek pracy lub dezaktywacją.

W tym kontekście respondenci przywołali przypadek etatowego działacza związkowego, wobec którego zastosowano strategię odmowy objęcia programem osłonowym. Skutkowało to samodzielnym rozwiązaniem stosunku pracy przez pracownika, a następnie wystąpieniem na drogę sądową z roszczeniem odszkodowawczym, przy merytorycznym i prawnym wsparciu struktur związkowych.

Jednocześnie w opinii badanych nowe instrumenty ochrony prawnej, w tym regulacje wynikające z ustawy o ochronie sygnalistów, są postrzegane jako mechanizmy o charakterze fasadowym (martwym), pozbawione realnej skuteczności egzekucyjnej w realiach zakładowych.

Dyskryminacja ze względu na wiek



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



W deklaracjach uczestników badania jawna, bezpośrednia dyskryminacja ze względu na wiek (ageizm) na poziomie zakładowym nie jest diagnozowana jako zjawisko dominujące. Respondenci wskazywali raczej na relatywną tolerancję lub wręcz selektywną preferencję kadr w wieku 50+, motywowaną ich wysoką dyscypliną i niezawodnością zawodową. Niemniej jednak, analiza ujawnia subtelniejszy mechanizm o charakterze psychospołecznym: zjawisko zniechęcenia do kontynuowania aktywności zawodowej oraz specyficzną demotywację, wynikającą z poczucia degradacji własnego statusu w relacji do dynamicznie rosnącej pozycji pracowników tymczasowych.

Problem ageizmu ujawnia się natomiast wyraźnie w wymiarze makrospecjalnym i medialnym, ujawniając istotną lukę w dyskursie publicznym. Badani, pytani o obecność pozytywnych wzorców pracownika-seniora w przestrzeni medialnej, nie potrafili zrekonstruować żadnych celowych kampanii informacyjnych. W narracjach partnerów społecznych dominuje spostrzeżenie, że główne nurty debaty publicznej konstruują starzenie się społeczeństwa niemal wyłącznie w kategoriach kryzysu strukturalnego i obciążenia systemu, z pominięciem afirmatywnego przekazu ukierunkowanego na waloryzację kapitału doświadczenia i unikalnej wartości pracowników w wieku 50+.

Emerytury stażowe a postulaty systemowej interwencji państwa

Postulat wprowadzenia emerytur stażowych rysuje się w sektorze motoryzacyjnym z większą intensywnością niż w innych analizowanych branżach (np. w sektorze spożywczym), co znajduje oparcie w argumentacji ekonomiczno-strukturalnej. Rozwiązanie to nie jest jednak traktowane przez uczestników badania jako cel autoteliczny, lecz jako element szerszego pakietu makroekonomicznego, którego rdzeniem jest postulat zwiększenia partycypacji państwa w kosztach reprodukcji i

utrzymania starszej siły roboczej. Postulowana polityka interwencjonizmu państwowego koncentruje się wokół trzech komplementarnych filarów:

- **Subwencjonowanie ergonomicznej adaptacji stanowisk pracy:** Współfinansowanie ze środków publicznych kosztów transformacji środowiska pracy dla kohorty 50+ (w tym kontekście jako punkt odniesienia przywoływano rozwiązania francuskie, polegające na państwowym współfinansowaniu kosztów pracy w okresach dekonunktury i przestojów produkcyjnych).
- **Systemowe pakiety bodźców fiskalnych i dotacyjnych:** Wdrożenie bezpośrednich subsydiów płacowych za zatrudnianie osób starszych, realizowanych m.in. w formule dopłat do wynagrodzeń, co pozwoliłoby na zniwelowanie kosztów pracy po stronie pracodawcy przy jednoczesnym zabezpieczeniu dotychczasowego standardu materialnego pracownika.
- **Wprowadzenie obligatoryjnych norm instytucjonalnych:** Odgórne nałożenie na podmioty gospodarcze ustawowego obowiązku dywersyfikacji i dostosowania stanowisk pracy do potrzeb starszych pracowników jako warunku sine qua non prowadzenia działalności produkcyjnej w danym sektorze.

Przekonanie o konieczności przejścia od strategii mikrozarządzania na poziomie przedsiębiorstw do rozwiązań o charakterze systemowym i centralnym wyraźnie akcentuje poniższa wypowiedź:

„Ten system musi być wypracowany odgórnie, jako pomoc dla firm. (...) My nie zobligujemy pracodawcy, żeby to zrobił. Może to zrobić rząd. A związki zawodowe, czyli strona społeczna, będą naciskać, żeby takie ustawy zostały uchwalone.”

Ukryty koszt indywidualnych strategii ochronnych pracowników w wieku 50+



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Materiał empiryczny zebrany w trakcie drugiej sesji warsztatowej dostarczył istotnych danych dotyczących dysfunkcyjnych i ukrytych konsekwencji indywidualnych mechanizmów ochrony pracowników starszych, realizowanych m.in. poprzez wyłączenie ich z pracy w porze nocnej. W analizowanym studium przypadku pracownik uzyskał formalne orzeczenie lekarskie o przeciwwskazaniach do wykonywania pracy nocnej, co zostało zaimplementowane przez pracodawcę zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa pracy. Jednakże bezpośrednią, nieprzewidzianą konsekwencją tego działania była negatywna reakcja grupy pracowniczej. Przeniesienie zwiększonego obciążenia pracą nocną na pozostałych członków zespołu wywołało u nich poczucie relatywnej deprywacji, co doprowadziło do zjawiska ostracyzmu społecznego oraz drastycznego pogorszenia dobrostanu psychicznego chronionego pracownika.

Przypadek ten ilustruje szerszą prawidłowość o charakterze strukturalnym: indywidualne instrumenty ochrony i wsparcia starszych kadr (takie jak zwolnienia z pracy zmianowej, relokacja do zadań o niższej uciążliwości czy dodatkowe uprawnienia urlopowe) – jeśli są wdrażane bez jednoczesnego zbalansowania obciążeń wewnątrzautonomicznych zespołów – mogą generować napięcia interpersonalne i presję psychiczną.

Wskazuje to na istotną implikację aplikacyjną dla organizacji związkowych oraz kadry zarządzającej: wszelkie programy ochronne dedykowane kohorcie 50+ powinny być komplementarnie uzupełniane o instytucjonalne mechanizmy kompensacyjne dla pozostałych współpracowników. Rozwiązania te mogą obejmować m.in. progresywne dodatki finansowe za pracę w porze nocnej, czasowe zwiększenie obsady kadrowej na zmianach o podwyższonej uciążliwości czy też wprowadzenie sztywnych limitów maksymalnej liczby nocy przepracowanych przez jedną osobę w danym cyklu rozliczeniowym. W przeciwnym razie jednostronna



ochrona pozycji pracownika generuje asymetrię kosztów, uderzając bezpośrednio w jego zdrowie psychiczne i integrację z grupą zawodową.

3.7. Rola organizacji związkowych a kontekst sektorowy

Wyniki badania ujawniają złożoną pozycję i specyfikę funkcjonowania związków zawodowych w sektorze motoryzacyjnym. Z jednej strony uczestnicy jednoznacznie definiują strukturę związkową jako kluczową, instytucjonalną przeciwwagę dla działań pracodawców w warunkach silnej presji makroekonomicznej. Z drugiej strony w wypowiedziach liderów i działaczy wyraźnie zarysował się nurt krytycznej autorefleksji.

Diagnozowane słabości organizacji obejmują m.in. utylitarne i zindywidualizowane motywacje części członków, co osłabia legitymację i siłę przetargową związku w procesach negocjacyjnych. Ponadto tradycyjne kanały i treść przekazu komunikacyjnego wykazują cechy niedopasowania do oczekiwań generacyjnych, utrudniając skuteczną rekrutację i aktywizację młodszych kohort pracowniczych. Działalność związkowa w realiach korporacyjnych wymaga przy tym permanentnego balansowania między ochroną praw pracowniczych a ekonomiczną racjonalnością funkcjonowania przedsiębiorstwa, co implikuje konieczność posiadania wysokich, interdyscyplinarnych kompetencji (prawnych, komunikacyjnych oraz z zakresu technologii cyfrowych).

Istotnym punktem odniesienia dla badanych jest perspektywa komparatywna. Pracownicy regularnie ewoluują swoje warunki pracy poprzez komparację z zakładami tego samego koncernu zlokalizowanymi w Europie Zachodniej (Belgia, Niemcy, Francja). Wskazują przy tym zarówno na bardziej zaawansowane standardy socjalne i ergonomiczne (np. regulacja wydatku energetycznego, rozbudowane systemy urlopowe czy osłony subwencionowane przez państwo), jak i na tożsame ryzyka strukturalne. Narzędziem ułatwiającym transnarodowy transfer wiedzy i wymianę dobrych praktyk jest platforma Europejskich Rad Zakładowych



(ERZ) – zasób o wysokim, choć wciąż niewystarczająco zagospodarowanym potencjale strategicznym.

W odpowiedzi na opisywane bariery strona związkowa wypracowała pragmatyczną strategię tzw. inkrementalizmu (taktykę małych kroków). Polega ona na stopniowym, ewolucyjnym wdrażaniu postulatów na rzecz kohorty 50+ w sposób, który nie generuje nagłych, stymulujących opór pracodawcy kosztów operacyjnych. Choć podejście to wykazuje wysoką skuteczność bieżącą, respondenci podkreślają, że dla wywołania trwałych zmian strukturalnych niezbędne jest skorelowanie go z ogólną presją o charakterze systemowym i legislacyjnym.

Pluralizm związkowy i jego konsekwencje

Analiza materiału empirycznego pozwoliła na zidentyfikowanie zjawiska rosnącego pluralizmu związkowego wewnątrz zakładów produkcyjnych. Pojawienie się nowych, alternatywnych organizacji (m.in. OZZ „Inicjatywa Pracownicza”) bywa postrzegane przez przedstawicieli tradycyjnych struktur (NSZZ „Solidarność”) w kategoriach dezintegracji ruchu pracowniczego. Konkurencja ta opiera się na odmiennych modelach organizacyjnych: radykalniejsze postulaty oraz niższa bariera składkowa przyciągają młodszych pracowników, którzy wykazują mniejsze przywiązanie do strategii długofalowych negocjacji i dialogu społecznego. W dyskursie zakładowym pojawiają się również – aczkolwiek niepoparte sformalizowanymi dowodami – hipotezy dotyczące intencjonalnego stymulowania tego pluralizmu przez kadrę zarządzającą w celu osłabienia spójności załogi. Rozproszenie reprezentacji pracowniczej umożliwia bowiem pracodawcom stosowanie strategii polaryzacji partnerów społecznych i rozgrywania sprzecznych interesów organizacji związkowych.

Z perspektywy stabilności pozycji pracowników w wieku 50+ zjawisko to rodzi istotne dylematy. Osoby o wieloletnim stażu i ugruntowanej

tożsamości związkowej doświadczają poczucia osamotnienia i erozji solidarności wewnątrzklasowej. Obserwują one, że młodsza część personelu wybiera podmioty o mniejszym potencjale instytucjonalnym i negocjacyjnym, co osłabia kolektywną obronę dotychczasowych standardów zatrudnienia. Sytuacja ta stawia przed tradycyjnymi związkami zawodowymi wyzwanie w postaci rekonfiguracji strategii marketingowej i komunikacyjnej. Powinna ona silniej akcentować nie tylko dorobek historyczny, ale przede wszystkim mierzalne korzyści płynące z pragmatycznych układów zbiorowych (np. dedykowane pakiety medyczne czy wynegocjowane bonusy emerytalne).

Społeczna Inspekcja Pracy jako filar weryfikacji środowiska pracy

W strukturze instytucjonalnej ochrony praw pracowniczych kluczową, choć często marginalizowaną w literaturze rolę odgrywa Społeczna Inspekcja Pracy (SIP). Skala implementacji tego rozwiązania w jednym z analizowanych zakładów (ok. 80 społecznych inspektorów pracy, rekrutowanych zgodnie z regulaminem wyłącznie spośród członków NSZZ „Solidarność”) zapewnia pełną operacyjność i stały monitoring warunków pracy na wszystkich poziomach organizacji. Efektywność tego instrumentu realizuje się na kilku płaszczyznach:

- **Partycypacja w procedurach powypadkowych:** Aktywny udział w zespołach powypadkowych, ukierunkowany na obiektywne ustalenie przyczyn zdarzeń i wdrożenie działań zapobiegawczych (prewencyjnych).
- **Egzekwowanie odpowiedzialności korporacyjnej:** Formalne dokumentowanie uchybień ze strony pracodawcy, stanowiące podstawę do dochodzenia roszczeń i wymuszania standardów BHP.

- **Autonomia i podmiotowość negocjacyjna:** Posiadanie ustawowych uprawnień dających realną niezależność w relacjach z pionem zarządzającym.
- **Monitoring i audyt środowiskowy:** Samodzielne prowadzenie badań środowiska pracy (pomiaru zapylenia, ekspozycji na czynniki chemiczne czy hałas) oraz przeciwdziałanie ewentualnym próbom zniekształcania lub manipulowania wynikami pomiarów przez laboratoria kontraktowane przez pracodawcę.

