



Ukryte zasoby rynku pracy

Działania pracodawców
wobec wybranych grup
pracowników



Fundusze Europejskie

dla Rozwoju Społecznego



**Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego**



**Rzeczpospolita
Polska**

**Dofinansowane przez
Unię Europejską**





Ukryte zasoby rynku pracy

Działania pracodawców wobec wybranych grup pracowników

Raport z badania jakościowego

Autorzy: B. Ciężka, I. Kania, P. Kowalczyk, M. Sochaczewska, dr R. Ulatowska (wsparcie analityczne: dr M. Niebylski)

Warszawa, 2025 r.



Spis treści

Główne wnioski z badania – krótko o postawach pracodawców wobec „ukrytych” zasobów rynku pracy	4	Strategie pracodawców – sposoby na wsparcie osób znajdujących się w trudnym położeniu	60
Kobiety/opiekunowie osób zależnych	5	Działania „ad hoc” czy kompleksowe wizje?	61
Osoby starsze	10	Tymczasowe wsparcie czy długofalowe plany działania? Różne typy strategii stosowanych przez przedsiębiorców	64
Osoby młode	14	Cechy pracodawców, otoczenie przedsiębiorstw czy inne czynniki?	
Cudzoziemcy (obywatele państw trzecich oraz UE)	18	Determinanty wdrażania strategii	71
Osoby z niepełnosprawnością (OzN)	22	Ekonomia, etyka, kwestie wizerunkowe czy organizacyjne?	
Dlaczego i jak przyglądamy się „ukrytym” zasobom rynku pracy	26	Różne motywacje pracodawców do wdrażania strategii	74
Mechanizmy wykluczenia – co blokuje dostęp do pracy?	28	Ukryte zasoby rynku pracy – między szansami i zagrożeniami	76
Pracodawcy w działaniu – praktyki wspierające grupy w trudniejszej sytuacji na rynku pracy	45	Ocena regulacji i wsparcia publicznego ukierunkowanych na wzrost aktywności zawodowej osób doświadczających trudności na rynku pracy	85
Rekrutacja i zatrudnianie – między równością a pragmatyzmem	46		
Praktyki motywacyjne – od premii do elastycznego czasu pracy	50		
Rozwój kompetencji – gdy uniwersalność przesłania zróżnicowane potrzeby	53		
Formy pracy – między inkluzją a pozorną równością	57		

Główne wnioski z badania

Krótko o postawach
pracodawców wobec
„ukrytych” zasobów
rynku pracy



Kobiety/opiekunowie osób zależnych

Zidentyfikowane mechanizmy utrudniające wejście na rynek pracy i funkcjonowanie na nim

- **Pułapka stabilnego świadczenia.** Prawo i instytucje często nie uwzględniają realiów codziennego funkcjonowania kobiet i osób pełniących funkcje opiekuńcze (którymi statystycznie częściej są kobiety¹). Niskie, ale stabilne świadczenia opiekuńcze mogą zniechęcać do podejmowania pracy, która wiąże się ze zmniejszeniem wysokości lub wręcz utratą świadczeń (w zależności od poziomu osiąganego dochodu) w zamian za wyższą, ale obarczoną rynkowymi ryzykami – i przez to mniej pewną – pensję.
- **Deficyty publicznych usług opiekuńczych.** Niedobory mogą mieć charakter ilościowy (brakuje wystarczającej liczby żłobków, przedszkoli i placówek opieki nad osobami zależnymi, zwłaszcza w mniejszych miejscowościach) lub jakościowy (część instytucji nie dysponuje

odpowiednio wykwalifikowanym personelem, np. asystentami osób z niepełnosprawnościami czy specjalistami wspierającymi rozwój dzieci). Braki te utrudniają opiekunom osób zależnych podjęcie lub utrzymanie pracy, zmuszając ich często do rezygnacji z aktywności zawodowej.

- **Ekonomiczna spirala nierówności.** Niższe średnie wynagrodzenia kobiet w porównaniu z mężczyznami (tzw. *gender gap*, według Komisji Europejskiej w 2022 r. wynosił 4,5%², przy czym wartość luki płacowej rośnie w miarę wspinania się po szczeblach drabiny organizacyjnej) powodują, że to kobiety częściej decydują się na przerwy w karierze lub wybór pracy w niepełnym wymiarze godzin (np. w celu równoległego pełnienia funkcji opiekuńczych). Dzieje się tak, ponieważ koszt alternatywny ich czasu – mierzony potencjalnie utraconym dochodem – jest niższy niż w przypadku mężczyzn. Odbija się to negatywnie na pozycji zawodowej kobiet i wysokości ich przyszłych emerytur.
- **Stereotypizacja i autostereotypizacja z uwagi na płeć.** Społeczne stereotypy dotyczące ról płciowych powodują, że kobiety i mężczyźni częściej są zatrudniani w zawodach zgodnych z tradycyjnie przypisywanymi im cechami (np. „kobiece” – opiekuńcze, edukacyjne, administracyjne; „męskie” – techniczne, fizyczne, kierownicze). Jednocześnie efektem zinternalizowania stereotypów w procesie socjalizacji bywa również autostereotypizacja: wewnętrzne przekonanie

¹ Por. konstatacja, że obowiązki opiekuńcze są w Polsce nierówno rozdzielone między kobiety i mężczyzn, co wzmacnia nierówność płci na rynku. Zob. I. Grabowska, I. Magda, J. Czarzasty, A. Chłoń-Domińczak, K. Bolesta, *Report on National Case Study: Poland. Deliverable 3.2*, Warsaw School of Economics, Warszawa 2019, s. 2. Według innych badań, kobiety są samodzielnymi lub głównymi opiekunami dzieci w 68%, a mężczyźni w 19%. Podobnie w odniesieniu

do pełnienia funkcji opiekuna nad dorosłymi, obejmuje ją wyłącznie lub głównie 71% kobiet i 68% mężczyzn (dane oparte na samoocenie badanych). Por. R. Baszun, A. Zamecki, T. Joniewicz, *Praca zawodowa a pełnienie ról opiekuńczych przez kobiety i mężczyzn w Polsce*, FOB, Warszawa 2020.

² Komisja Europejska, *Equal Pay? Time to close the gap! Factsheet on the gender pay gap*, Bruksela 2022.

jednostki o rolach i umiejętnościach typowych dla przedstawicieli własnej płci, które mogą wpływać na decyzje zawodowe.

- **Deficyty elastyczności organizacyjnej** nie sprzyjają łączeniu ról zawodowych i opiekuńczych. Brak możliwości wyboru godzin, trybu pracy (zdalnej, hybrydowej) czy dostosowania wymiaru etatu utrudniają osobom pełniącym funkcje opiekuńcze (częściej – kobietom) łączenie obowiązków zawodowych z troską o dzieci, osoby starsze i inne osoby zależne. Szczególnych wyzwań doświadczają osoby wracające po dłuższej przerwie w zatrudnieniu (np. po urlopie macierzyńskim, ojcowskim, wychowawczym), które muszą poświęcić dodatkowe zasoby na nadrobienie zaległości oraz nauczenie się nowych narzędzi i procedur – często jednak już po pracy, kosztem czasu wolnego i przeznaczanego na opiekę.

Działania pracodawców sprzyjające pozyskiwaniu i utrzymywaniu kobiet w zatrudnieniu

- **Inkluzywność w procesach rekrutacji.** W ramach procesów rekrutacji pracodawcy coraz częściej stosują język neutralny płciowo oraz unikają w ogłoszeniach wszelkiego rodzaju kryteriów wykluczających (rzadko jednak tworzą ścieżki powrotu do zatrudnienia po urloпах związanych z pełnieniem opieki nad osobą zależną). Niektórzy przedsiębiorcy – dostrzegając wyzwania związane z łączeniem pracy zawodowej

i obowiązków opiekuńczych – oferują rozwiązania organizacyjne ułatwiające funkcjonowanie w pracy kobiet i opiekunów osób zależnych.

- **Elastyczne modele pracy.** Wsparciem oferowanym przez część badanych pracodawców są elastyczne godziny pracy oraz praca zdalna lub hybrydowa, które umożliwiają dopasowanie obowiązków zawodowych do rytmu życia rodzinnego. Niektórzy pracodawcy umożliwiają także wykonywanie pracy w określonych godzinach lub tylko w wybrane dni tygodnia (np. weekendy), co szczególnie pomaga osobom, które opiekują się dziećmi lub innymi osobami zależnymi.
- **Indywidualne dostosowanie warunków pracy.** Dodatkowym wsparciem – choć jeszcze mało rozpowszechnionym – jest indywidualne dostosowanie warunków pracy, pozwalające czasowo ograniczyć zakres obowiązków lub przenieść pracownika do innego działu. Dzięki temu kobiety wracające po urlopie macierzyńskim lub osoby opiekujące się osobami zależnymi mogą łagodniej wejść z powrotem w rytm pracy.

Wnioski

Brak diagnozy potrzeb. Mimo pozytywnych działań, brakuje systematycznego badania potrzeb kobiet i opiekunów osób zależnych – działania są często intuicyjne i nieoparte na danych, co ogranicza ich pełną skuteczność i osłabia efektywność pracowników z tej grupy.

Strategie pracodawców wobec kobiet i ich uwarunkowania

- **W stosunku do kobiet pracodawcy wdrażają głównie strategie długoterminowe, ukierunkowane na zatrudnienie i utrzymanie kobiet w firmie.** Jest to odpowiedź na oczekiwania klientów, presję ze strony konkurencji i niedobór określonych kwalifikacji i kompetencji na rynku pracy. Podejmowanie działań strategicznych wobec kobiet jest wynikiem zarówno potrzeb biznesowych przedsiębiorców, jak i rosnącej świadomości społecznej dotyczącej równości płci.
- **Inkluzywność motywowana korzyściami biznesowymi.** Podobnie jak w przypadku innych grup (np. osób młodych, cudzoziemców) kompleksowe działania włączające w odniesieniu do kobiet motywowane są: realizacją celów biznesowych, zwiększeniem sprzedaży i wzrostem przychodów – poprzez zatrudnianie kobiet posiadających deficytowe na rynku pracy kwalifikacje i kompetencje; potrzebą minimalizacji ryzyka spadku wyników finansowych – poprzez wspieranie już zatrudnionych kobiet.
- **Polityka antydyskryminacyjna wobec kobiet sprzyja trwałości ich zatrudnienia.** Przedsiębiorcy stosują wobec kobiet strategie długoterminowe, ponieważ chcą budować zespoły na lata. Potrzeba tworzenia stabilnych zespołów jest widoczna wśród większości

badanych firm. Przedsiębiorcy starają się być elastyczni, by utrzymać w zatrudnieniu kobiety, szczególnie te opiekujące się osobami zależnymi. Celem jest umożliwienie im godzenia życia zawodowego z prywatnym (m.in. poprzez elastyczne podejście do organizacji i trybu świadczenia pracy). Dodatkowo przedsiębiorstwa z kapitałem międzynarodowym, aby zminimalizować ryzyko rezygnacji z pracy przez kobiety, wdrażają polityki antydyskryminacyjne (np. monitorują lukę płacową).