Działania nakierowane na replikację i wzmocnienie struktur SIP w pozostałych podmiotach branży – ze szczególnym uwzględnieniem mniejszych spółek kooperujących oraz dostawców komponentów (gdzie stopień uzwiązkowienia jest relatywnie niższy) – stanowią konkretną rekomendację aplikacyjną. Jest to instrument niskokosztowy, charakteryzujący się jednocześnie bezpośrednim i mierzalnym przełożeniem na poprawę bezpieczeństwa pracy i ochronę zdrowia kohorty pracowników 50+.

3.8. Najważniejsze wnioski z badania

Zgromadzony materiał empiryczny pozwala na sformułowanie dziesięciu fundamentalnych wniosków badawczych, które syntetyzują specyfikę sytuacji psychospołecznej i ekonomiczno-organizacyjnej pracowników w wieku 50+ w polskim sektorze motoryzacyjnym. Przedstawione konkluzje zostały uporządkowane w sposób hierarchiczny: od diagnozy uwarunkowań makroekonomicznych i strukturalnych, przez krytyczną analizę wewnątrzorganizacyjnych mechanizmów zarządczych, aż po identyfikację deficytów systemowych oraz potencjału tkwiącego w zidentyfikowanych dobrych praktykach.

Wniosek 1. Kumulacja wstrząsów strukturalnych jako makroekonomiczna rama sytuacji pracowników 50+



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Polski sektor motoryzacyjny funkcjonuje obecnie w warunkach permanentnej i jednoczesnej ekspozycji na cztery kluczowe megatrendy o charakterze makroekonomicznym i technologicznym: transformację w kierunku elektromobilności (*e-mobility*), presję globalnej konkurencji rynkowej, zaawansowaną automatyzację procesów produkcyjnych oraz pogłębiający się kryzys demograficzny (niedobór podaży pracy).

Synergiczne oddziaływanie tych czynników determinuje aktualną pozycję i trajektorię zawodową pracowników 50+.

W odpowiedzi na te uwarunkowania makroekonomiczne, poszczególne przedsiębiorstwa wdrażają strategie racjonalizacji kosztów operacyjnych, podczas gdy na poziomie instytucjonalnym odnotowuje się deficyt adekwatnych instrumentów polityki publicznej państwa. W konsekwencji główny ciężar adaptacji strukturalnej zostaje przeniesiony bezpośrednio na kapitał ludzki – w tym na pracowników starszych pokoleń.

Formułowanie jakichkolwiek rekomendacji aplikacyjnych z pominięciem tak zdefiniowanego otoczenia makroekonomicznego obarczone jest ryzykiem braku efektywności operacyjnej.

Wniosek 2. Strukturalny niedobór stanowisk o obniżonej uciążliwości jako bariera dla wydłużania aktywności zawodowej

W analizowanych przedsiębiorstwach mniej niż 5% ogółu stanowisk pracy spełnia kryteria pozycji o niskim stopniu uciążliwości (tzw. stanowisk lekkich). Bezpośrednią konsekwencją tego stanu rzeczy jest brak realnych i efektywnych ścieżek reorientacji zawodowej dla personelu wykazującego ograniczenia psychofizyczne. W rezultacie pracownicy zmagający się z narastającymi dysfunkcjami zdrowotnymi kontynuują realizację zadań w warunkach pełnego obciążenia ergonomicznego, co ostatecznie prowadzi do ich dezaktywacji zawodowej poprzez mechanizm Programu Dobrowolnych Odejść (PDO) lub długotrwałą absencję chorobową (*absenteeism*).

Jest to konstatacja diagnostyczna o najwyższym stopniu istotności. Bez systemowych zmian o charakterze inżynieryjno-organizacyjnym, ukierunkowanych na rekonfigurację struktury stanowiskowej (ergonomizację), wszelkie inne instrumenty osłonowe (takie jak pakiety urlopowe, świadczenia dodatkowe czy programy mentoringowe) będą miały charakter wyłącznie paliatywny i nie wyeliminują pierwotnej przyczyny problemu.

Wniosek 3. Kryzys dobrostanu psychicznego i ryzyka behawioralne jako wyzwanie dla struktur zakładowych

W analizowanym środowisku pracy zdiagnozowano incydenty o najwyższym stopniu krytyczności, obejmujące akty samobójcze personelu zaistniałe bezpośrednio na terenie zakładu w bliskich interwałach czasowych (zjawisko klastra suicydalnego). W świetle zebranego materiału badawczego najbardziej traumatyzującym czynnikiem dla zespołów pracowniczych okazał się brak wcześniejszej identyfikacji behawioralnych symptomów zwiastunowych (syndromu prodromalnego). Powyższa konstatacja obliguje do natychmiastowej zmiany paradygmatu w podejściu do zdrowia psychicznego w przedsiębiorstwie. Wszelkie rekomendacje aplikacyjne w tym obszarze muszą zostać spriorityzowane i włączone w ramy zinstytucjonalizowanego zarządzania kryzysowego oraz audytu ryzyka psychospołecznego. Niedopuszczalne jest pozycjonowanie działań osłonowych jako fakultatywnych komponentów programów typu *well-being* (świadczeń dobrostanowych) – stanowią one bowiem fundamentalny element zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy.

Wniosek 4. Praca tymczasowa jako główny mechanizm optymalizacji o podwójnych konsekwencjach

Wykorzystywanie pracy tymczasowej w badanym sektorze niesie ze sobą odmienne skutki dla różnych grup pracowników oraz dla całego systemu

zarządzania. Analiza tego zjawiska pozwala na wyróżnienie trzech kluczowych perspektyw:

- **Z punktu widzenia stałego personelu:** Praca tymczasowa pełni funkcję tzw. bufora bezpieczeństwa. Oznacza to, że w sytuacjach wahań rynkowych chroni ona stabilność zatrudnienia osób etatowych.
- **Z punktu widzenia pracowników tymczasowych:** Taka forma zatrudnienia jest źródłem poczucia niepewności i instrumentalnego traktowania. Przekłada się to bezpośrednio na niższą jakość warunków pracy oraz ograniczone zaangażowanie w życie firmy.
- **Z punktu widzenia całego sektora:** Masowe stosowanie pracy krótkoterminowej destabilizuje strukturę zatrudnienia. Krótki czas przebywania nowych osób w zakładzie sprawia, że naturalny transfer wiedzy i doświadczenia między starszym a młodszym pokoleniem pracowników zostaje poważnie utrudniony.

Wniosek 5. Programy Dobrowolnych Odejść i bonusy emerytalne jako faktyczne narzędzie polityki 50+

W warunkach deficytu instrumentów ukierunkowanych na długofalową retencję pracowników z grupy wiekowej 50+ w strukturach produkcyjnych, podmiot zatrudniający – we współpracy ze stroną społeczną – wynegocjował sformalizowane ścieżki dobrowolnej ekstradycji pracowników z organizacji. Choć rozwiązanie to wykazuje przejściową funkcjonalność dla obu stron dialogu społecznego, to w ujęciu makrostrukturalnym generuje ono istotne dysfunkcje. Przede wszystkim ma ono charakter paliatywny i nie eliminuje pierwotnego źródła problemu, jakim jest niedostosowanie środowiska pracy do możliwości psychofizycznych starszego personelu.

Ponadto mechanizm ten implikuje przedwczesną dezaktywację zawodową, sztucznie skracając trajektorię kariery doświadczonych kadr, a jego



intensywność pozostaje ściśle skorelowana z fluktuacjami koniunktury gospodarczej. Wymiarze długofalowym generuje to również znaczące koszty społeczne i ekonomiczne. Przedwczesne zakończenie aktywności zawodowej skutkuje obniżeniem kapitału emerytalnego i wypłatą relatywnie niskich świadczeń, co w konsekwencji indukuje zjawisko re-entry (wymuszonych ekonomicznie powrotów emerytów na rynek pracy, najczęściej w ramy wtórnego, niestabilnego segmentu zatrudnienia).

Wniosek 6. Wyczerpanie funkcjonalności komercyjnych pakietów medycznych

Analogicznie do trendów obserwowanych w innych sektorach poddanych ewaluacji, prywatne pakiety usług medycznych uległy instytucjonalizacji jako standardowy komponent oferty rekrutacyjnej (*fringe benefits*), jednak ich realna funkcja ulega redukcji do poziomu podstawowej profilaktyki i diagnostyki. W warunkach wystąpienia poważnych jednostek chorobowych, ciężar finansowania procesów terapeutycznych zostaje przeniesiony bezpośrednio na budżety domowe zatrudnionych. W segmencie motoryzacyjnym – ze względu na specyficzne dla branży obciążenia somatyczne – szczególnie dotkliwy staje się deficyt wysoko dostępnych procedur z zakresu rehabilitacji ortopedycznej oraz specjalistycznych świadczeń psychologicznych i psychiatrycznych.

Wniosek 7. Erozja statusu długoletniego pracownika

Pracownicy legitymujący się stażem rzędu 20–30 lat utracili w percepcji podmiotów zatrudniających status zasobu jednoznacznie cenniejszego w stosunku do elastycznych form zatrudnienia tymczasowego. W kontekście postępującej automatyzacji oraz permanentnej presji kosztowej, owa rekonfiguracja zakładowej hierarchii wartości stanowi jeden z najbardziej destrukcyjnych czynników demotywacyjnych. Przełamanie tej tendencji wymaga podjęcia komplementarnych działań o charakterze wewnątrzorganizacyjnym (poprzez wdrożenie systemów uznaniowych,



programów jubileuszowych i kapitałowych programów emerytalnych) oraz interwencji na poziomie polityki publicznej państwa (w postaci systemowych dotacji lub ulg składkowych stymulujących retencję kohorty 50+).

Wniosek 8. Dystans polskiego modelu regulacyjnego wobec rozwiązań zachodnioeuropejskich

Brak normatywnych regulacji dotyczących wydatku energetycznego (na wzór rozwiązań niemieckich), brak partycypacji państwa w utrzymaniu zatrudnienia w okresach przestojów produkcyjnych (jak we Francji), a także brak skutecznych mechanizmów przeciwdziałania stresowi zawodowemu i brak emerytur stażowych sprawiają, że polski pracownik 50+ w motoryzacji jest pozbawiony ochrony zarówno na poziomie zakładu, jak i systemu państwowego. Jednocześnie polskie fabryki, jako część międzynarodowych koncernów, uczestniczą w europejskiej wymianie doświadczeń, co stwarza realny potencjał do transferu tych dobrych praktyk na grunt krajowy pod warunkiem podjęcia odpowiednich decyzji zarządczych.

Wniosek 9. Istnienie realnych dobrych praktyk wartych upowszechnienia

Wbrew dominującej w wywiadach narracji krytycznej, w badanych zakładach funkcjonują efektywne, oddolne mechanizmy aktywizacji wiedzy i ochrony pracowników. W jednym z zakładów, system *Kaizen* działa nieprzerwanie od 1998 roku. Generuje on wysoki poziom zaangażowania załogi i opiera się na realnych nagrodach. Z kolei cykl mikroszkoleń etycznych przekłada się na ograniczenie zachowań mobbingowych i sprawniejsze rozwiązywanie konfliktów. Ponadto bonus emerytalny połączony z opcją powrotu do pracy po nabyciu uprawnień – choć ma charakter doraźny – realnie ułatwia proces przejścia na



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



emeryturę. Elementy te zasługują na miano oficjalnych dobrych praktyk i powinny być szeroko upowszechniane w branży.

3.9. Podsumowanie sektora motoryzacyjnego

Analiza materiału empirycznego pochodzącego z wywiadów z pracownikami sektora motoryzacyjnego z grupy wiekowej 50+ pozwala na sformułowanie wniosków o krytycznym położeniu strukturalnym tej kohorty zawodowej. Synergiczne oddziaływanie megatrendów -- transformacji w kierunku elektromobilności (*e-mobility*), globalnej presji konkurencyjnej, zaawansowanej automatyzacji oraz kryzysu podaży pracy -- generuje środowisko, w którym kapitał ludzki o 20- i 30-letnim stażu zakładowym ulega relatywnej deprecjacji rynkowej, pozostając jednocześnie w sytuacji braku realnych alternatyw na zewnętrznym rynku pracy. Diagnoza ta ujawnia wysoką świadomość stopnia własnego obciążenia psychosomatycznego wśród badanych, przy jednoczesnej zdolności do precyzyjnej artykulacji ustrukturyzowanych postulatów pod adresem podmiotów zatrudniających oraz instytucji państwa. W toku procedury badawczej zidentyfikowano trzy kluczowe determinanty o charakterze priorytetowym:

- **Po pierwsze, wymiar strukturalno-ergonomiczny:** Głęboki deficyt stanowisk pracy o zredukowanej uciążliwości (tzw. stanowisk lekkich) stanowi obecnie najsilniejszą barierę dla wszelkich programów aktywizacji i retencji pracowników starszych. Bez inżynieryjno-organizacyjnej rekonfiguracji samej struktury procesów produkcyjnych, pozaekonomiczne instrumenty wsparcia wykazują wyłącznie paliatywną skuteczność.
- **Po drugie, kryzys dobrostanu psychicznego:** Udokumentowane incydenty o charakterze suicydalnym na terenie jednostek produkcyjnych nadają badanej problematyce status najwyższego priorytetu operacyjnego. Przeciwdziałanie tym ryzykom



psychospołecznym musi zostać trwale zinstytucjonalizowane w ramach zarządzania kryzysowego; niedopuszczalne jest pozycjonowanie wsparcia psychologicznego jako fakultatywnego elementu programów typu *well-being*.

- **Po trzecie, asymetria modelu regulacyjnego:** Krajowy porządek prawno-gospodarczy przenosi nadmierny ciężar adaptacji strukturalnej personelu starszego wyłącznie na mikrostruktury przedsiębiorstw. W warunkach transformacji technologicznej, utrzymanie aktywności zawodowej tej grupy bez systemowej interwencji państwa (w postaci subwencji, ulg składkowych czy twardych regulacji normatywnych) staje się długofalowo nieefektywne.

Jednocześnie zgromadzony materiał dowodzi istnienia endogennych dobrych praktyk o wysokim potencjale replikacji w innych gałęziach gospodarki. Zaliczyć do nich należy: system ciągłego doskonalenia *Kaizen* (jako instrument oddolnego transferu wiedzy ukrytej), cykle mikro-edukacji anty-mabbingowej w ramach „miesiąca etyki” oraz zinstytucjonalizowane pakiety odpraw połączone z mechanizmem *re-entry* (powrotu do struktur zakładowych po nabyciu uprawnień emerytalnych). Rozwiązania te, wypracowane w drodze długofalowego dialogu społecznego i negocjacji układowych, stanowią gotowe wzorce referencyjne.

W obliczu współczesnych wyzwań demograficznych, stabilizacja zatrudnienia personelu starszego przestaje być wyłącznie domeną koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), stając się warunkiem zachowania ciągłości biznesowej i strategicznego przetrwania przedsiębiorstw. W realiach rynkowych, w których doświadczeni pracownicy podlegają stygmatyzacji jako zasób generujący wyższe ryzyko operacyjne i koszty stałe w porównaniu z personelem tymczasowym, zmiana tego paradygmatu wymaga zewnętrznego wsparcia



regulacyjnego. Kluczowym pytaniem o charakterze systemowym pozostaje kwestia zdolności państwa oraz partnerów społecznych do wygenerowania adekwatnych mechanizmów osłonowych w fazie najgłębszej restrukturyzacji sektora. Niniejsze opracowanie stanowi wkład w proces kształtowania owych rozwiązań -- zarówno na poziomie makroregulacyjnym, jak i wewnątrzorganizacyjnym.



4. Sektor spożywczy

4.1. Kontekst branżowy i charakterystyka uczestników

Kontekst branżowy

Niniejszy raport stanowi podsumowanie jakościowego etapu badania prowadzonego w ramach projektu „Zdrowi i aktywni w pracy – wsparcie aktywności zawodowej osób starszych”, realizowanego we współpracy z NSZZ Solidarność. Celem zadania nr 2 projektu jest pozyskanie pogłębionej wiedzy o sytuacji pracowników po 50. roku życia w sektorze spożywczym oraz wypracowanie pakietu rekomendacji uwzględniających specyfikę branży.

Badanie odpowiada na pilne wyzwania demograficzne: starzenie się siły roboczej, wydłużanie wieku faktycznej aktywności zawodowej, rosnący odsetek pracowników 50+ w zakładach produkcyjnych przy jednoczesnym kurczeniu się dopływu młodszych pracowników. Sektor spożywczy – z uwagi na wysoki udział pracy zmianowej, fizycznej, w warunkach hałasu, zmiennej temperatury i monotonii ruchowej – należy do branż, w których kwestia zdrowego i aktywnego starzenia się w środowisku pracy jest szczególnie wyrażona.

Uczestnicy i przebieg badania

Analizą objęto jedenaście transkrypcji wywiadów (pliki o numerach 24, 25, 27, 28, 34, 35, 36, 37 i 38 oraz dwa uzupełniające wywiady przeprowadzone w trybie zdalnym), dokumentujących pracę kilku zespołów w kolejnych blokach dwudniowego warsztatu oraz w ramach odrębnych sesji zdalnych. Uczestnikami byli pracownicy zakładów branży spożywczej z różnych regionów Polski, m.in.:

- Białystok – produkcja (liderka zespołu, operator linii pakującej).
- Wrocław – fabryka czekolady (utrzymanie ruchu, energetyk, etatowy przewodniczący związku zawodowego).



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



- Poznań/Kalisz – zakład produkcji żywności (Winiary, Mondelez Polska / Mondoves – produkcja mas czekoladowych, karmel, nadzienia).
- Łomża/Szepietowo – Ośrodek Doradztwa Rolniczego, jako przedstawicielka sektora powiązanego (specjalistka ds. produkcji zwierzęcej).
- Warka – browar (Grupa Żywiec / Heineken): wieloletni operator linii puszkowej, obecnie przewodniczący podzakładowej komisji oraz przewodniczący Sekcji Przemysłu Spożywczego NSZZ „Solidarność”.
- Kalisz – zakład przemysłu spożywczego: wieloletni elektromonter utrzymania ruchu, wiceprzewodniczący Krajowej Sekcji oraz przedstawiciel pracowników w Europejskiej Radzie Zakładowej.
- Zakład produkcji wsadów owocowych i nadzień (kapitał międzynarodowy): pracownik magazynu wyrobu gotowego, przewodniczący zakładowej organizacji związkowej.
- Zakład produkcji chemii i kosmetyków (koncern Unilever): w przeszłości inżynier utrzymania ruchu, od wielu lat etatowy przewodniczący związku zawodowego (przedstawiciel sektora powiązanego).
- Żywiecczyzna / Częstochowskie / Zachodniopomorskie – zakłady rozlewu wód (Żywiec-Zdrój, grupa Danone): wieloletni operator linii, obecnie etatowy przewodniczący związku zawodowego.

Uczestnicy reprezentowali stanowiska operacyjne (operatorzy linii produkcyjnych, liderzy zespołów), techniczne (utrzymanie ruchu, elektrycy) oraz biurowe i związkowe (etatowi przewodniczący Solidarności, członkowie Europejskiej Rady Zakładowej). Staż pracy w obecnej firmie wahał się od 11 do 38 lat. Zdecydowana większość uczestników to osoby w wieku 50+ z wieloletnim doświadczeniem branżowym. Dwa uzupełniające wywiady zrealizowano w formule zdalnej (wideokonferencja), w mniejszych, kameralnych grupach związkowców z

przemysłu spożywczego i sektorów pokrewnych; mają one charakter pogłębienia i poszerzenia bazy dobrych praktyk zakładowych, nie zaś odrębnego etapu badawczego.

4.2. Zdrowie fizyczne i obciążenia ergonomiczne

Najczęstsze dolegliwości

W trakcie wywiadów respondenci w sposób spontaniczny artykułowali szerokie spektrum dysfunkcji zdrowotnych, które – choć w warstwie deklaratywnej bywają przez nich racjonalizowane jako naturalne symptomy procesów inwolucyjnych (związanych z wiekiem) – wykazują silną korelację etiologiczną ze specyfiką i charakterem realizowanych zadań zawodowych. Główny katalog zgłaszanych subiektywnie dolegliwości obejmuje:

- **Zespoły bólowe i dysfunkcje kręgosłupa** (rwa kulszowa, dyskopatia w odcinku szyjnym i lędźwiowym) – stanowią one wypadkową długotrwałego utrzymywania wymuszonej pozycji stojącej przy liniach produkcyjnych, a w przypadku kadry biurowej oraz osób pełniących funkcje związkowe – długotrwałego siedzenia oraz obciążeń ergonomicznych wynikających z częstych podróży służbowych.
- **Zaburzenia przeciążeniowe w obrębie kończyn górnych** (nadgarstki, łokcie, barki) – schorzenia te są bezpośrednią konsekwencją monotypii ruchowej i wysokiej powtarzalności operacji manualnych (podczas pakowania, sortowania i ręcznej kontroli jakości na tzw. ekranie), a także wynikają z mechanicznego przemieszczania ciężarów.
- **Zmiany zwyrodnieniowe stawów kończyn dolnych** – manifestujące się bólami stawów kolanowych oraz chronicznym przeciążeniem struktur anatomicznych stóp, wywołanymi permanentną, wielogodziną pracą w pozycji stojącej.



- **Astenopia i dysfunkcje narządu wzroku** – obejmujące pogorszenie ostrości widzenia oraz syndrom zmęczenia oczu, determinowane ekspozycją na promieniowanie monitorów ekranowych (zarówno na stanowiskach administracyjnych, jak i przy stacjach kontrolno-pomiarowych).
- **Następstwa ostrych urazów i zdarzeń wypadkowych** – odnotowano przypadki urazów mechanicznych o charakterze nagłym (np. zerwanie więzadeł w stawie skokowym podczas ręcznych prac transportowych związanych z elementami oprzyrządowania) oraz schorzenia o charakterze przepuklin u pracowników fizycznych, wywołane incydentalnym, nadmiernym wysiłkiem fizycznym podczas operacji przezbierania linii produkcyjnych.

„U nas to jest, wiadomo, jakieś dźwiganie, jakieś szarpnięcia, uszkodzenia różnych barków (...) jakieś przeciążone barki, nadgarstki – także jakieś uderzenia.”

Hałas, temperatura, monotonia

Emisja hałasu na stanowiskach produkcyjnych stanowi permanentny problem strukturalny i jest klasyfikowana jako jeden z kluczowych czynników szkodliwych w środowisku pracy. Choć obligatoryjnym standardem pozostaje zapewnianie przez pracodawców środków ochrony indywidualnej (ochronników słuchu), w jednym z badanych zakładów wdrożono zaawansowane rozwiązanie w postaci indywidualnie dopasowanych wkładek wewnątrzusznych. Praktyka ta reprezentuje wysoki standard profilaktyki i kwalifikuje się do implementacji w szerszej skali. Jednocześnie zebrany materiał empiryczny wskazuje, że konsekwencje ośmiogodzinnej ekspozycji na hałas wykraczają poza bezpośrednie ryzyko uszkodzenia narządu słuchu. Respondenci raportowali występowanie symptomów o charakterze psychosomatycznym



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



i psychologicznym, takich jak permanentne rozdrażnienie, chroniczne zmęczenie oraz trudności z odpoczynkiem po pracy (definiowane jako przenoszenie napięcia akustycznego do sfery domowej).

Szczególnie egzemplaryczny charakter ma szczegółowo zrekonstruowany w badaniu przypadek wieloletnich starań personelu o modernizację systemu wentylacji i klimatyzacji. W okresie letnim temperatura wewnątrz hali produkcyjnej oscylowała w granicach 40°C. Analiza procesu decyzyjnego wykazała, że inwestycja ta została zrealizowana dopiero w momencie, gdy permanentne przegrzewanie infrastruktury zaczęło generować bezpośrednie straty technologiczne (przestoje nowoczesnego parku maszynowego oraz utrata właściwości fizykochemicznych kleju na etykietach). Narracja pracowników, według których klimatyzację zainstalowano „dla maszyn, a nie dla ludzi”, stanowi wyrazistą cezurę badawczą. Sytuacja ta jaskrawo ilustruje systemowe zaburzenie w hierarchii priorytetów zarządzania, gdzie dobrostan kapitału ludzkiego bywa marginalizowany na rzecz ochrony ciągłości procesów technologicznych.

„U nas klimatyzację zainstalowali, bo maszyny zaczęły – nowoczesne – zatrzymywać się. (...) Etykiety nie chciały się kleić na butelkę. (...) Oczywiście mamy lodówkę, więc wkładaliśmy etykiety do lodówki. Podnieśliśmy raban, że to ważniejsze ludzi, którzy mdleją. (...) Klimatyzacja nie była zainstalowana – dla ludzi, tylko dla maszyn.”

Monotonne i wysoce powtarzalne procesy pracy (takie jak porcjowanie/krojenie, konfekcjonowanie/pakowanie oraz optyczna kontrola jakości na tzw. ekranie) stanowią źródło skumulowanego zmęczenia psychofizycznego. Zebrany materiał empiryczny dowodzi, że indukowany w ten sposób poziom obciążenia generuje długofalowe skutki neurobiologiczne i kognitywne. Respondenci zgodnie wskazywali na niewystarczalność standardowych przerw wypoczynkowych, podkreślając,



że nawet tygodniowa absencja urlopową nie pozwala na pełną regenerację sił życiowych. W opinii badanych, efektywne wygaszenie powtarzalnych bodźców sensorycznych i sensoryczno-motorycznych oraz powrót do pełnej równowagi psychofizycznej wymaga wydłużenia okresu rekonwalescencji o dodatkowe dwa do trzech dni. Czas ten, nazywany przez pracowników fazą odizolowania lub adaptacji, jest konieczny do wyciszenia organizmu po trwałym przebodźcowaniu. Dopiero po tym dodatkowym odpoczynku zyskują oni pełną gotowość do powrotu do obowiązków zawodowych.