- **Budowanie wizerunku firmy inkluzywnej.** Zatrudnianie kobiet jest częścią strategii wizerunkowej firmy. Szczególnie duże firmy, działając w otoczeniu konkurencji, dostrzegają konieczność wyróżnienia się na tle innych przedsiębiorstw.
- **Wspieranie kobiet jako element kultury firmy.** Otwartość na różnorodność, troska o dobrą atmosferę w pracy, poszanowanie pracowników – to wartości wpisane w kulturę organizacyjną wielu badanych przedsiębiorstw. Wartości te są istotną motywacją do wdrażania strategii długoterminowych wobec kobiet, niejako obligując firmę do podejmowania działań wspierających.
- **Przełamywanie barier zawodowych.** Pracodawcy z sektorów zdominowanych przez mężczyzn, jak np. IT czy budownictwo, którzy dostrzegają zalety różnorodności w zespołach, chętnie zatrudniają kobiety, tym samym przełamują stereotypy. Przełamywaniu barier służy także powierzanie kobietom stanowisk kierowniczych w firmach, w których

zwyczajowo funkcje te były piastowane przez mężczyzn. Wymogi, w jaki sposób pracodawcy powinni dążyć do wspierania kobiet w tym zakresie, ujęte są w standardach i politykach wewnętrznych firm. Czynniki takie jak wielkość przedsiębiorstwa czy jego powiązania kapitałowe nie odgrywają tutaj istotnej roli.

Szanse i zagrożenia związane z włączaniem kobiet i opiekunów osób zależnych do rynku pracy

Istotne szanse i korzyści dla pracodawców i rynku pracy

- **Zmniejszanie niedoborów kadrowych oraz luk kompetencyjnych w firmach.** Zaspokajanie rosnącego zapotrzebowania rynku na pracowników, w tym w branżach o wysokim potencjale wzrostu, m.in. w sektorach usług zdrowotnych, biotechnologii, diagnostyki medycznej, telemedycyny, zaliczanych do „srebrnej gospodarki”.
- **Zwiększenie stabilności realizowanych zadań i procesów oraz zapewnienie ciągłości operacyjnej firm,** dzięki pełnej obsadzie stanowisk oraz pozyskaniu niezbędnych kompetencji i kwalifikacji.
- **Rozwój nowoczesnych modeli organizacji pracy sprzyjających większej przejrzystości i skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi**

w firmach – dostosowanie struktur i procedur HR do zróżnicowanych potrzeb pracowników poprzez opracowanie wytycznych i standardów działania, np. w zakresie zatrudniania, rozwoju, awansu pracowników.

- **Wydłużenie aktywności zawodowej kobiet i opiekunów osób zależnych.** Możliwe poprzez zapewnienie dostępu do zatrudnienia w warunkach sprzyjających długofalowej aktywności – w tym do miejsc pracy lepszej jakości, m.in. z wyższym wynagrodzeniem, lepszymi benefitami i świadczeniami socjalnymi, wolnymi od dyskryminacji ze względu na płeć lub pełnione obowiązki opiekuńcze.
- **Obniżenie kosztów zatrudnienia i utrzymania pracownika w zatrudnieniu,** wynikające z możliwości korzystania z instrumentów wsparcia publicznego, np. takich jak dofinansowanie zatrudnienia, szkoleń, kosztów opieki nad osobą zależną (np. miejsca w żłobku).
- **Budowanie wizerunku firmy jako postępowego, podążającego za trendami społecznymi oraz zaangażowanego społecznie pracodawcy,** który umożliwia rozwój zawodowy różnym pracownikom, bez względu na ich płeć czy pełnienie opieki nad osobą zależną.

Dostrzegane zagrożenia dla pracodawców i rynku pracy

- **Utrwalanie segregacji zawodowej na rynku pracy i stereotypów płciowych, szczególnie w branżach zdominowanych przez mężczyzn.** Przypisywanie kobiet i opiekunów osób zależnych do określonych stanowisk, np. głównie administracyjnych.
- **Dalsza marginalizacja kobiet i osób sprawujących opiekę w realizacji kluczowych zadań w firmach** jako skutek stereotypowego postrzegania ich kompetencji oraz przekonań o niższej wydajności i częstszej absencji. Ograniczanie im perspektyw awansu oraz dostępu do stanowisk lepiej wynagradzanych, z atrakcyjniejszymi benefitami i świadczeniami socjalnymi oraz wiążących się z mniejszym ryzykiem (nagłej) utraty pracy.
- **Utrzymywanie się nierówności wynagrodzeń** ze względu na zatrudnianie kobiet i opiekunów osób zależnych w gorzej opłacanych sektorach i na niżej wynagradzanych stanowiskach.
- **Ograniczanie potencjału rozwojowego firm** jako wynik wykorzystywania możliwości i umiejętności kobiet oraz opiekunów osób zależnych przede wszystkim w sposób zgodny ze stereotypami na temat ich funkcjonowania zawodowego, a nie faktycznymi predyspozycjami i kompetencjami.

- **Poczucie braku równości w dostępie do elastycznych rozwiązań w zakresie organizacji pracy, stanowisk czy benefitów wśród innych pracowników firmy,** wynikające z przekonania, że kobiety i opiekunowie osób zależnych to grupy nadmiernie faworyzowane i uprzywilejowane w przedsiębiorstwie.
- **Rosnące ryzyko ubóstwa kobiet w starszym wieku,** wynikające z uzyskiwania niższych dochodów, a następnie emerytur, niższego wieku emerytalnego kobiet, mniejszych możliwości oszczędzania, a także pozostawania w jednoosobowych gospodarstwach domowych, co jest powodowane ich dłuższym przeciętnym trwaniem życia.

Osoby starsze

Zidentyfikowane mechanizmy utrudniające wejście na rynek pracy i funkcjonowanie na nim

- **Stereotypizacja i autostereotypizacja z uwagi na (starszy) wiek.**

Osoby starsze doświadczają stereotypowego postrzegania, które wprawdzie może poprawiać ich sytuację zawodową w niektórych branżach (np. postrzegana większa stabilność i doświadczenie zawodowe jako atut psychoterapeuty), w wielu innych bywa jednak trudnością, z którą trzeba się mierzyć (np. wizja osób 50+ jako „rutyniarskich”, pozbawionych inicjatywy, w ograniczonym stopniu korzystających z nowych technologii). Zdarza się, że zinternalizowane wzorce myślenia o pracownikach 50+ stają się również przyczynkiem do autostereotypizacji i rezygnacji starszego pracownika z podejmowania i utrzymywania zatrudnienia na stanowiskach, które tradycyjnie są przypisywane osobom młodym. Opisany mechanizm jest niezależny od zjawiska faktycznego zużywania się kompetencji osób starszych (ang. *skills obsolescence*) – (auto)stereotypizacja dotyczy osób, których umiejętności i kwalifikacje nie tracą aktualności ani nie stają się obiektywnie mniej przydatne w pracy; odnosi się ona wyłącznie do postrzegania pracowników 50+.

- **Bariera zdrowotnej dyspozycyjności.** Z wiekiem wzrasta prawdopodobieństwo wystąpienia problemów zdrowotnych, które mogą ograniczać wydolność psychofizyczną i tempo pracy, wpływając na ogólną produktywność pracownika. Choć badania nie potwierdzają, że osoby starsze częściej korzystają ze zwolnień lekarskich niż młodszy pracownicy, to w sytuacjach, gdy jest to konieczne, ich absencje trwają przeciętnie dłużej, ponieważ wynikają z poważniejszych przyczyn (schorzeń, urazów itp.)³.
- **Paradoks przedemerytalnej ochrony zatrudnienia.** Ochrona przedemerytalna ma na celu zabezpieczenie pracowników przed utratą pracy w ostatnich latach przed emeryturą. Ograniczona możliwość rozwiązania umowy z osobą objętą taką ochroną powoduje, że część firm niechętnie zatrudnia kandydatów w wieku ochronnym. W oczach pracodawcy taki pracownik jest niemal „nieusuwalny” z organizacji – nawet w sytuacji ponoszenia wysokich kosztów ekonomicznych (np. zatrudnianie osoby nieproduktywnej) lub relacyjnych (np. zatrudnianie osoby nieodnajdującej się w kulturze organizacyjnej firmy).

³ S. Stachura. *Jak pracują i chorują osoby 50+? Skarżę się, ale L4 nie biorę*, Onet.pl. Dostępne online: <https://www.medonet.pl/moja-menopauza/menopauza-w-pracy,jak-pracuja-i-choruja-osoby-50---rzadko-biora-l4,artykul,14635916.html> [data dostępu: 8 sierpnia 2025].

Działania pracodawców sprzyjające pozyskiwaniu i utrzymaniu w zatrudnieniu osób starszych

- **Dostosowanie rekrutacji do potrzeb osób starszych.** Niektóre firmy dostosowują procesy rekrutacji do preferencji osób starszych (np. stosowanie w ogłoszeniach języka neutralnego wiekowo, rezygnacja z dynamicznych rozmów rekrutacyjnych na rzecz spotkań lub rozmów telefonicznych, co sprzyja osobom z niższymi kompetencjami cyfrowymi).
- **Docenianie wartości starszych pracowników.** Część pracodawców dostrzega wartość starszych pracowników, którzy są postrzegani przez pryzmat ich lojalności, odpowiedzialności i bogatego doświadczenia zawodowego, dlatego obejmują ich działaniami rozwojowymi oraz dostosowują warunki pracy do potrzeb. W niektórych firmach wdrażane są **niematerialne formy motywowania osób starszych do kontynuowania zatrudnienia**. Szczególne znaczenie mają: systematyczne podkreślanie wkładu ich pracy, włączanie w role mentorskie wobec młodszych pracowników, świętowanie jubileuszy zawodowych.
- **Elastyczność warunków pracy.** Elastyczne godziny pracy są tu szczególnie cenne, gdyż pozwalają osobom starszym pracować w preferowanym rytmie, bez nadmiernego obciążenia fizycznego czy psychicznego.

Praca w niepełnym wymiarze oraz możliwość pracy hybrydowej to kolejne rozwiązania, które pomagają tej grupie utrzymać aktywność zawodową.

Wnioski

- **Brak dostosowania działań rozwojowych do potrzeb osób starszych.** W obszarze rozwoju kompetencji podejmowane działania są niedostosowane do potrzeb starszych pracowników. Szkolenia oferowane osobom starszym nie zawsze uwzględniają ich styl uczenia się, preferencje w zakresie źródeł czy dynamiki przyswajania informacji, co może prowadzić do ich wykluczenia z procesu podnoszenia kwalifikacji.
- **Brak diagnozy potrzeb.** Pracodawcy, kierując się zasadą równego traktowania, często stosują jednolite formy rozwoju wobec wszystkich pracowników, co w praktyce nie uwzględnia specyficznych potrzeb starszych pracowników ani potencjalnych barier adaptacyjnych, z jakimi mogą się mierzyć.

Strategie pracodawców wobec osób starszych i ich uwarunkowania

- **Trudności w znalezieniu pracowników a wdrażanie strategii.**

Przedsiębiorcy borykają się z niedoborami kwalifikacji i kompetencji na rynku pracy, co skłania ich do podejmowania działań zatrudnieniowych wobec osób starszych. Przy wzroście zapotrzebowania na usługi i produkty oferowane przez firmy, opłacalne staje się pozyskanie osób starszych, posiadających poszukiwane oraz pożądane kompetencje i kwalifikacje.

- **Konieczność wypracowania strategii w odpowiedzi na starzenie się społeczeństwa.** Pracodawcy, choć dostrzegają korzyści z zatrudniania osób starszych, rzadko decydują się na wdrażanie działań strategicznych służących zminimalizowaniu ryzyka przedwczesnego zakończenia ich aktywności zawodowej. Część pracodawców nie dostrzega jeszcze zagrożenia wynikającego ze zmniejszającej się podaży pracy i konieczności utrzymania doświadczonych pracowników w firmie. Eksperci podkreślają, że niewiele firm buduje strategie dotyczące wydłużania czasu pozostawania w zatrudnieniu osób 50+, a jest to kluczowe w kontekście niekorzystnych dla rynku pracy trendów demograficznych (starzenia się społeczeństwa).

Szanse i zagrożenia związane z włączaniem osób starszych do rynku pracy

Istotne szanse i korzyści dla pracodawców i rynku pracy

- **Możliwość czerpania z bogatego doświadczenia zawodowego oraz pozyskania specjalistycznych umiejętności i kwalifikacji niezbędnych zarówno do realizacji złożonych zadań czy świadczenia wysokiej jakości usług, jak również pełnienia w firmach funkcji mentorskich,** co służy procesom transferu wiedzy w organizacji.
- **Ograniczanie niedopasowania kompetencyjnego w firmie.** Utrzymanie osób starszych w aktywności zawodowej i zachodzących w jej ramach procesach upskillingu i reskillingu w rezultacie przyczynia się do wydłużania zatrudnienia i uczestnictwa osób starszych w rynku pracy.
- **Ustabilizowanie sytuacji kadrowej w firmie i na rynku pracy** w wyniku pozyskania i zatrudnienia pracowników postrzeganych jako lojalnych, gotowych związać się z firmą na lata.
- **Obniżenie kosztów utrzymania pracowników w zatrudnieniu** m.in. dzięki możliwości korzystania ze środków publicznych przeznaczonych na rozwój kompetencji oraz wdrożenie programów zdrowotnych.



Dostrzegane zagrożenia dla pracodawców i rynku pracy

- **Poczucie niesprawiedliwości wśród innych pracowników** związane z pojawieniem się przekonań, że osoby starsze to grupa uprzywilejowana w firmie.
- **Spadek efektywności pracy ze względu na trudności w adaptacji osób starszych do dynamicznie zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnątrz organizacji oraz w podążaniu za zmianami.**
- Rosnące zagrożenie biernością zawodową osób starszych, wynikające z postępującej dezaktualizacji kompetencji i kwalifikacji, ograniczonej gotowości i możliwości tych osób do doskonalenia, jak również braku wystarczającego wsparcia ze strony pracodawców.

Osoby młode

Zidentyfikowane mechanizmy utrudniające wejście na rynek pracy i funkcjonowanie na nim

- **Stereotypizacja i autostereotypizacja z uwagi na (młody) wiek.**

Osoby młode – podobnie jak starsze – podlegają stereotypowemu postrzeganiu. Do ich najczęściej wymienianych atutów zalicza się energię, kreatywność, znajomość nowych technologii oraz lepsze posługiwanie się językami obcymi w porównaniu ze starszymi pokoleniami. Jednocześnie ludziom młodym przypisuje się cechy postrzegane negatywnie, takie jak roszczeniowość, wysokie oczekiwania płacowe oraz niską lojalność wobec pracodawców. Charakterystyczne jest silne dążenie tej grupy pracowników do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (*work-life balance*). Wśród starszych pracowników wywołuje ono z jednej strony obawy o ciągłość funkcjonowania firm, z drugiej – uznanie dla dbałości o jakość życia.

- **Wielość narzędzi pozornej aktywizacji bez zapewnienia**

długoterminowej stabilizacji. Różnorodność narzędzi mających w założeniu aktywizować zawodowo ludzi młodych (np. ulga dla młodych, programy praktyk i staży) sprzyja wprowadzie aktywizacji zawodowej

przedstawicieli tej grupy, ale może wypychać ją w obszar niestabilnego zatrudnienia w ramach umów cywilnoprawnych czy stażowych.

- **Efekt wczesnej rotacji.** Młodzi ludzie, ze względu na mniejsze doświadczenie zawodowe i konieczność zdobywania praktyki, pracują często mniej efektywnie niż starsi koledzy. Sprawia to, że w sytuacjach cięć kosztów lub restrukturyzacji są oni szczególnie narażeni na zwolnienia. Dodatkowo automatyzacja procesów w pierwszej kolejności obejmuje proste, rutynowe zadania, które zazwyczaj powierzane są osobom na stanowiskach juniorskich. W efekcie młodzi pracownicy są bardziej narażeni na utratę pracy w okresach kryzysów ekonomicznych czy technologicznych.

Działania pracodawców sprzyjające pozyskiwaniu i utrzymaniu w zatrudnieniu osób młodych

- **Partnerstwa instytucjonalne.** Działania rekrutacyjne dotyczące osób młodych są prowadzone we współpracy z uczelniami, Ochotniczymi Hufcami Pracy (OHP), urzędami pracy (UP). Przedsiębiorcy poszukują kandydatów do pracy biorąc udział w wydarzeniach kierowanych do osób uczących się (np. targi pracy). Do stosowanych przez pracodawców skutecznych praktyk rekrutacyjnych należy zaliczyć programy poleceń pracowniczych oraz dni próbne w firmie.

- **Elastyczne formy zatrudnienia.** Dla osób młodych poszukiwanymi formami wspomagającymi znalezienie się na rynku pracy są elastyczne godziny pracy oraz możliwość zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy. Tego typu elastyczność pozwala im godzić pracę z nauką lub studiami oraz zdobywać doświadczenie zawodowe bez konieczności rezygnacji z edukacji.
- **Wsparcie rozwoju kompetencji.** W dużych firmach pojawiają się takie działania jak **coaching, mentoring czy programy wspierające rozwój młodych talentów** – są to formy wsparcia, które pozwalają młodym pracownikom szybciej zaadaptować się w miejscu pracy i rozwijać umiejętności zawodowe.
- **Działania integracyjne i kultura organizacyjna jako czynnik retencji.** Istotnym czynnikiem motywującym do pozostania w firmie są również działania integracyjne oraz wspierająca kultura organizacyjna – praktyki takie jak udział w wydarzeniach zespołowych, możliwość angażowania się w inicjatywy społeczne i wolontariat zmniejszają ryzyko odejścia osób młodych z pracy.

Wnioski

- **Brak dostosowania działań rozwojowych do potrzeb osób młodych.** Szkolenia i inne formy rozwoju umiejętności kierowane są do ogółu pracowników, co oznacza, że nie zawsze są one dostosowane do preferowanego przez osoby młode stylu uczenia się, poziomu zaawansowania czy specyfiki wyzwań, z jakimi mierzą się osoby rozpoczynające karierę zawodową.
- **Brak diagnozy potrzeb.** Brakuje systematycznych rozmów i informacji zwrotnych, które dla młodych pracowników są ważnym elementem procesu uczenia się i podnoszenia ich motywacji do pracy.

Strategie pracodawców wobec osób młodych i ich uwarunkowania

- **Długofalowe podejście do zatrudniania osób młodych.** W stosunku do osób młodych pracodawcy – niezależnie od wielkości firmy, branży czy powiązań kapitałowych – wybierają strategie o charakterze długoterminowym. Kluczowym elementem strategii jest etapowy proces rozwoju pracownika w firmie. Pracodawcy najpierw oferują osobom młodym płatne staże i możliwość rozwoju umiejętności, a na końcu pracę dla najlepszych.

- **Względy ekonomiczne i ograniczone zasoby kadrowe motywatorem do wdrażania strategii.** Podobnie jak w przypadku innych grup (np. kobiet), podejmując kompleksowe działania wobec osób młodych pracodawcy kierują się głównie osiągnięciem korzyści finansowych. Trudności rekrutacyjne, potrzeba ograniczenia rotacji kadr i konieczność zapewnienia sukcesji pokoleniowej skłaniają firmy do przyjmowania długoterminowych strategii względem tej grupy.

Szanse i zagrożenia związane z włączaniem osób młodych do rynku pracy

Istotne szanse i korzyści dla pracodawców i rynku pracy

- **Pozyskanie talentów i zasobu kompetencji o rosnącym znaczeniu w gospodarce, zwłaszcza w branżach intensywnie wykorzystujących rozwijające się technologie cyfrowe.** Przekonanie pracodawców o większej elastyczności poznawczej osób młodych oraz lepszym przez nie rozumieniu dynamicznie rozwijających się trendów technologicznych może zmniejszać niedobory kadr i kompetencji, w szczególności w sektorach kreatywnych i działalnościach opartych na wschodzących technologiach kognitywnych (sztucznej inteligencji, rzeczywistości wirtualnej i rozszerzonej).

- **Szybsze włączenie osób młodych w okresie tranzytji** (przechodzących z edukacji do zatrudnienia) **do rynku pracy**, również dzięki środkom publicznym wspomagającym procesy ich zatrudniania.
- **Ograniczenie niedopasowania kwalifikacji i kompetencji osób młodych do potrzeb przedsiębiorstw i rynku pracy** jako wynik zwiększenia ich aktywności zawodowej i tworzenia sprzyjających warunków do nabywania i doskonalenia kompetencji. W rezultacie – **minimalizowanie w firmach i na rynku pracy niedoborów w zakresie kadr i kompetencji.**
- **Obniżenie kosztów zatrudnienia i utrzymania pracowników w zatrudnieniu**, wynikające ze wsparcia publicznego ukierunkowanego na wzrost aktywności zawodowej osób młodych, dostosowanie ich umiejętności do specyficznych potrzeb pracodawcy, utworzenie miejsca pracy (zatrudnienie).
- **Przyciąganie talentów**, a dzięki temu budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy i umacnianie pozycji firmy na rynku oraz zwiększanie przewagi konkurencyjnej.
- **Wzrost efektywności firmy**, będący wynikiem kreowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej oraz wzmacniania inicjatywności i potencjału kreatywnego kadry, poprzez budowanie zespołów pracowniczych różnorodnych pod względem wieku i związanych z nim doświadczeń zawodowych, wartości, kultury i stylu życia, a także wiedzy i umiejętności.

Dostrzegane zagrożenia dla pracodawców i rynku pracy

- **Trudności w zatrudnianiu młodych**, wynikające – w ocenie pracodawców i ekspertów – z wygórowanych oczekiwań dotyczących wynagrodzenia i warunków pracy, które są nieproporcjonalne do ich kwalifikacji i doświadczenia.
- **Wyższa fluktuacja kadr w firmie**, wynikająca z poszukiwania przez osoby młode lepszych możliwości rozwoju kariery oraz wyższego wynagrodzenia, czego konsekwencją są ich częstsze zmiany miejsca pracy. Pracodawcy często oceniają inwestycje w rozwój młodych pracowników jako ryzykowne i obarczone niepewnym zwrotem, z uwagi na – ich zdaniem – niski poziom przywiązania tej grupy do miejsca pracy. Źródeł tej sytuacji dopatrują się m.in. w nastawieniu młodych na szybki rozwój kariery, awans, zdobycie bardziej atrakcyjnych warunków zatrudnienia oraz niskiej świadomości własnych preferencji w zakresie pracy. Częstsze zmiany kadrowe i luki w zatrudnieniu niosą ze sobą ryzyko **spadku efektywności działania firmy**.
- **Poczucie braku równości i podwójnych standardów (norm) obowiązujących w firmie, bardziej przyjaznych i korzystnych dla młodych pracowników oraz faworyzujących tę grupę** (np. w zakresie ułatwień dotyczących ścieżek rozwoju zawodowego).

Cudzoziemcy (obywatele państw trzecich oraz UE)

Zidentyfikowane mechanizmy utrudniające wejście na rynek pracy i funkcjonowanie na nim

- **Różne paszporty, odmienne szanse imigrantów na rynku pracy.**

Sytuacja obcokrajowców na polskim rynku pracy zależy od kraju ich pochodzenia. Warunki zatrudnieniowe Ukraińców, obywateli państw Unii Europejskiej, Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Szwajcarii czy państw objętych uproszczoną procedurą oświadczeniową są znacznie lepsze niż w przypadku obywateli państw trzecich nieobjętych procedurą uproszczoną. Tymczasem to w sferze formalnoprawnej sytuuje się wiele wyzwań dla imigrantów. Powolne procedury legalizacji pobytu utrudniają poszukiwanie pracy i uczestnictwo w szkoleniach, a powiązanie pozwolenia na pracę z konkretnym pracodawcą zwiększa ryzyko nadużyć. Długie oczekiwanie na decyzje administracyjne może skłaniać do podejmowania pracy w szarej strefie. Dodatkowo brak lub opóźnienia

w nostryfikacji wykształcenia skutkują pracą poniżej posiadanych kwalifikacji, co obniża potencjał zawodowy imigrantów.