Ergonomia stanowisk i pomocy technicznych

Obraz ergonomii w zakładach spożywczych jest niejednorodny. Z jednej strony pojawiają się pozytywne przykłady inicjatyw oddolnych (program „Ergonomia w pracy”, w którym pracownicy zgłaszają zapotrzebowanie na regulowane krzesła, podnośniki, lepsze ustawienie wentylacji) oraz celowych inwestycji w nowoczesne wyposażenie – respondenci wskazywali w tym kontekście, że przyjęte w międzynarodowych korporacjach standardy zapewniają wysoki poziom finansowania obszaru BHP. Z drugiej strony zidentyfikowano szereg barier i obszarów problematycznych, do których należą:

Niedopasowanie uprawnień formalnych do realnych obowiązków:

Pracownicy wykonujący zadania wymagające transportu ciężkich materiałów (takich jak role folii, opakowania zbiorcze czy kontenery) często nie posiadają formalnych uprawnień do obsługi wózków widłowych. Restrykcyjne zakazy korzystania ze sprzętu bez licencji, w połączeniu z brakiem szkoleń, tworzą sytuację, w której pracownicy są zmuszeni do ręcznych prac transportowych, co istotnie zwiększa obciążenie układu ruchu.

Ograniczenia architektoniczne i infrastrukturalne: W niektórych przypadkach specyfika budowlana obiektów (przestarzały układ hal



produkcyjnych, zbyt niska wysokość stropów) uniemożliwia wdrożenie systemowych rozwiązań ergonomicznych, nawet jeśli potrzeba taka została wcześniej oficjalnie zdiagnozowana.

Dysproporcje między sektorem prywatnym a publicznym: Stanowiska biurowe w mniejszych jednostkach państwowych (np. w ośrodkach doradztwa rolniczego) rzadko spełniają współczesne standardy ergonomii. Badani zwracają uwagę na przestarzałe wyposażenie meblowe oraz brak elastyczności budżetowej. Procesy finansowania w tych instytucjach charakteryzują się sztywną strukturą wydatków – środki finansowe, mimo że są zabezpieczone na kontach, z przyczyn formalno-prawnych nie mogą zostać przesunięte na poprawę warunków pracy personelu.

Stres, zdrowie psychiczne i wypalenie

Zgodnie z deklaracjami badanych, stres zawodowy stanowi główną oś problemów związanych ze zdrowiem psychicznym pracowników w wieku 50+. Na podstawie analizy materiału empirycznego zidentyfikowano trzy kluczowe źródła tego zjawiska:

- **Presja produkcyjna i efektywnościowa:** Wynika ona bezpośrednio ze ścisłego rozliczania wskaźników wydajności (np. celów OEE oraz norm taktów pracy) w ujęciu tygodniowym, kwartalnym i rocznym. Respondenci zwracają uwagę na wyraźny rozdźwięk między oficjalną polityką wizerunkową korporacji, deklarującą szacunek do pracownika, a codzienną praktyką nastawioną na maksymalizację wyników.
- **Postępująca cyfryzacja i dynamika zmian organizacyjnych:** Konieczność stałego wdrażania nowych programów, systemów raportowania oraz poddawania się okresowym ocenom pracowniczym generuje silny stres adaptacyjny. Problem ten dotyka w szczególności osoby o dłuższym stażu zawodowym, dla których tempo transformacji technologicznej bywa dużym obciążeniem.



- **Stres relacyjny (interpersonalny):** Wiąże się z napięciami na linii pracownik–przełożony oraz presją dopasowania się do narzuconej kultury organizacyjnej. Według relacji badanych, wyrażanie własnego, odmiennego zdania bywa negatywnie sankcjonowane, np. poprzez obniżenie ocen okresowych.

„Bo jeszcze w 2017 roku, jak tam przyniosłem, to temperaturę – termoloczkę sam przyniosłem (...) – to było 39,8.”

W kontekście instytucjonalnych ram ochrony zdrowia pracowników, niezwykle istotny okazał się głos jednego z respondentów, wskazujący na istotną lukę prawną w polskim ustawodawstwie: „Jedynym przepisem [o ochronie przed stresem], który obowiązuje w polskim prawodawstwie, jest stres związany z pracą zdalną. Cała reszta nie ma żadnego przepisu, który mówi, jak postępować”. Badani postulują, aby problematyka stresu w pracy stacjonarnej – ze szczególnym uwzględnieniem stanowisk operacyjnych i produkcyjnych – doczekała się analogicznych, systemowych regulacji prawnych.

Konsekwencje długotrwałego narażenia na stres, na które najczęściej wskazywali uczestnicy badania, obejmują zaburzenia o charakterze psychosomatycznym i zdrowotnym. Należą do nich: bezsenność, chroniczne deprivacje snu (szczególnie w systemie pracy zmianowej), schorzenia kardiologiczne oraz konieczność farmakologicznego wspierania się środkami nasennymi i uspokajającymi. W skrajnych przypadkach stresem uwarunkowane jest sięganie po alkohol. Pracownicy zauważają również niepokojącą tendencję wzrostową w zakresie incydentów sercowo-naczyniowych (zawałów) wśród personelu, co bezpośrednio przekłada się na absencję chorobową osób o dotychczas nienagannej frekwencji.

Mechanizmy radzenia sobie i wsparcie pracodawcy



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Strategie radzenia sobie ze stresem i regeneracji sił wykazują wysoki stopień indywidualizacji. Respondenci najczęściej wymieniali aktywności o charakterze rekreacyjnym (przebywanie na łonie natury, wędkarstwo, praca na działce), formy biernego wypoczynku (oglądanie filmów i seriali) oraz regularną aktywność fizyczną (sporty drużynowe, bieganie). W badanej grupie dominuje wysoka świadomość znaczenia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (*work-life balance*).

Jednocześnie pracownicy zwracają uwagę na barierę psychologiczną polegającą na trudności w natychmiastowym przełączeniu się między trybem pracy a trybem odpoczynku.

W obszarze wsparcia oferowanego przez pracodawców zebrany materiał empiryczny ujawnia bardzo duże zróżnicowanie praktyk w zależności od wielkości i kapitału przedsiębiorstwa:

- **Szerokie portfolio benefitów w dużych korporacjach:**

Pracownicy międzynarodowych zakładów sektora spożywczego (np. Mondelēz) raportują dostęp do rozbudowanych pakietów świadczeń. Obejmują one prywatną opiekę medyczną LuxMed (przy symbolicznym współfinansowaniu przez pracownika na poziomie ok. 15 zł miesięcznie i opcji rozszerzenia na członków rodziny), dofinansowanie kart sportowych MultiSport, a także wynajem hal sportowych i organizację wydarzeń integracyjnych czy spartakiad branżowych. Co istotne z perspektywy zdrowia psychicznego i fizycznego, pakiety te obejmują również wsparcie psychologiczne i psychiatryczne (do kilkunastu bezpłatnych wizyt rocznie) oraz dostęp do usług masażysty na terenie zakładu pracy w wyznaczonych godzinach.

- **Profilaktyka syndromu wypalenia zawodowego:** Jako przykład zaawansowanej, dobrej praktyki organizacyjnej wskazano wprowadzenie płatnego urlopu sabatykalnego dla pracowników z odpowiednim stażem. Program ten umożliwia elastyczne

zarządzanie regeneracją sił poprzez wykorzystanie czterech miesięcy pełnego urlopu (przy wypłacie 25% wynagrodzenia) lub kontynuowanie pracy w tym okresie z dodatkową gratyfikacją finansową w tej samej wysokości.

- **Ograniczone wsparcie w sektorze publicznym:** W mniejszych jednostkach państwowych (np. w ośrodkach doradztwa rolniczego) opieka zdrowotna ogranicza się jedynie do obligatoryjnych badań profilaktycznych medycyny pracy, realizowanych w cyklu trzyletnim i charakteryzujących się minimalnym zakresem diagnostycznym (np. podstawowe oznaczenie poziomu glukozy).

W podsumowaniu wątku świadczeń pozapłacowych respondenci zauważają, że prywatne pakiety medyczne stają się obecnie standardem rynkowym. Podkreślają jednak ich ograniczoną funkcjonalność – programy te sprawdzają się głównie w diagnostyce podstawowej i szybkim dostępie do internistów, natomiast w przypadku poważniejszych schorzeń pracownicy i tak zmuszeni są do korzystania z niezależnych, prywatnych ścieżek leczenia specjalistycznego.

4.3. Relacje, atmosfera i kultura miejsca pracy

Współpraca w zespole

W większości analizowanych wypowiedzi atmosfera w bezpośrednim zespole pracowniczym oceniana jest pozytywnie. Osoby w wieku 50+ szczególnie silnie akcentują znaczenie kapitału społecznego, przejawiającego się we wzajemnej pomocy, możliwości krótkotrwałego opuszczenia stanowiska w sytuacji gorszego samopoczucia oraz w nieformalnym zastępowaniu się w przypadku dolegliwości zdrowotnych. W



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



badaniu odnotowano konkretne przykłady solidarności pracowniczej, polegające na wspieraniu i asekurowaniu współpracowników, którzy mieli trudności z dokończeniem zmiany produkcyjnej.

Ważnym elementem narracji badanych jest perspektywa kohortowa (pomiędzy pokoleniami). Uczestnicy badania stoją na stanowisku, że reprezentowane przez nich pokolenie wykazuje wyższy poziom zorientowania na współpracę niż młodszy koledzy. Zwracają również uwagę na różnice w dynamice zespołowej: obok zespołów wysoce skonsolidowanych pojawiają się grupy, w których dominuje rywalizacja – zjawisko to dotyczy głównie osób silnie skoncentrowanych na sferze zawodowej, u których praca stanowi dominującą aktywność życiową.

Relacje z młodym pokoleniem (20–30 lat)

Relacje międzypokoleniowe stanowią jeden z najszerzych i najbardziej wielowymiarowych wątków badawczych. Spostrzeżenia osób z grupy 50+ cechują się dużym zrównoważeniem i wykraczają poza uproszczone stereotypy społeczne. Kluczowe wnioski w tym obszarze obejmują:

Zróżnicowanie postaw wobec pracy: Zaangażowanie młodszych pracowników oceniane jest jako niejednorodne i weryfikowane przez starszych stażem kolegów już na początkowym etapie współpracy. Co istotne, część respondentów wyraża aprobatę, a nawet podziw dla postaw młodego pokolenia. Wskazują, że w przeciwieństwie do tradycyjnego, zakorzenionego u starszych pracowników nawyku bezwarunkowego podporządkowania i nadmiernego obciążania się pracą, młodszy asertywnie upominają się o przysługujące im prawa i właściwe warunki zatrudnienia.

Obszary rozbieżności kulturowych i kompetencyjnych: Główna asymetria dotyczy poziomu kompetencji cyfrowych. Młodszy pracownicy sprawniej adaptują się do obsługi systemów teleinformatycznych, paneli dotykowych i aplikacji, wykazując przy tym mniejszy lęk przed popełnieniem błędów. Odmienne są także ich oczekiwania finansowe na starcie kariery oraz

wymóg dostarczania kompletnej, jednoznacznej dokumentacji i instrukcji stanowiskowych.

Dwukierunkowy transfer wiedzy: Procesy dydaktyczne w strukturach zespołów mają charakter obustronny. Pracownicy starsi wiekiem przekazują unikalną wiedzę praktyczną na temat specyfiki procesów technologicznych i obsługi parku maszynowego, natomiast młodszy wspierają ich w zakresie kompetencji cyfrowych. Pracownicy biurowi wprost przyznawali, że wsparcie młodszego personelu w obszarze IT bywa kluczowe dla realizacji ich bieżących zadań.

Wzajemne stereotypy rynkowe: Bariery komunikacyjne podsycane są przez uproszczenia z obu stron. Próby instruktażu ze strony starszych pracowników bywają przez młodszych odbierane jako nadmierna krytyczność i „czepialstwo”. Z kolei starsze pokolenie dostrzega u młodszych mniejszą odporność na obciążenia związane z pracą w systemie zmianowym (szczególnie podczas pracy nocnej), która w pełnym wymiarze częściej spoczywa na osobach starszych.

System onboardingu i mentoringu

Analiza materiału empirycznego wskazuje na pilną potrzebę usystematyzowania procedur adaptacji zawodowej. Wyniki badania ujawniają istotny rozdzźwięk pomiędzy formalnymi założeniami polityki personalnej firm a realną praktyką zakładową:

- **Skracanie procedur z przyczyn kadrowych:** Teoretyczne standardy onboardingu oraz instytucja opiekuna (*buddy/coach*) są w przedsiębiorstwach formalnie zdefiniowane. W rzeczywistości jednak, z powodu permanentnych braków personelu, proces wdrażania ulega drastycznemu skróceniu. Nowi pracownicy są przesuwani do samodzielnych zadań na innych liniach produkcyjnych zaledwie po kilku zmianach, przez co mentorzy nie

mają technicznych możliwości przekazania im pełnego zasobu wiedzy.