- **Kapitał społeczno-intelektualny jako kryterium dostępu do pracy i – w dłuższej perspektywie – do kapitału finansowego.** Sytuacja imigranta na rynku pracy jest silnie skorelowana z jego wykształceniem, kompetencjami (w tym kulturowymi) i umiejętnościami (w tym językowymi). Kapitał intelektualny otwiera dostęp do szerszego zasobu jakościowych miejsc pracy (np. w zagranicznych korporacjach), zaś kapitał społeczny stanowi siatkę nieformalnego zabezpieczenia socjalnego imigrantów. Braki w tych obszarach ograniczają mobilność zawodową imigrantów i zwiększają ryzyko marginalizacji na rynku pracy.

Działania pracodawców sprzyjające pozyskiwaniu i utrzymywaniu cudzoziemców w zatrudnieniu

- **Formalizacja procesu rekrutacji i ułatwiające działania kulturowe.**

Rekrutacja jest zorientowana raczej na działania formalne, takie jak wsparcie w legalizacji pobytu i pracy. W dużych firmach stosuje się onboarding kulturowy, publikowane są wielojęzyczne materiały rekrutacyjne (tego typu pozytywne praktyki nie były realizowane w mniejszych firmach biorących udział w badaniu).

- **Elastyczność pracy jako wsparcie w adaptacji.** Możliwość pracy zdalnej lub w elastycznych godzinach pozwala cudzoziemcom dostosować się do nowego środowiska oraz lepiej organizować życie codzienne w nowym kraju.

Wnioski

- **Deficyt działań podnoszących kompetencje w zakresie wielojęzyczności.** Dla cudzoziemców główną barierą zatrudnienia jest znajomość języka kraju goszczącego oraz trudności adaptacyjne, dlatego duże znaczenie mają szkolenia językowe i specjalistyczne, które są czasem oferowane przez pracodawców dla tej grupy pracowników.
- **Brak szerszego wsparcia integracyjnego.** Mentoring międzykulturowy, uproszczone materiały szkoleniowe (lub w innej wersji językowej) czy dostęp do pomocy tłumacza w miejscu pracy, a także inne działania motywujące, nadal pozostają rzadkością – pracodawcy raczej nie tworzą specjalnych rozwiązań wspierających integrację kulturową, w tym językową pracowników z zagranicy. Incydentalne działania motywujące nie uwzględniają potrzeb adaptacyjnych i specyficznych barier.
- **Brak diagnozy potrzeb.** Cudzoziemcy często nie zgłaszają trudności, których doświadczają podczas ubiegania się o pracę i podejmowania zatrudnienia, a pracodawcy nie pytają o problemy i potrzeby związane z pracą, co pogłębia lukę komunikacyjną. Efektem takiego działania jest ich słaba adaptacja, mniejsze zaangażowanie oraz większa rotacja.

Strategie pracodawców wobec cudzoziemców i ich uwarunkowania

- **Praca platformowa jako element krótkoterminowej strategii zatrudniania cudzoziemców.** Duże firmy, szczególnie z sektora gastronomii i branży transportowej (przewozu osób), chętnie zatrudniają obcokrajowców stosując strategie krótkoterminowe – nie zakładają one wsparcia pracowników np. w nauce języka oraz integracji kulturowej. Pozyskiwanie pracowników odbywa się poprzez tzw. platformy (internetowe, służące do wykonywania usług na zamówienie) oraz za pośrednictwem firm flotowych. Przedsiębiorstwa flotowe zatrudniają głównie kierowców i kurierów, którzy pracują na podstawie aplikacji.
- **Branża determinuje wdrażanie strategii przez mniejsze firmy.** Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa działające w sektorach: handlu i produkcji, rolnictwa, budownictwa, gastronomii i turystyki także wybierają strategie krótkoterminowe. Cudzoziemcy zatrudniani są głównie do prac niewymagających specjalistycznych kwalifikacji. Mniejsi przedsiębiorcy działają inaczej niż duże firmy, tj. nie używają platform, kierują rekrutację do osób mieszkających w Polsce i zatrudniają mniej pracowników.
- **Potrzeby kompetencyjne determinują wdrażanie strategii długoterminowych w dużych firmach.** Duże przedsiębiorstwa,

które poszukują pracowników o wysokich, specjalistycznych lub rzadkich kwalifikacjach, decydują się na długofalowe działania wobec obcokrajowców. Firmy kierują rekrutacją za granicę i oferują cudzoziemcom wsparcie w adaptacji do polskiej kultury i specyfiki rynku pracy. Strategie długoterminowe wobec tej grupy spotykane są w sektorze IT, finansach, a także transporcie, logistyce czy spedycji (przewóz towarów).

- **Motywacja ekonomiczna głównym powodem stosowania strategii.**

Pracodawcy, którzy borykają się z niedoborem pracowników, są bardziej skłonni do podejmowania działań strategicznych wobec grupy cudzoziemców. Motywacją do wdrożenia wszystkich strategii jest przede wszystkim uzyskanie korzyści finansowej.

Szanse i zagrożenia związane z włączaniem cudzoziemców do rynku pracy

Istotne szanse i korzyści dla pracodawców i rynku pracy

- **Uzupełnianie braków kadrowych w szczególności w sektorach charakteryzujących się dużym zapotrzebowaniem na pracowników,** takich jak budownictwo, przemysł czy rolnictwo – w pierwszej kolejności na stanowiskach uznawanych przez polskich pracowników za mniej

atrakcyjne ze względu na niższe wynagrodzenia lub wymagający fizyczny charakter pracy (dotyczy obywateli państw trzecich).

- **Stabilizowanie sytuacji zatrudnieniowej w firmie** oraz zwiększanie przewagi konkurencyjnej firmy na rynku (poprzez pozyskanie pracowników o dużej motywacji do pracy).
- **Możliwość rozszerzenia działalności na rynki zagraniczne poprzez zatrudnianie wysoko wykwalifikowanych pracowników (w szczególności z państw UE)** posiadających kompetencje językowe, znajomość lokalnych realiów i kultury biznesowej oraz wiedzę na temat przepisów prawnych obowiązujących w danym kraju.
- **Podnoszenie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw** jako wynik działania zespołów opartych na różnorodności, która sprzyja produktywności pracowników i uruchamia ich twórczy potencjał przyczyniając się do tworzenia nowej wartości.
- **Zmiana nastawienia pracodawców wobec zatrudniania cudzoziemców i postaw innych pracowników wobec tej grupy,** będąca efektem: pozytywnych doświadczeń współpracy, przełamywania stereotypów oraz nowego spojrzenia na bilans korzyści i potencjalnych wyzwań (ponownej oceny szans i ryzyk związanych z zatrudnianiem cudzoziemców).

Dostrzegane zagrożenia dla pracodawców i rynku pracy

- **Wysokie koszty pozyskania pracownika**, wynikające z wyższych kosztów rekrutacji i/lub onboardingu oraz konieczności zapewnienia wsparcia w procesie legalizacji pobytu i zatrudnienia, a także integracji z pozostałymi pracownikami.
- **Problemy z integracją cudzoziemców w miejscu pracy.**
Trudności z adaptacją wynikają z barier językowych, odmiennych kodów kulturowych oraz braku znajomości norm obowiązujących w polskim środowisku pracy i w wielu przypadkach uniemożliwiają trwałe włączenie zawodowe osób z tej grupy (w szczególności dotyczy to obywateli Państw trzecich: Azji, Afryki, Ameryki Południowej).
- **Wzrost napięć interpersonalnych i ryzyka dyskryminacji.**
Brak odpowiednich mechanizmów integracyjnych może prowadzić do nasilania się konfliktów w zespołach wielokulturowych, a także do przypadków prześladowań i dyskryminacji cudzoziemców na rynku pracy (intensyfikacja postrzegania przedstawicieli innych państw w oparciu o funkcjonujące stereotypy).
- **Pułapka zatrudniania cudzoziemców w segmentach rynku pracy oraz na stanowiskach niskiej jakości**, o niższych wynagrodzeniach, gorszych warunkach zatrudnienia i ograniczonych perspektywach rozwoju

zawodowego, utrwalająca wizerunek cudzoziemców na rynku pracy jako „pracowników drugiej kategorii”.

- **Niepełne wykorzystanie potencjału pracowników z zagranicy** stanowi konsekwencję niedostosowania umiejętności cudzoziemców do wymagań stanowisk pracy oraz ograniczania im dostępu do wybranych stanowisk i zawodów.
- **Rozwój szarej strefy zatrudnienia.** Upowszechnianie się nielegalnej formy zatrudniania cudzoziemców, zwłaszcza z Afryki, Azji i Ameryki Południowej (praca „na czarno” z pominięciem procedur legalizacji pobytu i zatrudnienia będzie zwiększała ryzyko nadużyć ze strony pracodawców).
- **Ryzyko kar finansowych wynikające z nieintencjonalnego naruszenia obowiązujących przepisów prawa** związane z niedostateczną wiedzą na temat obowiązujących regulacji w zakresie zatrudniania i utrzymania pracownika w zatrudnieniu.
- **Poczucie nierównej dystrybucji przywilejów i świadczeń socjalnych w firmie i na rynku pracy** związane z pojawieniem się przekonań, że cudzoziemcy to grupa niezasłużenie faworyzowana i zajmująca stanowiska należące się w pierwszej kolejności polskiemu pracownikowi.

Osoby z niepełnosprawnością (OzN)

Zidentyfikowane mechanizmy utrudniające wejście na rynek pracy i funkcjonowanie na nim

- **Odstraszający efekt wymaganych dostosowań.** Ważnym czynnikiem utrudniającym OzN wchodzenie na rynek pracy jest postrzeganie wymaganych dostosowań stanowisk pracy jako trudnych, kosztownych oraz restrykcyjnie egzekwowanych (przy jednoczesnym braku wsparcia w ich wdrażaniu). Przedstawiciele przedsiębiorstw obawiają się, że zatrudnienie OzN nie zwróci się im finansowo, a ewentualne uchybienia w spełnieniu wymogów będą skutkować dotkliwymi konsekwencjami ze strony instytucji kontrolnych. W takiej sytuacji naturalną reakcją jest minimalizowanie ryzyka i unikanie zatrudniania OzN, co ogranicza ich szanse wejścia na rynek pracy.
- **Ekonomiczny próg opłacalności podejmowania zatrudnienia.** Koszty pracy – rozumiane szeroko jako wydatki niezbędne do uczestnictwa w życiu zawodowym, np. transport, profesjonalny ubiór, wynagrodzenie asystenta na czas podróży – mogą być na tyle wysokie, że podważają

opłacalność zatrudnienia. Dodatkowo uzyskanie przychodów z pracy powyżej określonego progu skutkuje zmniejszeniem lub całkowitym zawieszeniem świadczeń dla osób uznanych za (czasowo) niezdolne do pracy. Dla niektórych OzN utrzymanie niewysokiego, ale stabilnego przychodu jest ważniejsze niż ryzyko wyższej, ale niepewnej płacy z pracy zawodowej.

- **Stereotypizacja i autostereotypizacja z uwagi na stan zdrowia.** Stereotypy dotyczące OzN oraz autostereotypizacja – czyli wewnętrzne przekonania samych OzN o swoich ograniczeniach – utrudniają wejście na rynek pracy oraz utrzymanie zatrudnienia. Dodatkowo mogą one prowadzić do pośredniej segregacji zawodowej: osoby z określonym rodzajem niepełnosprawności częściej trafiają do wąskiej grupy branż postrzeganych jako „odpowiednie” dla ich stanu zdrowia (np. osoby z niepełnosprawnością intelektualną – gastronomia, osoby z niepełnosprawnością sensoryczną wzroku – masaże i rehabilitacja).
- **Kompetencyjna luka integracyjna.** Brak powszechnego treningu społecznego w zakresie wspólnego funkcjonowania osób zdrowych i osób o szczególnych potrzebach w przestrzeni publicznej skutkuje obustronną niepewnością i lękiem w kontaktach. Tego rodzaju postawy wpływają również na rynek pracy – jako podsystem życia społecznego – utrudniając tworzenie inkluzywnego środowiska pracy.