- **Brak systemowej gratyfikacji za rolę mentora:** Doświadczeni operatorzy i liderzy nie otrzymują dodatkowego wynagrodzenia z tytułu pełnienia funkcji trenera, nie wydzielają im również dedykowanego czasu na realizację zadań edukacyjnych. Proces szkolenia odbywa się równolegle z normalną pracą operacyjną, co generuje wysokie napięcie psychiczne u obu stron procesu.
- **Deficyt obiektywnej weryfikacji efektów szkolenia:** Odpowiedzialność za stopień przygotowania nowego pracownika jest zbyt mocno przesunięta na osobę szkolącą, co weryfikuje powtarzany przez badanych postulat: o ocenę przygotowania stanowiskowego należy pytać trenera, a nie samego wdrażanego pracownika.
- **Zjawisko asymetrii informacyjnej (ochrona wiedzy):** W badanych strukturach odnotowano przypadki celowego ograniczania transferu wiedzy przez niektórych trenerów, wynikające z lęku przed utratą statusu jedyne go eksperta. Wskazuje to na wyraźną potrzebę wdrożenia systemowych motywatorów – zarówno finansowych, jak i wizerunkowych – które zachęcałyby doświadczoną kadrę do dzielenia się kompetencjami.

Zjawisko to jaskrawo podsumowuje wypowiedź jednego z respondentów, wskazująca na traktowanie osób w fazie wdrożenia jak pełnowartościowej i samodzielnej kadry niemal od momentu zatrudnienia, przy jednoczesnym rotowaniu ich między nieznanymi stanowiskami pracy już po kilku dniach od rozpoczęcia adaptacji.

„Nasza firma jest na etapie takim, że osoba nowa przychodzi do ciebie na stanowisko szkolić się, ale od razu jest praktycznie wpisywana jako pełnoprawny pracownik. (...) za dwa dni jest zabierana na inną linię.”



Relacje z bezpośrednim przełożonym i poczucie docenienia

Charakterystyka relacji na linii pracownik–przełożony wykazuje znaczne złożenie i jest w dużej mierze determinowana przez indywidualne cechy osobowościowe oraz styl zarządzania danej osoby kierującej, a nie przez ogólną politykę kulturową przedsiębiorstwa. W zgromadzonym materiale powtarzają się następujące spostrzeżenia:

- **Pozorny charakter wsparcia menedżerskiego:** Wsparcie ze strony kadry kierowniczej bywa przez badanych odbierane jako powierzchowne. Bieżący kontakt i pytania o postępy w realizacji zadań są często interpretowane jako narzędzie stricte kontrolne (weryfikacja realizacji założonych celów efektywnościowych), a nie jako autentyczny mentoring czy wsparcie psychospołeczne.
- **Struktura informacji zwrotnej:** Konstruktywny feedback jest zjawiskiem rzadkim; komunikacja ze strony przełożonych ma najczęściej charakter krytyczny. W przypadkach stosowania popularnej techniki tzw. „kanapki informacyjnej” (przeplatanie elementów pozytywnych negatywnymi) respondenci deklarują spadek zaufania do intencji przełożonego, co w ich opinii podkopuje autentyczność i wiarygodność otrzymywanych pochwał.
- **Deficyt codziennego uznania:** Pracownicy wykazują silny deficyt bieżącego, pozafinansowego doceniania ich zaangażowania (brak prostych komunikatów uznania za codzienną pracę). Badani wyraźnie akcentują, że kluczowym czynnikiem motywacyjnym nie są wyłącznie gratyfikacje materialne, lecz dostrzeżenie ich codziennego wkładu i rzetelności przez bezpośrednie kierownictwo.
- **Postulat ciągłości dialogu:** W wypowiedziach formułowany jest jasny wniosek: wyższą wartość dla dobrostanu psychicznego i motywacji pracowników ma stała, partnerska i bieżąca rozmowa o efektach pracy, aniżeli incydentalne nagrody o charakterze jednorazowym.

Wymowną ilustracją tych potrzeb jest przytoczona w badaniu sytuacja, w której nowa osoba na stanowisku kierowniczym wyraziła bezpośrednio, wykraczające poza standardowe ramy korporacyjne uznanie dla pracy szeregowego pracownika. Fakt, że zdarzenie to zostało głęboko zapamiętane przez respondenta i realnie wpłynęło na jego motywację, stanowi jaskrawy dowód na to, jak wysoki potencjał budowania identyfikacji z miejscem pracy niesie ze sobą autentyczny, podmiotowy szacunek ze strony przełożonych.

Konflikty i ich rozwiązywanie

W zespołach o wysokim stopniu konsolidacji i długim stażu współistnienia sytuacje konfliktowe są najczęściej rozwiązywane autonomicznie, bezpośrednio pomiędzy zainteresowanymi stronami. Bezpośredni przełożeni (liderzy) przyjmują wówczas postawę neutralną, zachęcając pracowników do samodzielnego wypracowania kompromisu.

Jednocześnie część respondentów identyfikuje nową tendencję w zachowaniach kadry zarządzającej. W obawie przed eskalacją sporów lub potencjalnymi zarzutami o brak reakcji, kierownicy wyższego szczebla wykazują skłonność do przedwczesnej, sformalizowanej interwencji.

Praktyka ta – w opinii niektórych badanych – bywa instrumentalnie wykorzystywana przez organizację jako pretekst do systemowego usunięcia ze struktur pracownika uznawanego za problematycznego poprzez rozwiązanie stosunku pracy za porozumieniem stron z wypłatą odprawy.

4.4. Rozwój zawodowy, kompetencje i adaptacja do zmian

Dostęp do szkoleń

Dostępność szkoleń w badanych przedsiębiorstwach jest oceniana jako równa dla wszystkich grup pracowniczych, niezależnie od kryterium wieku. Respondenci zauważają pozytywną ewolucję w tym obszarze na



przestrzeni ostatniej dekady – procesy rekrutacji na szkolenia uległy demokratyzacji, a w strukturach firm pojawia się więcej aktywnych możliwości podnoszenia kwalifikacji.

„10 lat temu było trudniej, jak ktoś miał pewne rzeczy załatwione, to wtedy szedł; teraz raczej jest większy dostęp, dlatego że jest coraz mniej, a więcej jest aktywnych możliwości”. Pracownicy nie zgłaszają jawnej dyskryminacji wiekowej w dostępie do oferty rozwojowej.

Niemniej jednak analiza ujawniła istotne ograniczenia o charakterze jakościowym i strukturalnym:

Dominacja szkoleń obligatoryjnych: Większość realizowanych kursów stanowią szkolenia o charakterze przymusowym, wynikające bezpośrednio z przepisów prawa pracy lub specyfiki branżowej (np. szkolenia BHP czy procedury weterynaryjne związane z bioasekuracją). Działania te są zorientowane na bieżące zabezpieczenie ciągłości procesów, a nie na realny rozwój osobisty pracowników.

Cyfryzacja narzędzi szkoleniowych: Przeniesienie części oferty rozwojowej na platformy e-learningowe spotyka się ze sceptycyzmem zatrudnionych. W opinii badanych szkolenia online są traktowane jako dodatkowy obowiązek formalny, który należy zrealizować w trakcie wykonywania standardowych zadań operacyjnych, co negatywnie wpływa na efektywność przyswajania wiedzy.

Deficyt szkoleń ogólnorozwojowych: W ofertach zakładowych brakuje przestrzeni na podnoszenie kompetencji niezwiązanych bezpośrednio z zajmowanym stanowiskiem, lecz istotnych dla ogólnego dobrostanu i funkcjonowania pracowników (np. warsztaty radzenia sobie ze stresem, kursy kompetencji cyfrowych czy rozwijanie pasji pozazawodowych stanowiących narzędzie profilaktyki zdrowia psychicznego).

Niska efektywność publicznych instrumentów rynku pracy: Odnotowano znikomą orientację respondentów w ofercie publicznych służb



zatrudnienia. Żaden z uczestników badania nie korzystał ze wsparcia urzędów pracy w zakresie doradztwa zawodowego czy szkoleń, nawet jeśli w przeszłości posiadał status osoby bezrobotnej.

Adaptacja do nowych technologii

Procesy modernizacji parku maszynowego oraz automatyzacji linii produkcyjnych mają w badanym sektorze charakter ciągły. Pracownicy w wieku 50+ przyznają, że adaptacja do zmian technologicznych wymaga od nich większego nakładu pracy i energii niż od osób młodszych stażem. Do kluczowych barier i obaw w tym obszarze należą:

- **Obawa przed popełnieniem błędu operacyjnego:** Starsi pracownicy wykazują wysoki poziom odpowiedzialności za powierzony sprzęt, co generuje u nich większy poziom napięcia i potrzebę dłuższego namysłu przed podjęciem działania. Kontrastuje to z bardziej swobodnym, deklarowanym u młodszych kadr, podejściem do obsługi nowych urządzeń.
- **Niedostosowanie tempa procesów wdrożeniowych:** Respondenci wskazują na brak stopniowości w nauce nowej aparatury i mechanizm tzw. „wrzucania na głęboką wodę”, zamiast prowadzenia systematycznych instruktaży w małoobsadowych grupach.
- **Niski poziom intuicyjności systemów sterowania:** Wyzwanie stanowi zróżnicowanie technologiczne i brak standaryzacji cyfrowych paneli kontrolnych, których obsługa jest ściśle uzależniona od konkretnego producenta maszyn.
- **Kumulacja zmian strukturalnych:** Negatywnym zjawiskiem jest jednoczesne nakładanie się rotacji stanowiskowej, likwidacji wyspecjalizowanych działów wsparcia (np. sekcji mechanicznych) oraz przesuwanie zaawansowanych obowiązków technicznych na

operatorów, bez zapewnienia im adekwatnego przygotowania merytorycznego.

Wyniki badania jednoznacznie obalają stereotyp dotyczący rzekomej niechęci starszych pracowników do innowacji technologicznych. Dystans wobec nowych narzędzi nie wynika z braku zainteresowania, lecz jest konsekwencją lęku przed deficytem czasu na naukę oraz brakiem realnego wsparcia ze strony organizacji. Prawidłowo zaprojektowany proces wdrożenia (indywidualny instruktora, mniejsze grupy szkoleniowe, wydłużony czas adaptacji) pozwala na skuteczne zniwelowanie większości zidentyfikowanych barier.

Analiza zgromadzonego materiału pozwala jednak dostrzec głębszy, strukturalny wymiar tego zjawiska, wykraczający poza kwestię samej krzywej uczenia się. W relacjach pracowników pojawia się istotna obserwacja, że bieżąca fala automatyzacji i robotyzacji jest projektowana przede wszystkim jako narzędzie eliminacji pracy ręcznej i redukcji liczby etatów, a nie jako instrument ulżenia obciążeniom fizycznym personelu. W tym ujęciu starsi pracownicy znajdują się w niekorzystnym położeniu o podwójnym charakterze. Z jednej strony nowoczesne, złożone stacje sterowane cyfrowo wymagają kompetencji, które zakłady chętniej rozwijają u młodszych, „przyszłościowych” pracowników – w badaniu wprost werbalizowana była kalkulacja, zgodnie z którą inwestowanie w przyuczenie osoby zbliżającej się do wieku emerytalnego jest przez kadru zarządzające postrzegane jako nieopłacalne. Z drugiej strony postępująca minimalizacja obsad linii (do poziomu kilku osób na linię) sprawia, że na stanowiskach pozostają zadania wymagające wysiłku fizycznego, na które kierowane są osoby o mniejszej sprawności w obsłudze nowej aparatury. W efekcie automatyzacja, zamiast redukować obciążenia starszej kohorty, może paradoksalnie pogłębiać jej marginalizację, jednocześnie zaostrzając presję czasową na pozostałych członków okrojonych zespołów.

Wykorzystanie wiedzy praktycznej i mentoringu



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Doświadczeni pracownicy mają poczucie, że ich unikalna wiedza ekspercka oraz znajomość procesów są przez przedsiębiorstwa doceniane i wykorzystywane – zjawisko to ma jednak charakter głównie reaktywny i interwencyjny. Potencjał starszej kadry aktywowany jest najczęściej w sytuacjach kryzysowych (awarie, wdrożenia skomplikowanych inwestycji, praca w nadgodzinach lub w dni wolne).

W strukturach organizacji brakuje natomiast systemowych, ciągłych mechanizmów transferu wiedzy wewnątrzpokoleniowej i międzypokoleniowej (w tym postulowanego w wywiadach mentoringu odwróconego). Wprowadzenie efektywnego, klasycznego mentoringu wymaga jednak spełnienia trzech kluczowych warunków strukturalnych: Zabezpieczenie zasobów czasowych: Konieczne jest formalne wydzielenie czasu na procesy edukacyjne i instruktażowe, tak aby nie odbywały się one kosztem bieżącej pracy operacyjnej trenera.

Instytucjonalizacja i gratyfikacja roli mentora: Rola opiekuna i trenera powinna zostać usankcjonowana w strukturze organizacyjnej oraz powiązana z adekwatnym systemem wynagradzania.

Wdrożenie narzędzi ewaluacji: Niezbędne jest stworzenie obiektywnych procedur weryfikacji efektów kształcenia stanowiskowego, które odciążą trenera z wyłącznej odpowiedzialności za postępy osoby wdrażanej.

Wyrazistego przykładu sprawdzonego modelu, w którym wszystkie trzy powyższe warunki zostały spełnione jednocześnie, dostarcza analiza sytuacji w jednym z dużych zakładów branży browarniczej. Strona związkowa wynegocjowała tam kompleksowy pakiet określany mianem „zarządzania wiekiem”, którego rdzeniem stała się instytucjonalizacja mentoringu jako odrębnej funkcji finansowanej z dedykowanej puli etatów..

W rozwiązaniu tym pracownicy o najwyższych kwalifikacjach, posiadający uprawnienia emerytalne lub zbliżający się do nich, realizowali zadania szkoleniowe w skróconym, czterogodzinnym wymiarze dziennym,



zachowując jednocześnie prawo do pełnego, ośmiogodzinnego wynagrodzenia. Pula trzech etatów mentorskich rozdysponowanych na zespół liczący około czterdziestu osób była elastycznie wykorzystywana w zależności od bieżącego zapotrzebowania na transfer konkretnych kompetencji. Mechanizm ten realizuje podwójny cel: z jednej strony zatrzymuje w organizacji doświadczoną kadrę i jej unikalny kapitał wiedzy, z drugiej – stanowi pozafinansowy bodziec do wydłużania aktywności zawodowej poprzez realne odciążenie fizyczne starszego pracownika przy utrzymaniu dotychczasowego poziomu dochodu. Co istotne, ten sam pakiet obejmował także powiązane, lecz trudniejsze do wdrożenia komponenty, które – mimo wieloletnich starań – nie zostały przez pracodawcę zaakceptowane: podwyższenie składki pracodawcy na pracowniczy program emerytalny (z 4% do 6% podstawy) dla osób kontynuujących pracę w pełnym wymiarze oraz przeznaczenie środków z funduszu niewykorzystanego przez odchodzących pracowników na sfinansowanie rozszerzonego, prywatnego ubezpieczenia zdrowotnego dla kadry w wieku 65+, która z racji wieku traci dostęp do standardowych pakietów grupowych. Przykład ten dowodzi, że mentoring oparty na skróconym czasie pracy jest rozwiązaniem realnym i sprawdzonym w praktyce, natomiast jego dopełnienie o instrumenty zabezpieczenia emerytalnego i zdrowotnego wymaga bądź większej gotowości pracodawcy, bądź wsparcia regulacyjnego ze strony państwa.

4.5. Organizacja pracy, czas i elastyczność

Praca zmianowa i jej konsekwencje psychofizyczne oraz społeczne

Praca w systemie trzymianowym (a w wybranych przedsiębiorstwach – w systemie 12-godzinnym, weekendowym lub czterobrygadowym z uwzględnieniem niedziel) stanowi najsilniej akcentowany przez respondentów stresor strukturalny. Długofalowe skutki permanentnego



zaburzenia rytmu okołodobowego, na które wskazują uczestnicy badania, obejmują:

- **Negatywny wpływ na przewidywaną długość życia:** Obawa ta jest artykułowana bezpośrednio przez pracowników w kontekście wieloletniego wykonywania obowiązków zawodowych w porze nocnej.
- **Destrukcyjną więź i relacji rodzinnych oraz towarzyskich:** Praca w niespójnych systemach czasowych utrudnia bądź uniemożliwia synchronizację życia prywatnego z partnerami czy resztą domowników (w skrajnych przypadkach wspólny wolny weekend przypadał raz na pół roku).
- **Bezpośrednie zagrożenie bezpieczeństwa:** Respondenci zwracają uwagę na drastyczny spadek koncentracji i zdolności psychomotorycznych podczas powrotów z nocnych zmian (porównywalny do stanu nietrzeźwości), co zwiększa ryzyko wypadków komunikacyjnych.
- **Skumulowany drenaż zasobów energetycznych organizmu:** Uczestnicy badania z perspektywy czasu dostrzegają u siebie wyraźny spadek zdolności regeneracyjnych i obniżenie ogólnej wydolności fizycznej w porównaniu do wcześniejszych etapów kariery zawodowej.

W analizowanych zakładach produkcyjnych wynegocjowano nieliczne rozwiązania osłonowe: pracownicy w wieku przedemerytalnym (objęci ochroną stosunku pracy) mają możliwość wnioskowania o zwolnienie z obowiązku pracy w porze nocnej. Precedensem inicjującym te zmiany był przypadek pracownika w trakcie terapii onkologicznej, a obecnie odnotowuje się wzrost liczby wniosków o taką formę reorganizacji czasu pracy ze strony osób starszych.

Przewidywalność harmonogramów, czas nadliczbowy i organizacja przerw

Praktyki w zakresie zarządzania czasem nadliczbowym i stabilnością grafików wykazują istotne zróżnicowanie w zależności od stopnia uzwiązkowania zakładu:

- **Sformalizowane procedury zgłaszania nadgodzin:** W jednym z zakładów zapisy regulaminowe nakładają na pracodawcę obowiązek uprzedzenia o konieczności podjęcia pracy w nadgodzinach z 40-godzinnym wyprzedzeniem – niedopełnienie tego terminu skutkuje sankcją finansową w postaci dodatkowego świadczenia. Standard ten jest jednak efektem wewnętrznych negocjacji związkowych, a nie powszechną normą rynkową.
- **Presja dyspozycyjności:** Choć harmonogramy pracy pracowników operacyjnych charakteryzują się względną stabilnością, to konieczność podejmowania pracy nadliczbowej w trybie nagłym (na wezwanie organizacji) pozostaje stałym czynnikiem generującym stres.[1]
- **Rotacyjny system przerw:** Wykorzystanie ustawowych przerw w pracy (15 minut) odbywa się często w systemie rotacyjnym. Ma to na celu utrzymanie ciągłości pracy linii produkcyjnej i eliminację strat wydajnościowych, co jednak wymusza na personelu dużą presję czasu i ogranicza pełną swobodę odpoczynku.

Praca elastyczna – potencjał aplikacyjny i bariery technologiczne

Możliwość elastycznego zarządzania czasem pracy w sektorze produkcyjnym jest silnie uwarunkowana specyfiką konkretnego stanowiska. Struktura dostępności tych rozwiązań kształtuje się następująco:

Stanowiska administracyjno-biurowe: Odnotowano wdrożenie elastycznych godzin rozpoczynania pracy (ruchomy przedział czasowy

między 7:00 a 10:00) oraz możliwość wykonywania obowiązków w trybie pracy zdalnej raz w tygodniu. Rozwiązania te są oceniane przez beneficjentów jednoznacznie pozytywnie.

Stanowiska produkcyjne (liniowe): Przestrzeń dla elastyczności jest tutaj minimalna. Wynika to z wymogu zapewnienia pełnej obsady stanowiskowej oraz ze sztywnych uwarunkowań procesów technologicznych (np. długotrwałe procedury rozgrzewania aparatury lub wymagające wielu godzin cykle czyszczenia i dezynfekcji instalacji).

Zarządzanie nagłymi sprawami prywatnymi: Możliwość krótkotrwałego opuszczenia miejsca pracy (np. wizyty lekarskie) istnieje w obu typach podmiotów, lecz odbywa się w odmiennych reżimach formalnych. W jednym z zakładów limitowane wyjścia są usankcjonowane raz w miesiącu (przekroczenie limitu skutkuje utratą premii), w drugim – opierają się na zasadzie odpracowania nieobecności w późniejszym terminie. Pracownicy postulują ujednolicenie i ucywilizowanie tych procedur.

Godzenie aktywności zawodowej z funkcjami opiekuńczymi w rodzinie

Pracownicy z kohorty 50+ relatywnie często obciążeni są równoległym pełnieniem ról opiekuńczych w strukturach rodzinnych – dotyczy to zarówno wsparcia w opiece nad wnukami, jak i opieki nad starszymi, niesamodzielnymi rodzicami. Skuteczne łączenie tych obowiązków z pracą zawodową zależy bezpośrednio od organizacji czasu pracy. Osoby zatrudnione w systemie jednozmianowym wykazują znacznie wyższy wskaźnik satysfakcji w tym obszarze, podczas gdy w reżimie pracy wielozmianowej godzenie tych ról generuje silne konflikty czasowe i wyczerpanie psychofizyczne.

Dodatkowo na szczególną uwagę zasługuje sytuacja kobiet, które w przeszłości doświadczyły przerw w zatrudnieniu ze względu na wychowywanie dzieci. Z perspektywy formalno-prawnej sytuacja ta



wymusza na nich konieczność dłuższej kontynuacji aktywności zawodowej w starszym wieku w celu wypracowania pełnych świadczeń emerytalnych.

4.6. Bezpieczeństwo zatrudnienia, dyskryminacja i emerytura

Ochrona przedemerytalna a praktyka wypowiedzeń zmieniających

Ustawowy, czteroletni okres ochrony stosunku pracy przed osiągnięciem wieku emerytalnego jest oceniany przez respondentów jako niewystarczający. Dotychczasowe próby strony związkowej mające na celu wydłużenie tego okresu o kolejne cztery lata na poziomie zakładowym okazały się nieskuteczne. Pracownicy z naciskiem wskazują na występowanie dwóch mechanizmów, które w praktyce ograniczają skuteczność wspomnianej ochrony prawnej:

- **Stosowanie wypowiedzeń zmieniających:** Wprowadzenie nowych, często niekorzystnych warunków zatrudnienia (np. zmiana stanowiska pracy, obniżenie wynagrodzenia) stawia pracownika przed dylematem: odmowa przyjęcia nowych warunków skutkuje rozwiązaniem umowy o pracę. Praktyka ta dotyczy również osoby objęte ochroną przedemerytalną.
- **Zwalnianie pracowników bezpośrednio przed wejściem w okres ochronny:** Badani wskazywali na przypadki rozwiązywania umów o pracę z kobietami w wieku 55 lat, czyli na rok przed objęciem ich ustawową ochroną. W materiale empirycznym z bieżącego roku odnotowano konkretne przykłady takich działań.
- **„Wykupywanie” pracowników o ograniczonej zdolności do pracy:** Uzupełniające wywiady ujawniły powtarzalny mechanizm dotyczący osób, którym lekarz medycyny pracy wystawił przeciwwskazania (np. zakaz pracy w porze nocnej, zakaz dźwigania). Zamiast utworzyć dla takiej osoby stanowisko jednozmianowe lub lżejsze, pracodawca w pierwszej kolejności proponuje rozwiązanie umowy za porozumieniem stron z odprawą.



Pracownik – zmęczony pracą w systemie zmianowym i pozbawiony realnej alternatywy – zwykle przyjmuje propozycję, co prowadzi do utraty doświadczonej kadry. Mechanizm ten działa szczególnie silnie poza okresem ochronnym; po jego rozpoczęciu zakłady podejmują większy wysiłek organizacyjny, by mimo przeciwwskazań zapewnić pracę na jedną zmianę.

Z mechanizmem tym wiąże się istotna niejednoznaczność interpretacyjna, którą sygnalizowali sami respondenci. Część badanych była przekonana, że zwolnienie pracownika, który utracił zdolność wykonywania dotychczasowych obowiązków w sytuacji, gdy istnieje możliwość stworzenia mu innego stanowiska, stanowi formę dyskryminacji ze względu na stan zdrowia. Inni kwestionowali istnienie takiego bezwzględnego obowiązku po stronie pracodawcy w polskim porządku prawnym. Sama rozbieżność w tym zakresie – obserwowana wśród doświadczonych działaczy związkowych – wskazuje na realną potrzebę doprecyzowania i wzmocnienia regulacji nakładających na pracodawcę obowiązek dostosowania stanowiska do możliwości psychofizycznych pracownika, zanim sięgnie on po rozwiązanie stosunku pracy.

Jako przeciwwagę dla powyższych praktyk uzupełniający materiał empiryczny dostarczył przykładu rozwiązania ostonowego określanego mianem „wymiany pokoleniowej”, wynegocjowanego i sformalizowanego w regulaminie jednego z dużych zakładów. W jego ramach pracownik na cztery lata przed osiągnięciem wieku emerytalnego może dobrowolnie odejść z pracy, otrzymując odprawę o znaczącej wysokości (rzędu kilkuset tysięcy złotych), a zwolnione stanowisko obejmuje osoba młodsza.

Rozwiązanie to bywa łączone z dodatkowymi instrumentami zabezpieczenia, takimi jak pracowniczy program emerytalny (tzw. trzeci filar), z którego zgromadzone środki – współfinansowane przez pracodawcę – pracownik może pobrać po ukończeniu 60. roku życia, oraz z możliwością przedłużenia, na okres od pół roku do roku, dostępu do

prywatnego pakietu medycznego na preferowanych, dotychczasowych warunkach już po formalnym ustaniu zatrudnienia. Mechanizm ten – w odróżnieniu od jednostronnego „wykupowania” pracowników – realizuje zasadę podmiotowości: o momencie i sposobie zakończenia kariery decyduje sam pracownik, a odejście odbywa się na warunkach gwarantujących mu ciągłość ochrony zdrowotnej w okresie przejściowym.

Dyskryminacja ze względu na wiek a uwarunkowania rynkowe

W deklaracjach uczestników badania zjawisko otwartej dyskryminacji ze względu na wiek (*ageizmu*) wewnątrz zakładów pracy nie jest identyfikowane jako częste. Wyraźniejsze są natomiast obawy o charakterze asymetrii informacyjnej – pracownicy obawiają się, że pracodawca, dysponując szczegółowymi danymi medycznymi z poszerzonych badań profilaktycznych, mógłby wykorzystać je na ich niekorzyść. Z tego względu część badanych podchodzi sceptycznie do rozbudowanych programów diagnostycznych, obawiając się utraty stabilności zatrudnienia w przypadku wykrycia schorzeń.