Działania pracodawców sprzyjające pozyskiwaniu i utrzymywaniu w zatrudnieniu osób z niepełnosprawnością

- **Formalizacja rekrutacji jako wsparcie zatrudnienia OzN.** Działania rekrutacyjne są przede wszystkim ukierunkowane na spełnienie formalnych kryteriów, koniecznych do pozyskania pracownika z niepełnosprawnością i otrzymania dofinansowania do jego zatrudnienia. Formalizacja procesu rekrutacji zwiększa szanse na skuteczne i trwałe zatrudnienie pracownika z niepełnosprawnością. „Rekrutację dostępną” [np. wykorzystującą dostosowywane formularze aplikacyjne, dokumenty do czytania – ETR (*Easy to Read*)] realizują przede wszystkim duże firmy. Przedsiębiorstwa te chętnie współpracują z urzędami pracy i organizacjami pozarządowymi pozyskując pracowników z niepełnosprawnością poprzez udział w programach aktywizacji zawodowej osób z tej grupy.
- **Docenianie wartości pracownika i dostosowanie zatrudnienia do jego potrzeb.** Pracodawcy dostrzegają wartość OzN jako pracowników, zwracając uwagę na ich niejednokrotnie wysokie kwalifikacje i motywację do pracy. Coraz częściej wprowadzają też rozwiązania umożliwiające osobom z niepełnosprawnościami uczestnictwo w rynku pracy – w tym możliwość pracy zdalnej, elastyczne grafiki i czasami elastyczność stanowiskową. Tego rodzaju dostosowania pomagają przezwyciężyć bariery mobilności i zdrowotne, a także ułatwiają codzienne funkcjonowanie w środowisku pracy.

Wnioski

- **Niedostosowanie procesu rekrutacji.** Rekrutacje są zazwyczaj prowadzone bez adaptacji tego procesu do możliwości OzN [formularze aplikacyjne czy dokumenty do czytania – ETR (*Easy to Read*) rzadko spełniają standardy dostępności].
- **Brak dostosowania działań rozwojowych do potrzeb OzN.** Nie realizuje się szkoleń dostosowanych do potrzeb tej grupy, np. uwzględniających preferencje i bariery poznawcze, sensoryczne czy fizyczne. Często brakuje materiałów spełniających standardy dostępności, odpowiedniego miejsca prowadzenia szkoleń oraz infrastruktury dydaktycznej. Ewentualne działania motywujące do utrzymania zatrudnienia koncentrują się głównie na tworzeniu bezpiecznych warunków pracy. Wciąż brakuje działań motywacyjnych opartych na umiejętnościach, autonomii zawodowej i sprawczości pracowników z ograniczeniami funkcjonalnymi.
- **Brak diagnozy potrzeb.** Uniwersalne podejście sprawia, że mimo teoretycznego „otwarcia” działań na wszystkie grupy, osoby z niepełnosprawnością mogą być realnie wykluczone z możliwości pełnego rozwoju zawodowego w ramach firmy. Bez wcześniejszego rozpoznania potrzeb pracowników pracodawcy nie są w stanie zaplanować szkoleń, programów czy ścieżek rozwoju, które rzeczywiście wspierają rozwój zawodowy OzN. Uniwersalne podejście pomija fakt, że równość szans nie polega na oferowaniu wszystkim tego samego, lecz na dostosowaniu działań tak, by każdy miał równą możliwość uczestnictwa i osiągania sukcesów – niezależnie od swojej sytuacji zdrowotnej czy funkcjonalnej.

Strategie pracodawców wobec osób z niepełnosprawnością i ich uwarunkowania

- **Wyrównywanie szans osób z niepełnosprawnościami.** Pracodawcy wobec OzN przede wszystkim przyjmują długoterminowe strategie działania. Strategie dużych firm polegają na budowaniu kultury włączania OzN. Niektóre firmy niezależnie od ich wielkości stosują także polityki racjonalnych usprawnień. Mechanizm racjonalnych usprawnień polega na wprowadzeniu praktycznych zmian wyrównujących szanse osób z niepełnosprawnościami w pracy, pod warunkiem, że ich koszt nie jest nieproporcjonalnie wysoki dla firmy.
- **Otwartość na różnorodność.** Do stosowania podejścia strategicznego względem OzN skłaniają przedsiębiorców różne czynniki. Dla części firm będzie to specyfika klientów – otwartych, ceniących sobie różnorodność i inkluzywność. W tej sytuacji pracodawcy są motywowani wzmocnieniem, poprawą wizerunku firmy jako inkluzywnej. Innym motywatorem mogą być kwestie etyczne, tj. otwartość na różnorodność, dbanie o dobrą atmosferę w pracy, szacunek do pracownika. Do podejmowania działań strategicznych wobec OzN skłaniają przedsiębiorstwa także kwestie ekonomiczne. W sytuacji zwiększonego popytu na produkty i usługi, firmy chcąc zwiększyć zysk i zminimalizować koszty zatrudnienia sięgają po dofinansowanie wynagrodzenia pracownika z niepełnosprawnością.

Szanse i zagrożenia związane z włączaniem osób z niepełnosprawnością do rynku pracy

Istotne szanse i korzyści dla pracodawców i rynku pracy

- **Większy udział OzN w przedsiębiorstwach i na rynku pracy – uzupełnianie braków kadrowych i kompetencyjnych firm.**
- **Stworzenie przyjaznego pracownikom środowiska i warunków pracy** poprzez dostosowanie przestrzeni, stanowisk i form świadczenia pracy do potrzeb OzN, ale w taki sposób, że są one użyteczne również dla innych pracowników.
- **Większa świadomość i wiedza przedsiębiorców oraz innych pracowników na temat funkcjonowania OzN w miejscu pracy,** przyczyniająca się do przełamywania lęków i stereotypów oraz **zmiany postaw pracodawców i innych osób wobec zatrudniania OzN.**
- **Obniżenie kosztów zatrudnienia i utrzymania pracowników w zatrudnieniu,** wynikające z ulg finansowych, środków publicznych (m.in. na zatrudnienie pracownika, realizację programów zdrowotnych, zakup sprzętu i urządzeń oraz dostosowanie stanowisk pracy do możliwości osób o specjalnych potrzebach), a także wsparcia publicznego skierowanego na upskilling lub reskilling umiejętności pracowników z niepełnosprawnościami.

- **Preferencje w dostępie do zamówień, w ramach których wymagane jest spełnianie kryteriów społecznych**, pozwalające na pozyskiwanie atrakcyjnych zleceń w wyniku uzyskiwania dodatkowych punktów za podejmowanie działań na rzecz OzN i ich zatrudnianie.
- **Budowanie potencjału marki pracodawcy zaangażowanego społecznie**, przyjaznego różnym grupom pracowników (w tym pracownikom z niepełnosprawnościami).

Dostrzegane zagrożenia dla pracodawców i rynku pracy

- **Nadmierna zależność OzN od transferów socjalnych, a pracodawców od wsparcia publicznego ukierunkowanego na zatrudnienie pracownika z niepełnosprawnością.**
- **Obciążenia finansowe i organizacyjne związane z koniecznością dostosowania środowiska i stanowisk pracy do potrzeb OzN** (tj. eliminacji barier architektonicznych, infrastrukturalnych i komunikacyjnych) oraz **wyższe koszty pozyskania takiego pracownika**, wynikające z wyższych kosztów rekrutacji lub onboardingu lub dostosowania miejsca pracy czy też z konieczności zapewnienia niestandardowej obsługi prawnej procesu pozyskania, zatrudnienia i utrzymania pracownika w zatrudnieniu.

- **Segmentacja OzN w firmach i na rynku pracy – jako rezultat niedostosowania stanowisk i zadań powierzanych OzN do ich rzeczywistych kwalifikacji i kompetencji oraz chęci i możliwości rozwoju zawodowego.** Niepełne wykorzystanie potencjału OzN, w szczególności wynikające ze stereotypów nt. niższej efektywności oraz postrzegania ich umiejętności i dyspozycyjności przez pryzmat ograniczeń. Demotywowanie pracowników z niepełnosprawnościami do trwania w zatrudnieniu, a w konsekwencji utrata wartościowych osób i możliwych do uzyskania korzyści biznesowych i społecznych.
- **Postępowanie niezgodne z przepisami prawa i ryzyko kar finansowych**, wynikające z niewiedzy na temat obowiązujących regulacji w zakresie zatrudniania i utrzymania pracownika z niepełnosprawnością w zatrudnieniu, braku orientacji nt. zmian w przepisach prawa (przede wszystkim dotyczy to mikro- i małych przedsiębiorstw pozbawionych wsparcia działów prawnych lub HR).
- **Poczucie niesprawiedliwości wśród innych grup pracowniczych związane z pojawieniem się przekonania, że OzN to grupa uprzywilejowana oraz faworyzowana w firmie i na rynku pracy.**

Dlaczego i jak przyglądamy się „ukrytym” zasobom rynku pracy



Badanie „W kierunku pełniejszego wykorzystania ukrytych zasobów rynku pracy. Działania pracodawców wobec wybranych grup pracowników” to badanie tematyczne realizowane w ramach kolejnej edycji projektu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Uniwersytetu Jagiellońskiego „Bilans Kapitału Ludzkiego 3.0 (BKL 3.0)”.

W świetle diagnozowanych w kraju tendencji demograficznych obserwuje się systematyczny spadek liczby osób w wieku produkcyjnym.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera trwałe włączenie do rynku pracy osób napotyających trudności w dostępie do zatrudnienia. Dotyczy to zwłaszcza grup o niższym poziomie aktywności zawodowej, wynikającym z takich cech jak: płeć, wiek, niepełnosprawność, obowiązki opiekuńcze, kraj pochodzenia.

Celem badania przeprowadzonego w dwóch etapach (etap 1 – analiza danych zastanych i realizacja czterech warsztatów eksperckich; etap 2 – badanie jakościowe obejmujące indywidualne wywiady pogłębione/IDI oraz cztery warsztaty podsumowujące) było:

Przyjrzenie się możliwości wykorzystania potencjału, jaki kryje się w tytułowych „ukrytych” zasobach rynku pracy, poprzez zgromadzenie wiedzy nt.:



grup osób/pracowników będących w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy oraz napotyających trudności w dostępie do zatrudnienia



uwarunkowań (mechanizmów) kształtujących sytuację tych osób na rynku pracy



działań pracodawców związanych ze zwiększaniem aktywności zawodowej osób – pracowników należących do tych grup (rekrutowanie, motywowanie, rozwój kompetencji, zarządzanie)

oraz poznanie szans i zagrożeń dla rynku pracy i pracodawców, wynikających z realizowanych działań włączających (w tym regulacji prawnych i wsparcia publicznego)

W ramach badania jakościowego przeprowadzono 73 IDI z różnymi grupami respondentów: 16 z ekspertami; 17 z przedstawicielami pracowników i organizacji działających na rzecz poprawy ich sytuacji na rynku pracy; 40 z przedstawicielami przedsiębiorstw. W czterech warsztatach podsumowujących wzięło udział 28 ekspertów i przedstawicieli przedsiębiorstw.

Mechanizmy wykluczenia

– co blokuje dostęp do pracy?