Wyraźny deficyt działań promocyjnych i edukacyjnych, mających na celu eliminację dyskryminacji ze względu na wiek, odnotowano w sferze publicznej oraz medialnej. Uczestnicy wywiadów pytani o pozytywny wizerunek pracownika-seniora w przestrzeni publicznej w większości nie potrafili wskazać żadnych kampanii informacyjnych ani trwałych przekazów medialnych w tym zakresie. W opinii badanych dominującym czynnikiem skłaniającym do refleksji nad dłuższą aktywnością zawodową pozostaje prognoza niskich świadczeń emerytalnych, a nie celowa polityka informacyjna państwa. Brak pozytywnej narracji o pracownikach z kohorty 50+ stanowi poważną barierę dla pożądanego transformacji kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach.

Z drugiej strony badani mają świadomość obiektywnego paradoksu rynkowego. Ze względu na głębokie niedobory kadrowe i brak napływu



młodszych pracowników, starszy personel zyskał status zasobu strategicznego. Świadomość, że organizacja nie dysponuje alternatywnymi zasobami ludzkimi na zastąpienie doświadczonego pracownika, stanowi obecnie dla grupy 50+ najsilniejszą, realną gwarancję stabilności zatrudnienia – o wymiarze znacznie większym niż sankcje czysto prawne.

Postulat wprowadzenia emerytur stażowych

Kwestia wdrożenia instytucji emerytur stażowych pojawia się we wszystkich grupach badawczych jako jeden z najistotniejszych priorytetów. Argumentacja respondentów nie ma charakteru roszczeniowego, lecz opiera się na potrzebie przywrócenia podmiotowości. Emerytura stażowa jest postrzegana jako instrument dający możliwość indywidualnej decyzji osobom o długim stażu pracy i narastających dysfunkcjach zdrowotnych, które obecnie nie dysponują legalną ścieżką wcześniejszego zakończenia kariery (ich stanowiska nie kwalifikują się do emerytur pomostowych, mimo wieloletniej pracy w warunkach uciążliwych).

Filozofię tego postulatu precyzyjnie oddaje wypowiedź jednego z badanych, który podkreśla potrzebę autonomii w podejmowaniu decyzji o zakończeniu lub kontynuacji aktywności zawodowej, bez konieczności ulegania przymusowi systemowemu: „Chciałbym decydować, czy pójdę cztery lata wcześniej, czy pracuję dalej – żeby to była moja decyzja, nie wymuszona przez system”.

4.7. Rola związków zawodowych i kontekst sektorowy

Respondenci, reprezentujący w większości zakładowe struktury NSZZ „Solidarność”, definiują rolę organizacji związkowych w trzech komplementarnych wymiarach:



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



1. Prowadzenie bieżących negocjacji i sporów na poziomie zakładowym.
2. Reprezentowanie interesów załogi w strukturach Europejskich Rad Zakładowych.
3. Inicjowanie zmian systemowych w obszarze powszechnego prawa pracy.

Wyrazistym elementem analizy porównawczej jest zestawienie krajowych rozwiązań sektorowych z modelami obowiązującymi w innych państwach Unii Europejskiej (np. w Belgii, Niemczech, Francji czy Finlandii).

Respondenci wielokrotnie odwoływali się do tamtejszych układów zbiorowych, wskazując, że porozumienia branżowe na zachodzie Europy w sposób kompleksowy regulują nie tylko kwestie płacowe, ale również standardy zdrowotne, organizacyjne i ergonomiczne. W ocenie badanych rozwiązania te nie zostały dotychczas zaimplementowane w polskich realiach rynkowych.

Badanie pozwoliło precyzyjnie zdiagnozować naturę tej luki, ujawniając zjawisko, które można określić jako asymetrię standardów wewnątrz tej samej organizacji. W przypadku globalnych koncernów spożywczych respondenci wskazywali, że spółki-matki dysponują rozwiniętymi, dedykowanymi procedurami dla pracowników 50+ i stosują je na rynkach Europy Zachodniej, natomiast w polskich oddziałach tych samych grup kapitałowych rozwiązania te nie są wdrażane. Kluczowa obserwacja badanych głosi, że korporacja respektuje standard wyznaczony przez prawo danego kraju i nie wykracza ponad ten minimalny próg z własnej inicjatywy – jeżeli polskie ustawodawstwo nie nakłada określonego obowiązku, oddział go nie realizuje, mimo że identyczna praktyka funkcjonuje w innych krajach grupy. Ciężar „importu” tych standardów spada wówczas wyłącznie na barki krajowej strony związkowej, działającej m.in. poprzez Europejskie Rady Zakładowe. Wniosek ten istotnie wzmacnia argumentację na rzecz regulacji krajowych:



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



dobrowolność korporacyjna okazuje się niewystarczająca, a wyrównanie poziomu ochrony wymaga ustanowienia twardego standardu prawnego. W tym kontekście pojawił się również konkretny postulat regulacyjny, odwołujący się do rozwiązań przypisywanych takim państwom jak Singapur czy Niemcy, gdzie – w przekonaniu badanych – na pracodawcę nałożony jest obowiązek tworzenia stanowisk pracy dostosowanych do możliwości starszego lub mniej sprawnego pracownika, obwarowany sankcją finansową za jego niedopełnienie. Zdaniem respondentów odwrócenie logiki – uczynienie z zatrudnienia takiej osoby ustawowego obowiązku, a nie kwestii dobrej woli – stworzyłoby po stronie pracodawcy realny bodziec ekonomiczny do maksymalnego wykorzystania wiedzy i doświadczenia pracownika zamiast rozstawania się z nim. Argumentacja ta domyka spójną całość z postulatem emerytur stażowych: celem nie jest przymusowe utrzymywanie pracownika w zatrudnieniu, lecz zapewnienie, by zarówno decyzja o pozostaniu w pracy, jak i o jej zakończeniu była wynikiem dobrowolnego wyboru, a nie przymusu wynikającego z utraty zdrowia lub braku odpowiedniego stanowiska. Odrębnym, samokrytycznym wątkiem, który wybrzmiał w uzupełniających rozmowach, jest dostrzegany przez samych działaczy deficyt wewnętrznej wymiany dobrych praktyk w ramach struktur związkowych. Respondenci zwracali uwagę, że wiele wartościowych, sprawdzonych rozwiązań zakładowych (jak omawiane wyżej pakiety mentorskie, modele wymiany pokoleniowej czy konstrukcje dodatku stażowego) funkcjonuje w pojedynczych przedsiębiorstwach, lecz wiedza o nich pozostaje rozproszona i niesformalizowana, przekazywana głównie nieformalnie przy okazji szkoleń branżowych. Badani podkreślali, że gotowy, sprawdzony w praktyce wzorzec jest w negocjacjach z pracodawcą argumentem nieporównanie silniejszym niż sama idea. Stąd płynie wyraźny postulat utworzenia w ramach sekretariatu branżowego usystematyzowanej bazy dobrych praktyk – swoistego repozytorium zapisów układowych i



regulaminowych wraz ze wskazaniem zakładów, które je wdrożyły – co pozwoliłoby organizacjom zakładowym wzajemnie się inspirować i przyspieszać dyfuzję skutecznych rozwiązań.

W opinii uczestników badania, w Polsce jedyne systemowe rozwiązania prozdrowotne o charakterze sektorowym funkcjonują w obszarze oświaty (np. urlopy dla poratowania zdrowia) oraz w służbach mundurowych. Sektor rolno-spożywczy pozostaje całkowicie pozbawiony dedykowanych instrumentów tego typu.

W podsumowaniu analizy ujawnia się kluczowa zależność o charakterze strukturalnym: w zakładach, w których organizacje związkowe charakteryzują się wysokim poziomem uzwiązkowania i silną pozycją negocjacyjną, ogólne warunki pracy są zauważalnie lepsze. Teza ta koreluje z przywoływanymi w wywiadach ekspertyzami rynkowymi, według których poziom warunków pracy i płac jest bezpośrednią wypadkową siły oporu i pozycji przetargowej związków zawodowych w danym przedsiębiorstwie. Stanowi to fundamentalną ramę interpretacyjną dla całego procesu zatrudniania i retencji pracowników z grupy wiekowej 50+.

4.8. Najważniejsze wnioski z badania

Zgromadzony materiał empiryczny pozwala na sformułowanie dziewięciu kluczowych wniosków badawczych. Zostały one uporządkowane strukturalnie: od diagnozy stanu psychosomatycznego pracowników, przez identyfikację wewnątrzorganizacyjnych mechanizmów zarządczych, aż po ocenę dostępnych zasobów i instytucjonalnych deficytów systemowych.

Wniosek 1. Degradacja kapitału zdrowotnego pracowników z kohorty 50+ jako bezpośrednia konsekwencja specyfiki środowiska pracy - praca w sektorze spożywczym pozostawia na pracownikach 50+ wyraźny ślad zdrowotny – fizyczny i psychiczny



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Zgłaszane przez respondentów dysfunkcje układu ruchu (zespoły bólowe kręgosłupa, schorzenia kończyn górnych i stawów kolanowych) oraz symptomy przewlekłego stresu stanowią w badanej populacji normę środowiskową, a nie przypadki incydentalne. Analiza etiologii tych schorzeń wyklucza uznanie ich za naturalne następstwa procesów inwolucyjnych (związanych z wiekiem) – ich profil ściśle odpowiada strukturze obciążeń stanowiskowych (wymuszona pozycja stojąca, monotopia ruchowa, ekspozycja na hałas i wysokie temperatury, presja czasu oraz praca zmianowa). Choć pracownicy wykazują wysoką świadomość tej zależności, na poziomie organizacji brakuje systemowych instrumentów umożliwiających przełożenie tej wiedzy na realną korektę warunków ergonomicznych.

Wniosek 2. Praca w systemie wielozmianowym jako kluczowy, niedostatecznie regulowany czynnik ryzyka zawodowego

Aspekt obciążeń wynikających z organizacji czasu pracy w systemie wielozmianowym (ze szczególnym uwzględnieniem poru nocnej) pojawił się we wszystkich zrealizowanych wywiadach. Skala negatywnych następstw psychofizycznych i społecznych – w zderzeniu z nieuchronnymi trendami demograficznymi – uzasadnia konieczność pilnego wdrożenia systemowych rozwiązań osłonowych. Postuluje się wprowadzenie instytucjonalnych mechanizmów stopniowego wycofywania pracowników z kohorty 50+ z trybu pracy nocnej na podstawie kryterium wieku i stażu pracy, co uniezależni te działania od efektów indywidualnych, niesymetrycznych negocjacji na linii pracownik–pracodawca.

Wniosek 3. Prymat celów efektywnościowych nad dobrostanem kapitału ludzkiego w strukturze priorytetów zarządczych

W badanych przedsiębiorstwach procesy decyzyjne w obszarze inwestycji BHP są podporządkowane dbałości o ciągłość procesów technologicznych, a nie proaktywnej trosce o zdrowie personelu. Przejawem tego



mechanizmu są sytuacje, w których modernizację infrastruktury (np. instalację systemów klimatyzacji) wymusza dopiero realne ryzyko strat finansowych i technologicznych (przestoje parku maszynowego, utrata właściwości fizykochemicznych surowców), a nie kryterium komfortu termicznego pracowników. Trwała zmiana tego paradygmatu wymaga włączenia wskaźników odzwierciedlających jakość środowiska pracy do systemów kluczowych wskaźników efektywności (KPI) kadry zarządzającej wyższego i średniego szczebla.

Wniosek 4. Strukturalna dysproporcja poziomów wsparcia zdrowotnego w ujęciu międzysektorowym – system wsparcia zdrowotnego jest „dwóch prędkości”

Materiał empiryczny ujawnia występowanie zjawiska tzw. „wsparcia dwóch prędkości”, silnie skorelowanego z wielkością podmiotu i pochodzeniem kapitału. Duże przedsiębiorstwa korporacyjne zapewniają rozbudowane pakiety świadczeń pozapłacowych (prywatna opieka medyczna, dofinansowanie aktywności fizycznej, pomoc psychologiczna, usługi rehabilitacyjne na terenie zakładu oraz urlopy sabatykalne). Z kolei mniejsze jednostki – w szczególności podmioty sektora finansów publicznych – ograniczają swoją aktywność wyłącznie do ustawowego minimum profilaktycznego, co wynika ze sztywności procedur budżetowych. Stan ten implikuje potrzebę standaryzacji i wyrównywania jakości ochrony zdrowia, optymalnie za pomocą branżowych porozumień sektorowych.

Wniosek 5. Ograniczona funkcjonalność komercyjnych pakietów medycznych w odniesieniu do potrzeb pracowników 50+

Prywatne pakiety opieki medycznej stały się powszechnym standardem na rynku ofert pracy, jednak ich realna użyteczność dla starszej kohorty pracowników uległa wyczerpaniu. W praktyce realizują one głównie zadania z zakresu diagnostyki podstawowej oraz szybkiej konsultacji



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



internistycznej. W sytuacji wystąpienia poważnych, przewlekłych schorzeń rynkowa oferta abonamentowa okazuje się niewystarczająca, zmuszając pracowników do finansowania specjalistycznego leczenia z własnych środków. Wskazuje to na konieczność reorientacji tych programów i uzupełnienia ich o dedykowane komponenty rehabilitacyjne, profilaktyczne oraz sanatoryjne, dostosowane do potrzeb osób w wieku przedemerytalnym.