Wyniki badań jakościowych przeprowadzonych z przedstawicielami różnych grup interesariuszy rynku pracy wskazują na istnienie większości mechanizmów powodujących trudności osób z wybranych grup przy wejściu na rynek pracy i funkcjonowaniu na nim, które były zidentyfikowane na etapie analizy danych zastanych i zostały opisane w literaturze przedmiotu z ostatnich pięciu lat. Oznacza to, że **sytuacja w tym zakresie cechuje się zauważalną stabilnością, a upływ kilku lat przynosi na ogół jedynie niewielkie zmiany.**



Kluczowymi czynnikami wpływającymi na sytuację osób na rynku pracy są – poza kwestiami obiektywnymi, jak np. posiadanie niezbędnych uprawnień – cechy takie jak płeć, wiek, zdrowie/niepełnosprawność, sprawowanie opieki nad osobą zależną oraz kraj pochodzenia.

Co ważne, w ramach grup wyznaczanych przez wymienione charakterystyki (np. wiek, płeć) można wskazać rozmaite podgrupy, które doświadczają własnych, specyficznych problemów (np. związanych z miejscem zamieszkania czy posiadanym wykształceniem).

Niemniej badani respondenci wskazywali, że **różnice w obrębie grupy** (choć zauważalne) **na ogół w mniejszym stopniu wpływają na sytuację zawodową poszczególnych jej członków niż owa cecha konstytutywna dla danej grupy** (np. wiek, płeć). Mówiąc prościej, różnice między grupami są większe niż różnice wewnątrz nich. Na przykład młodzi i starsi pracownicy mają różne problemy na rynku pracy, ale obie te grupy mają trudniej niż osoby w wieku średnim.

Podobnie sytuacja imigrantów w Polsce jest różna w zależności od kraju pochodzenia (na przykład imigrant z Ukrainy ma łatwiej niż imigrant z Rosji), jednak wszyscy oni muszą mierzyć się z podobnymi wyzwaniem, które wynikają wyłącznie z faktu, że nie są Polakami.

Innym znaczącym wyzwaniem dla uczestników rynku pracy jest posiadanie więcej niż jednej cechy utrudniającej funkcjonowanie na rynku pracy.



Dyskryminacja krzyżowa to sytuacja, w której dana osoba doświadcza nierównego traktowania na podstawie więcej niż jednej cechy jednocześnie (np. płci i wieku).

Jednocześnie rosnąca społeczna świadomość w zakresie prawnych i etycznych zobowiązań pracodawcy powoduje, że działania o charakterze dyskryminacyjnym bywają racjonalizowane i obiektywizowane – nie tylko w celu uniknięcia konsekwencji prawnych, ale także w celu zachowania pozytywnego obrazu samych siebie przez osoby odpowiadające za kwestie HR w firmach.

Zdaniem uczestników badania jakościowego, często trudno jest jednoznacznie ocenić, czy w danej sytuacji zachodzi nakładanie się na siebie efektów występowania różnych cech.

Mierzalny rezultat – brak zatrudnienia i/lub utrzymania w zatrudnieniu – jest bowiem identyczny bez względu na liczbę powodujących go czynników (ograniczona stopniowalność, sprowadzająca się głównie do czasu utrzymywania w zatrudnieniu).



Tabela 1. Grupy pracowników cechujących się utrudnioną sytuacją na rynku pracy z uwagi na posiadanie określonej cechy

Cecha	Wartości związane z utrudnioną sytuacją	Podgrupy
Płeć	• kobiety (najczęściej) • mężczyźni (rzadziej; głównie w pracach opiekuńczych, zwłaszcza z dziećmi) • osoby transpłciowe (rzadziej; świadomość i widzialność takich osób dopiero się rozwija)	• kobiety w wieku rozrodczym (ok. 25–35 lat) • kobiety w wieku dojrzałym 50+ • mężczyźni w wieku dojrzałym 50+ • kobiety pełniące funkcje opiekuńcze nad dziećmi/innymi osobami • samodzielni (samotni) rodzice obojga płci • kobiety migrantki
Sprawowanie opieki nad osobą zależną	• rodzice/opiekunowie dzieci • opiekunowie osób dorosłych	• osoby pełniące zadania opiekuńcze nad więcej niż jedną osobą (np. rodzicami i wnukami) • samodzielni (jedyni) opiekunowie • opiekunowie bez uregulowanej sytuacji prawnej (tj. bez świadczeń/uprawnień)
Wiek	• osoby poniżej 28. r.ż. • osoby powyżej 50. r.ż.	• osoby do 26. r.ż. (zwłaszcza ze statusem studenta) • kobiety od 56. r.ż. (ochrona przedemerytalna) • mężczyźni od 61. r.ż. (ochrona przedemerytalna)
Zdrowie/ niepełnosprawność	• niepełnosprawność ruchowa (fizyczna) • niepełność sensoryczna • niepełnosprawność intelektualna • zaburzenia psychiczne • przewlekłe choroby • zaburzenia neurorozwojowe	• OzN niewidoczną dla innych • OzN w stopniu lekkim • OzN w stopniu średnim • osoby o czasowo obniżonej sprawności
Kraj pochodzenia	• obcokrajowcy (bez polskiego obywatelstwa)	• obywatele UE/EOG/Szwajcarii • Ukraińcy⁴ • obywatele krajów objętych procedurą uproszczoną legalizacji pobytu (z wyłączeniem Ukrainy)⁵ • obywatele państw trzecich (z wyłączeniem Ukrainy, krajów objętych procedurą uproszczonej legalizacji pobytu oraz krajów objętych sankcjami) • obywatele państw objętych sankcjami itp. (np. Rosja, Białoruś)

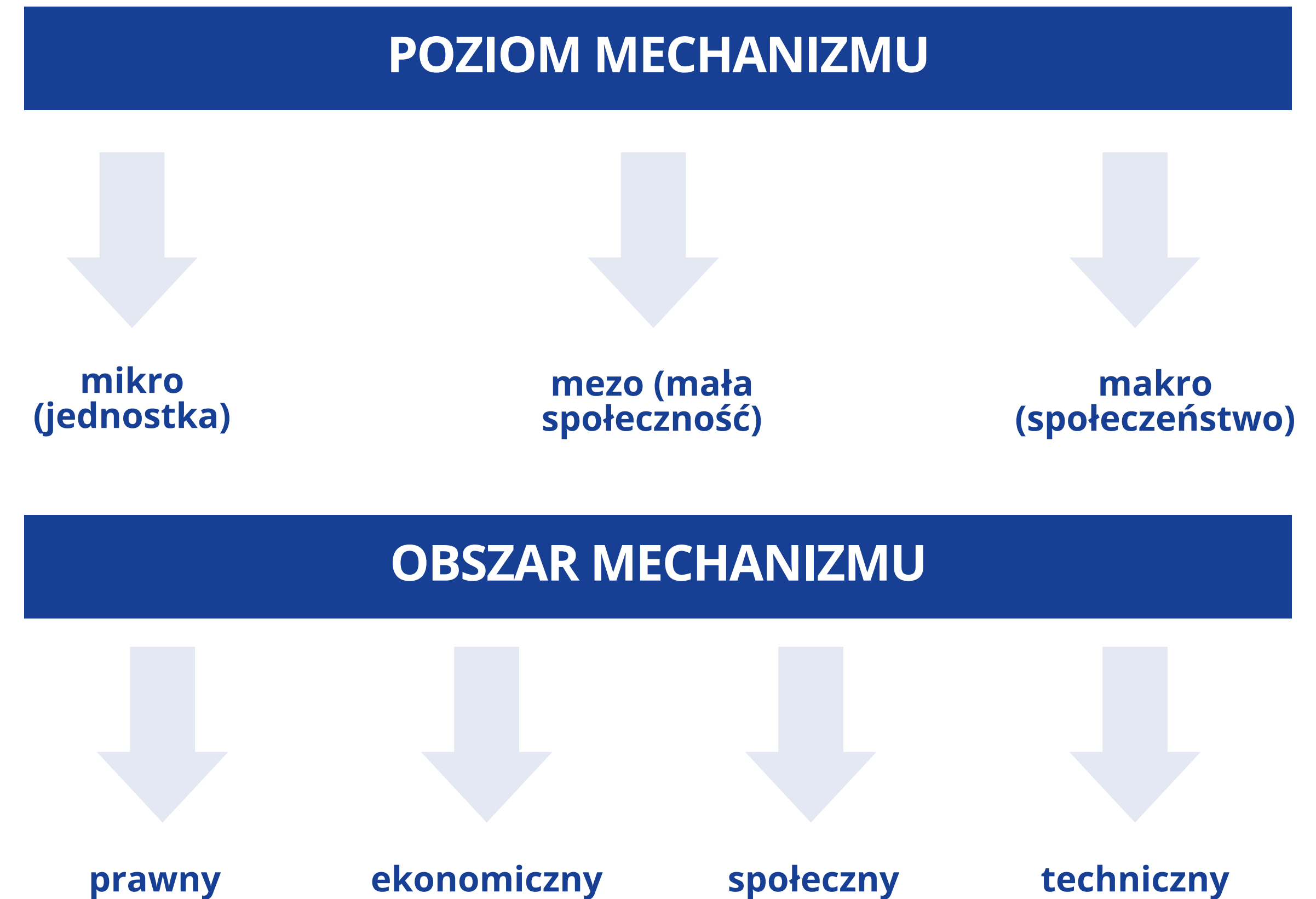
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań jakościowych.

⁴ Poza samą procedurą uproszczonej legalizacji pobytu mają oni również nadane inne uprawnienia ułatwiające im pobyt i podejmowanie pracy w Polsce.
⁵ Jak wskazano wyżej, z uwagi na dodatkowe uprawnienia, Ukraińcy nie powinni być traktowani jednakowo z obywatelami innych krajów objętych procedurą uproszczonej legalizacji pobytu.

Jeśli chodzi o **rodzaje mechanizmów powodujących trudności osób z wybranych grup przy wchodzeniu na rynek pracy i funkcjonowaniu na nim**, można je **pogrupować według dwóch kryteriów**: **poziomu oddziaływania** (od mikro, oznaczającego podejmowanie decyzji przez poszczególne, indywidualne osoby, po makro – manifestującego się na poziomie całego społeczeństwa) oraz **obszaru występowania mechanizmu** (prawnego, ekonomicznego, społecznego albo technicznego) – schemat 1.

Schemat 1.

Rodzaje mechanizmów powodujących trudności osób z wybranych grup na rynku pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych zastanych oraz badań jakościowych.

Płeć i sprawowanie opieki nad osobą zależną

Mikro

Prawne

- **Pułapka stabilnego świadczenia.** Świadczenia pielęgnacyjne dla opiekuna OzN (statystycznie – kobiety) są niskie, ale stabilne. Do 1 stycznia 2024 r. mogły one wypychać opiekunów OzN z rynku pracy, ponieważ warunkiem ich otrzymywania była rezygnacja z pracy zarobkowej. Wielu opiekunów OzN nie mogło sobie pozwolić na ryzyko utraty tych przychodów (np. gdyby zatrudnienie zostało rozwiązane w okresie krótszym niż przewidywany, a świadczenie w międzyczasie zostało cofnięte). Aktualnie wyzwaniem bywa uzależnienie faktu otrzymywania renty socjalnej/ jej wysokości od dochodu rentobiorcy – w praktyce znaczenie ma całociowy, rozporządzalny dochód w gospodarstwie domowym (czyli zsumowane dochody OzN i jej opiekuna, zaś ewentualne pozbawienie OzN renty przy równoczesnej utracie jej dochodów wywołuje presję płacową na osobie opiekuńczej).