Wniosek 6. Deficyt podmiotowej informacji zwrotnej jako bariera dla motywacji wewnętrznej personelu – kultura informacji zwrotnej i docenienia jest ubogim, niedocenianym zasobem motywacyjnym

Autentyczne uznanie oraz bieżący, partnerski dialog ze strony bezpośredniego przełożonego stanowią dla badanych pracowników silniejszy bodziec motywacyjny niż incydentalne gratyfikacje finansowe. Tymczasem codzienna kultura komunikacyjna w zakładach charakteryzuje się deficytem pozytywnego feedbacku lub stosowaniem schematycznych technik oceniania, które obniżają wiarygodność menedżera. Inwestycja w rozwój kompetencji miękkich kadry kierowniczej (w zakresie podmiotowego traktowania podwładnych i konstruktywnej informacji zwrotnej) stanowi jeden z najbardziej efektywnych kosztowo i skutecznych instrumentów zwiększania retencji pracowników 50+.

Wniosek 7. Niska efektywność procedur adaptacji zawodowej i transferu wiedzy międzypokoleniowej – System onboardingu i transferu wiedzy międzypokoleniowej działa poniżej swojego potencjału

Pomimo formalnego sankcjonowania procedur onboardingu (instytucje opiekuna, programy typu *buddy*), realna praktyka organizacyjna drastycznie ogranicza ich potencjał z powodu permanentnych braków kadrowych. Pracownicy z grupy 50+ deklarują gotowość do pełnienia ról



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



mentorów, jednak funkcja ta nie jest właściwie umocowana w strukturze firmy, nie przyznaje się na nią dedykowanych zasobów czasowych ani adekwatnego wynagrodzenia. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest przedwczesna fluktuacja nowo zatrudnionych pracowników (którzy szybko rezygnują z pracy z powodu braku wdrożenia) oraz bezpowrotna utrata unikalnego, praktycznego kapitału wiedzy posiadanej przez starszy personel.

Wniosek 8. Niewystarczalność obecnych ram prawnych w obszarze ochrony przedemerytalnej

Czteroletni okres ustawowej ochrony stosunku pracy przed osiągnięciem wieku emerytalnego jest w opinii badanych zbyt krótki i podatny na optymalizacje ze strony pracodawców. Materiał dowodowy wskazuje na stosowanie praktyk omijających intencję ustawodawcy, takich jak wręczanie wypowiedzeń zmieniających (których nieprzyjęcie prowadzi do rozwiązania umowy, także w okresie ochronnym) oraz redukcja zatrudnienia bezpośrednio przed wejściem w wiek ochronny (np. wobec kobiet w wieku 55 lat). Uzasadnia to sformułowanie postulatu legislacyjnego dotyczącego wydłużenia czasu ochrony oraz wprowadzenia restrykcji w zakresie modyfikowania warunków zatrudnienia w okresie ochronnym.

Wniosek 9. Strukturalne luki polskiego modelu ochrony pracy w zakresie rozwiązań branżowych

Brak ponadzakładowego układu zbiorowego dla sektora rolno-spożywczego (w przeciwieństwie do modeli funkcjonujących w krajach Europy Zachodniej i Skandynawii) powoduje, że poziom bezpieczeństwa i ergonomii pracy jest zmienny i zależy wyłącznie od pozycji przetargowej oraz stopnia uzwiązkowienia konkretnego zakładu. Stan ten pogłębia nierówności międzysektorowe i ogranicza możliwości wypracowania



spójnej, systemowej odpowiedzi na wyzwania demograficzne związane ze starzeniem się zasobów pracy.

4.9. Podsumowanie sektora spożywczego

Zrealizowane wywiady z pracownikami sektora spożywczego z kohorty 50+ pozwalają na sformułowanie wniosków syntetycznych, ukazujących tę grupę zawodową jako wysoce świadomą specyfiki własnych obciążeń stanowiskowych, kompetentną, wykazującą lojalność wobec zatrudniających organizacji, a jednocześnie konstruktywnie krytyczną wobec bieżących praktyk menedżerskich oraz instytucjonalnych regulacji państwowych. Postawy badanych są odległe zarówno od bierności, jak i nieuzasadnionych roszczeń socjalnych. Pracownicy ci artykułują konkretne, merytorycznie i ergonomicznie uzasadnione postulaty naprawcze, które w wielu obszarach posiadają wysoki potencjał aplikacyjny i są gotowe do natychmiastowego wdrożenia.

W toku procedury deliberacyjnej uczestnicy badania wyłonili trzy kluczowe priorytety o charakterze naprawczo-osłonowym, uznane za fundamentalne dla zachowania ich zdolności do pracy:

1. wdrożenie instytucji emerytur stażowych jako prawa podmiotowego,
2. reorganizacja systemów pracy wielozmianowej z możliwością wyłączenia pracowników po 55. roku życia z obowiązku pracy w porze nocnej,
3. sankcjonowanie prawa do celowego wyjazdu sanatoryjnego o charakterze restytucyjnym, realizowanego w ramach dodatkowych dni urlopu zdrowotnego.

Wszystkie trzy postulaty mieszczą się w granicach wykonalności systemowej -- dwa z nich mogą zostać zaimplementowane bezpośrednio na poziomie zakładowym w drodze dialogu społecznego i ustaleń ze stroną związkową, natomiast jeden wymaga interwencji legislacyjnej na poziomie ustawowym.



Presja demograficzna, będąca obecnie wyzwaniem strukturalnym dla sektora spożywczego oraz całej polskiej gospodarki, powoduje radykalną zmianę paradygmatu zarządzania wiekiem. Działania na rzecz retencji pracowników z grupy 50+ i wydłużania ich aktywności zawodowej przestały być traktowane wyłącznie w kategoriach etyki biznesu czy społecznej odpowiedzialności korporacyjnej (CSR) -- stały się warunkiem krytycznym i elementem strategicznego przetrwania operacyjnego przedsiębiorstw.

Starszy personel wykazuje pełną świadomość zachodzących zmian rynkowych oraz własnej, rosnącej pozycji przetargowej, wynikającej z głębokich niedoborów kadrowych i braku napływu młodego pokolenia na stanowiska operacyjne. Kluczowe pytanie badawcze i wdrożeniowe brzmi: czy pracodawcy oraz regulatorzy publiczni wykorzystają tę koniunkturę do przeprowadzenia trwałej, systemowej optymalizacji środowiska pracy, czy też dopuszczą do sytuacji, w której jakość warunków ergonomicznych i bezpieczeństwo socjalne będą poprawiać się wyłącznie w podmiotach o wysokim poziomie uzwiązkowania, co doprowadzi do dalszego pogłębienia dysproporcji sektorowych i regionalnych. Niniejsze opracowanie stanowi wkład merytoryczny w realizację pierwszego, systemowego scenariusza.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



5. Podsumowanie

Zestawione w niniejszym raporcie badania jakościowe trzech sektorów przemysłowych – lotniczego, motoryzacyjnego i spożywczego – ukazują pracowników w wieku 50+ jako grupę zawodową funkcjonującą w warunkach strukturalnie zróżnicowanych, lecz podlegającą zbieżnym mechanizmom presji i zbieżnym deficytom systemowym. Materiał empiryczny zgromadzony w siedemnastu transkrypcjach wywiadów grupowych pozwala na sformułowanie wniosków zarówno o charakterze branżowym, jak i międzysektorowym.

Wspólny mianownik trzech branż.

Niezależnie od specyfiki sektorowej, w każdej z trzech badanych branż ujawnił się ten sam podstawowy paradoks: pracownicy 50+ stanowią jednocześnie najbardziej stabilną, lojalną i doświadczoną grupę zatrudnieniową oraz grupę najsilniej obciążoną skumulowanymi konsekwencjami zdrowotnymi – fizycznymi i psychicznymi – wieloletniej pracy w warunkach przemysłowych. We wszystkich trzech sektorach respondenci sygnalizowali przypadki o najwyższym ciężarze gatunkowym, włącznie ze zdarzeniami o charakterze suicydalnym, co nadaje problematyce zdrowia psychicznego w miejscu pracy status priorytetu niepodlegającego dalszej dyskusji. We wszystkich trzech sektorach powtarza się także diagnoza, iż część działań prozdrowotnych i wellbeingowych ma charakter deklaracyjny lub wizerunkowy („pozorowany”), a nie rzeczywisty – sygnał ten wymaga aktywnej weryfikacji niezależnie od branży.

Drugim wątkiem wspólnym jest napięcie między transferem wiedzy międzypokoleniowej a organizacją pracy. W sektorze lotniczym problem ten przybiera postać erozji nieformalnego kanału transferu wiedzy proceduralnej pod wpływem pracy zdalnej; w sektorze motoryzacyjnym i spożywczym – postać niedofinansowanej, nieformalnie pełnionej roli mentora, pozbawionej dedykowanego czasu i wynagrodzenia. We



wszystkich trzech branżach pracownicy 50+ deklarują gotowość do dzielenia się wiedzą, lecz instytucjonalne ramy tego procesu pozostają niewystarczające, co grozi bezpowrotną utratą kapitału kompetencyjnego w okresie najintensywniejszej wymiany pokoleniowej.

Trzecim wątkiem wspólnym jest luka między dobrymi praktykami wypracowanymi na poziomie zakładowym a krajowym porządkiem regulacyjnym. Wszystkie trzy sektory dostarczają przykładów rozwiązań o wysokim potencjale replikacji – od programu „Scholar” i mobilności wewnątrzkorporacyjnej w lotnictwie, przez system Kaizen i programy etyczne przeciwdziałające mikromobbingowi w motoryzacji, po kartę lekową dla emerytów i wynegocjowane wsparcie psychologiczne w przemyśle spożywczym – lecz ich trwałość pozostaje uzależniona od koniunktury rynku pracy i dobrej woli poszczególnych pracodawców, nie zaś od wiążących standardów ustawowych. Respondenci wszystkich trzech branż formułują zbieżne postulaty regulacyjne: wydłużenie ochrony przedemerytalnej i dodatkowego wymiaru urlopu dla pracowników 50+, obniżenie obciążeń składowych dla osób kontynuujących aktywność zawodową po 65. roku życia, instytucjonalizację ochrony zdrowia psychicznego w pracy oraz – w lotnictwie i przemyśle spożywczym – reaktywację lub wprowadzenie mechanizmów pośredniczących między zwolnieniem a sądem pracy.

Specyfika branżowa.

Przy tych zbieżnościach każdy z trzech sektorów wnosi do analizy odrębną, swoistą dla siebie oś napięcia. W sektorze lotniczym jest to paradoks wysokich, importowanych z kapitału zachodniego standardów bezpieczeństwa i ergonomii współistniejących z intensywną presją jakościową o udokumentowanych, poważnych konsekwencjach psychospołecznych. W sektorze motoryzacyjnym jest to kumulacja wstrząsów strukturalnych – transformacji w kierunku elektromobilności, konkurencji azjatyckiej i automatyzacji – która stawia pracowników 50+

w sytuacji deprecjacji rynkowej ich kapitału kompetencyjnego przy braku realnych alternatyw zatrudnieniowych, a jednocześnie strukturalnego deficytu stanowisk o obniżonej uciążliwości. W sektorze spożywczym jest to najbardziej bezpośrednie, fizyczne obciążenie pracą zmianową, monotonią ruchową oraz hałasem, przy relatywnie najsłabiej rozwiniętych systemowo mechanizmach ochronnych i najwyższej wyrazistości nacisku demograficznego.

Znaczenie dla dalszych etapów projektu.

Zgromadzony materiał jakościowy, wraz z równolegle prowadzonym badaniem ilościowym, stanowi podstawę do opracowania sektorowych pakietów rekomendacji w ramach Zadania 3 projektu oraz do zaprojektowania pilotażu w ramach Zadania 4. Przedstawiona w niniejszym raporcie diagnoza – celowo ograniczona na tym etapie do warstwy opisowej i wnioskowej, z pominięciem rekomendacji wdrożeniowych – ma stanowić wspólny, zwalidowany punkt wyjścia dla dalszych prac zespołu badawczego oraz strony związkowej nad rozwiązaniami dedykowanymi każdemu z trzech sektorów.

Kluczowe pytanie, które wyłania się ze wszystkich trzech badań, pozostaje takie samo niezależnie od branży: czy pracodawcy, strona związkowa i organy regulacyjne wykorzystają obecną koniunkturę – wynikającą z niedoboru kadr i rosnącej pozycji przetargowej doświadczonych pracowników – do przeprowadzenia trwałej, systemowej zmiany paradygmatu zarządzania wiekiem, czy też dopuszczą do sytuacji, w której jakość warunków pracy osób 50+ będzie zależała wyłącznie od indywidualnej kondycji i dobrej woli poszczególnych zakładów. Niniejszy raport, wraz z sektorowymi pakietami rekomendacji przygotowywanymi w kolejnym etapie projektu, stanowi wkład w wypracowanie odpowiedzi na to pytanie.