Ekonomiczne

- **Zmniejszony wymiar czasu pracy, zwiększone ryzyko zawodowe i emerytalne.** Kobiety częściej pracują w niepełnym wymiarze czasu pracy (choć nadal dostępność tego rozwiązania jest niższa od potrzeb). Poza plusami tego rozwiązania, z których największym jest sama aktywizacja zawodowa, praca w niepełnym wymiarze czasu pracy rodzi też pewne wyzwania: niższe, wolniej rosnące dochody, mniejsze szanse na awans w porównaniu do osób zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy oraz mniejsza wartość opłacanych składek społecznych (patrz: niższa emerytura w przyszłości).

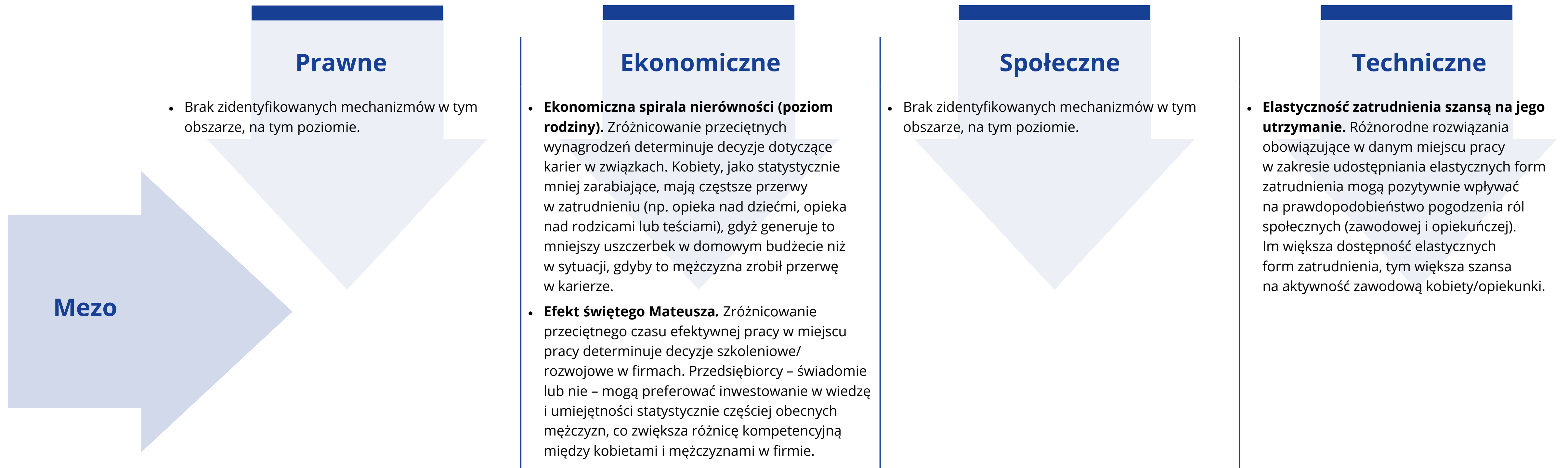
Społeczne

- **Autostereotypizacja kobiet.** Kobiety doświadczają syndromu oszusta⁶, mają też przeciętnie wyższy lęk przed podejmowaniem ról liderskich (cechuje je obawa, że ich sprawczość i decyzyjność będą postrzegane jako władczość i kłótniowość). Kobiety doświadczają obaw przed seksualizacją, towarzyszy im też strach, że przerwy w zatrudnieniu (np. urlop macierzyński) „anulują” ich wcześniejszą wiedzę i doświadczenie.
- **Autostereotypizacja mężczyzn.** Mężczyźni mogą obawiać się, że podjęcie stereotypowo „kobiecej” pracy będzie postrzegane jako przejaw cech uznawanych za społecznie niewłaściwe (por. skrajny przypadek paniki moralnej wobec mężczyzn opiekujących się małymi dziećmi, w przypadku których odpowiedniość intencji do podejmowania takiej pracy bywa kwestionowana). Dodatkowo charakterystyczny dla mężczyzn jest lęk przed podejmowaniem niskopłatnego zatrudnienia – niewynikający z obaw o możliwość utrzymania się, ale ze strachu przed negatywnymi konsekwencjami społecznymi i wizerunkowymi (por. tradycyjne przekonanie, że „mężczyzna musi zarabiać”).

Techniczne

- **Zatrudnieniowe skutki socjalizacji i fizjonomii.** Kobiety są przeciętnie drobniejsze fizycznie niż mężczyźni, a dodatkowo od najmłodszych lat podlegają społecznej socjalizacji do zadań opiekuńczych i dbałości o porządek („trening czystości”). Powoduje to, że mogą być postrzegane jako preferowane kandydatki do prac wymagających precyzji manualnej, dokładności, empatii oraz zaangażowania emocjonalnego.
- **Effekt „rolowania” przerw w zatrudnieniu.** Kobiety (np. po zakończeniu urlopu macierzyńskiego) i osoby pełniące funkcje opiekuńcze (np. po dłuższym zwolnieniu lekarskim związanym z opieką nad członkiem rodziny) stają często przed koniecznością aktualizacji wiedzy i umiejętności zawodowych, które mogły ulec dezaktualizacji w czasie ich nieobecności w miejscu pracy. Proces ten wymaga dodatkowego nakładu czasu i wysiłku, bywa źródłem stresu oraz obciążenia emocjonalnego. W skrajnych przypadkach może prowadzić do trwałego wykluczenia tych osób z rynku pracy.

Płeć i sprawowanie opieki nad osobą zależną



Płeć i sprawowanie opieki nad osobą zależną



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych zastanych oraz badań jakościowych.

Prawne

- **Ulga dla młodych, która staje się ciężarem.** Wspomniana ulga skłania osoby do 26. r.ż. (zwłaszcza studentów) do podejmowania zatrudnienia w ramach umów cywilnoprawnych. Wiąże się to z wyższymi dochodami, ale też z mniejszą stabilnością i węższym pakietem uprawnień. Dodatkowo wyzwaniem bywa przejście na umowę o pracę – młodzi wpadają w „zakłęty krąg” kolejnych zleceń.

Ekonomiczne

- **Lepszy gołąb w garści niż wróbel na dachu.** Wielu młodych ludzi aktywnie preferuje umowę zlecenie, ponieważ przekłada się ona na ich wyższy dochód. Młodzi mogą nie myśleć w długiej perspektywie i/lub z konieczności ekonomicznej decydować się na zatrudnienie w oparciu o mniej stabilne, niepodlegające pod Kodeks pracy umowy.

Społeczne

- **Autostereotypizacja ze względu na wiek wśród osób w... każdym wieku.** Młodzi pracownicy (do 28. r.ż.), niepewni swojej pozycji zawodowej, internalizują przekonania o własnym braku powagi i infantylności w miejscu pracy. Osoby po 50. r.ż. często przyswajają narrację o deficytach elastyczności i nabytym rutyniarstwie. Z kolei osoby w wieku średnim mogą odczuwać konieczność rywalizacji sfery zawodowej i rodzinnej w ich życiu.

Techniczne

- **Wiek jako korelat cech, które zwiększają szanse sprawnego wykonywania określonych prac.** Osoby do 28. r.ż. przeciętnie nie będą optymalnymi kandydatami do zadań wymagających wysokiej rezyliencji, a osoby po 50. r.ż. – do aktywności wymagających dużej sprawności fizycznej.

Prawne

- **Wielość narzędzi pozornej aktywizacji bez zapewnienia długoterminowej stabilizacji.** Preferencyjne warunki praktyk i staży z perspektywy pracodawców (np. dofinansowania z środków publicznych, umowy obwarowane mniejszym zakresem wymagań wobec organizatora) oraz społeczna narracja na temat skuteczności tych form w przygotowywaniu młodych osób do dalszej kariery sprawiają, że pracodawcy chętnie korzystają z pracy praktykantów/stażystów, zaś młodzi ludzie (ok. 15.–25. r.ż.) z zapałem realizują kolejne formy przysposobienia zawodowego. Zdarza się, że praktyki/staże są przedłużane i/lub kandydat po ich odbyciu nie jest przyjmowany do pracy, ale rozpoczyna praktyki/staż w innym miejscu. Skutkuje to trudnościami w wejściu na otwarty rynek pracy.

Ekonomiczne

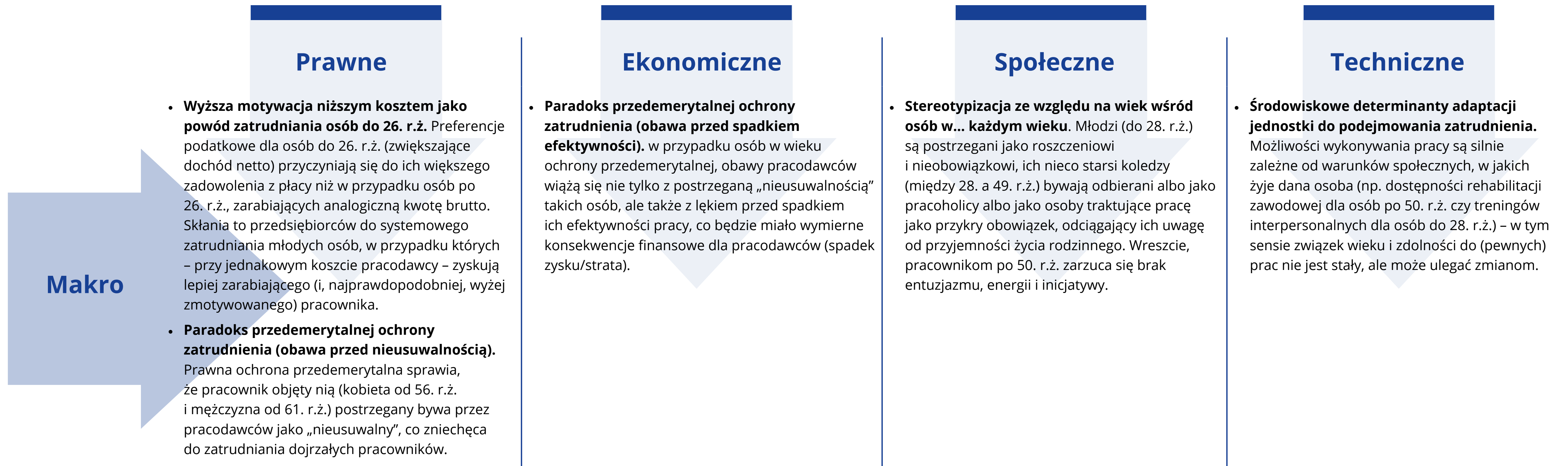
- **Efekt wczesnej rotacji (kryzysy ekonomiczne).** Młodzi ludzie, często o relatywnie krótkim stażu pracy, mają na ogół niższą efektywność wykonywania zadań niż ich starsi współpracownicy. Powoduje to, że w sytuacji zwolnień motywowanych ekonomicznie, analizowana grupa jest szczególnie wrażliwa na taką redukcję miejsc pracy.

Społeczne

- **Internalizacja środowiskowych wzorców kariery zawodowej.** Młodzi ludzie (do 28. r.ż.) mogą przejmować wzorce zachowań zawodowych dominujące w ich miejscach zamieszkania (np. młodzież z miejscowości z dużymi przedsiębiorstwami, w których pracuje większość okolicznych mieszkańców, może postrzegać pracę w nich jako naturalny, niekwestionowany etap rozwoju zawodowego).

Techniczne

- Brak zidentyfikowanych mechanizmów w tym obszarze, na tym poziomie.



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych zastanych oraz badań jakościowych.

Zdrowie/niepełnosprawność

Mikro

Prawne

- **Ekonomiczny próg opłacalności podejmowania zatrudnienia (świadczenia pomocowe).** OzN, osoby uznane za (czasowo) niezdolne do pracy, mogą pobierać świadczenia (por. renta socjalna), których wysokość jest zmniejszana lub wręcz ich wypłacanie jest zawieszane po uzyskaniu przychodów z pracy o określonej wysokości. Stabilność świadczenia stoi w kontrze do obciążonej ryzykiem pensji (np. lęk przed nieprzedłużeniem okresu próbnego, obawa przed opóźnieniami w wypłacie wynagrodzeń). Skutkuje to bardzo ostrożnym, niekiedy wręcz asekuranckim wchodzeniem na otwarty rynek pracy.

Ekonomiczne

- **Ekonomiczny próg opłacalności podejmowania zatrudnienia (koszty pracy).** Koszty pracy (szeroko rozumiane wydatki niezbędne do uczestnictwa w życiu zawodowym) z perspektywy OzN (np. koszt transportu, koszt dodatkowego wsparcia osoby asystenckiej na czas podróży) mogą stanowić na tyle istotną część dochodu, że aktywność zawodowa bywa postrzegana jako nieopłacalna ekonomicznie.

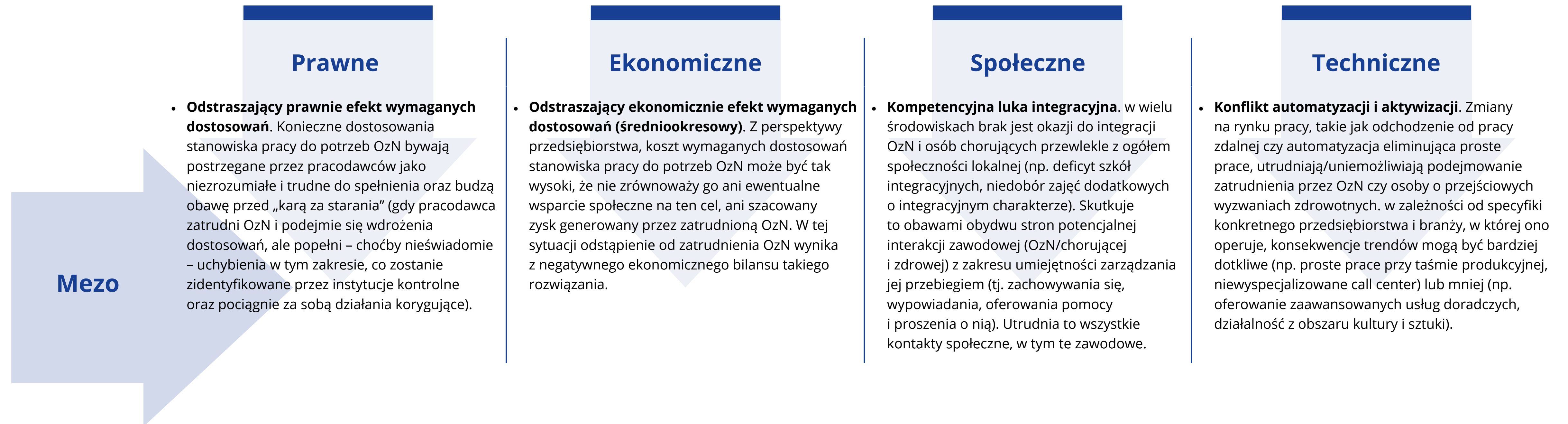
Społeczne

- **Autostereotypizacja.** OzN bywają społecznie infantylizowane, brak jest też szerokiej świadomości w zakresie tego, jak pomagać im w codziennym funkcjonowaniu. Zdarza się, że część OzN internalizuje dotyczące ich stereotypy, postrzegając siebie jako mniej dojrzałych niż pracowników bez niepełnosprawności (np. ponieważ ominęły ich jakieś formacyjne doświadczenia).

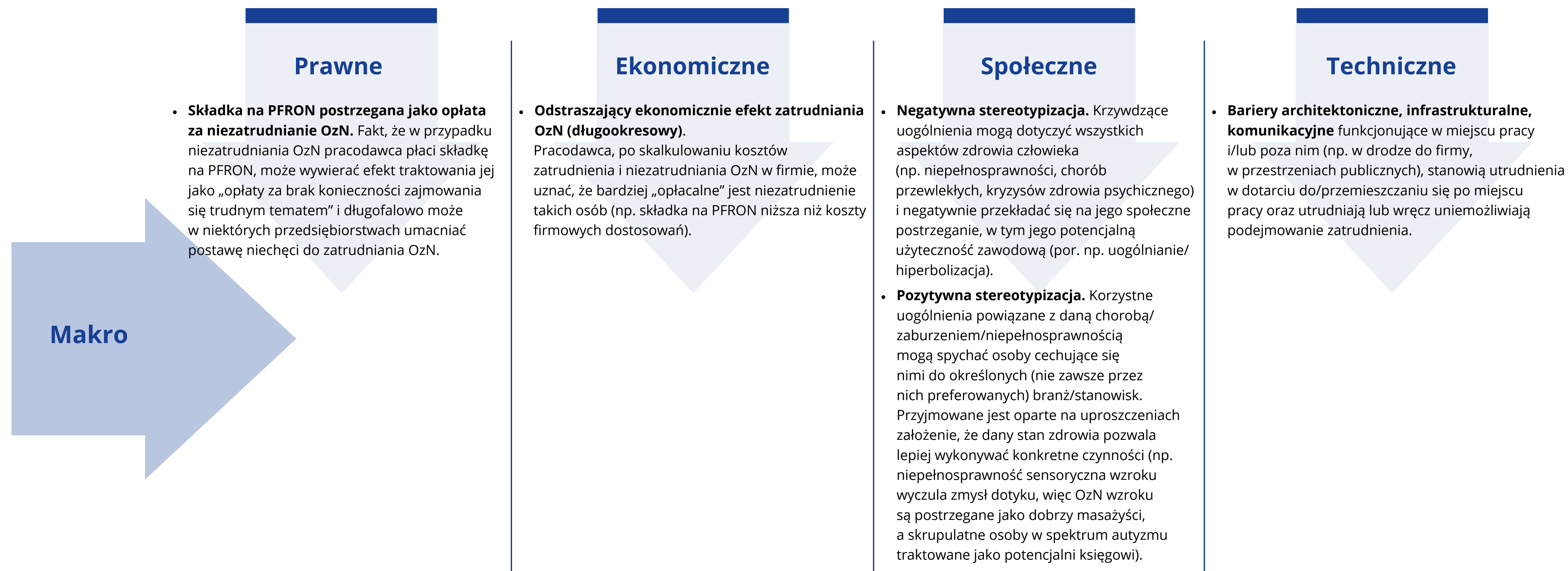
Techniczne

- **Samowykluczanie się OzN z niektórych prac.** OzN, ale też osoby napotykające inne problemy ze zdrowiem, dokonują niekiedy autoselekcji. Polega ona na tym, że kandydaci samodzielnie – i nie zawsze w oparciu o pełne informacje – decydują się na zrezygnowanie z pracy w danej branży, która jawi im się jako niedostosowana do ich możliwości/potrzeb.

Zdrowie/niepełnosprawność



Zdrowie/niepełnosprawność



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych zastanych oraz badań jakościowych.

Kraj pochodzenia



Kraj pochodzenia



Kraj pochodzenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy danych zastanych oraz badań jakościowych.

Pracodawcy w działaniu

- praktyki wspierające grupy w trudniejszej sytuacji na rynku pracy



Rekrutacja i zatrudnianie – między równością a pragmatyzmem



Pracodawcy choć deklarują otwartość i brak dyskryminacji, często działają reaktywnie i intuicyjnie w kwestii zatrudniania i utrzymywania w zatrudnieniu pracowników będących w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy.

Pracodawcy deklarują, że proces rekrutacji i zatrudniania oparty jest na obiektywnych kryteriach, takich jak rzeczywiste kwalifikacje lub kompetencje oraz gotowość i motywacja do pracy. Podkreślają, że w procesach tych nie kierują się kryterium płci, wieku, kraju pochodzenia czy niepełnosprawności. Większość pracodawców deklaruje, że nie stosuje

praktyk dyskryminacyjnych wobec kandydatów i kandydatek w procesie rekrutacji.

Wśród badanych pracodawców **procesy rekrutacji i zatrudniania są w praktyce w istotnym stopniu kształtowane przez czynniki subiektywne**. Należą do nich osobiste przekonania, intuicje i wrażenia z rozmów prowadzonych z kandydatami, również stereotypy. Uwagę zwraca brak refleksji nad obecnością stereotypów w procesie rekrutacji i zatrudniania. Respondenci są przekonani o własnej obiektywności i nie dostrzegają, że ich decyzje mogą być uwarunkowane utartymi schematami myślenia.

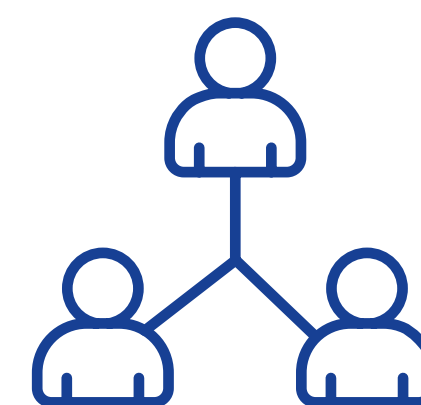
To przekonanie prowadzi do braku potrzeby weryfikacji postaw i praktyk wobec grup osób z trudnościami. W konsekwencji nieuświadomione stereotypy pozostają niepodważalne i nadal wpływają na decyzje dotyczące zatrudnienia, pomimo deklarowanej neutralności. Pracodawcy podkreślają także, że działania związane z rekrutacją wynikają ze specyfiki pracy, branży, wielkości firmy i stanowiska. Czynniki te decydują o potrzebach i wpływają na preferencje. Dotyczy to w szczególności pracodawców z mikro-, małych i średnich firm, w których struktura organizacyjna jest mniej sformalizowana, a procesy decyzyjne bardziej spersonalizowane (m.in. sytuacja ta dotyczyła badanych przedsiębiorców z branży beauty czy usług opiekuńczych).



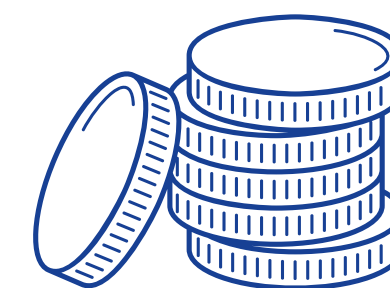
Pomimo że zasady równego traktowania są obecne w narracjach firm, praktyki antydyskryminacyjne nie są powszechne w przedsiębiorstwach.

Realne działania służące pozyskaniu do firmy osób o niższej aktywności zawodowej mają charakter okazjonalny, w szczególności są podejmowane w sytuacjach, gdy pracodawcy napotykają na trudności w rekrutacji pracowników lub widzą możliwość otrzymania dofinansowania do zatrudnienia i wynagrodzenia pracownika.

Otwartość wobec grup defaworyzowanych jest charakterystyczna przede wszystkim dla dużych firm, często międzynarodowych korporacji, w branżach takich jak nowoczesne usługi dla biznesu, consulting, IT czy finanse.



Mikro-, małe i średnie firmy cechuje pragmatyczne i elastyczne podejście w rekrutacji, zatrudnianiu pracowników, często oparte na relacjach interpersonalnych i bieżących potrzebach operacyjnych. W praktyce kwestie inkluzywności są zazwyczaj pomijane i nie stanowią elementu świadomej strategii HRM.



Duże firmy częściej podejmują rekrutacje inkluzywne, są one realizowane głównie wtedy, gdy przynoszą korzyści ekonomiczne lub wizerunkowe. Włączenie społeczne staje się wtedy elementem strategii CSR lub wewnętrznego i zewnętrznego employer branding.

Dylematy polityki rekrutacji (zatrudnienia) w kontekście inkluzywności

Pracodawcy rzadko przyznają, że doświadczają dylematu związanego ze znalezieniem pracowników o odpowiednich umiejętnościach i potrzebą włączania grup z trudnościami w dostępie do zatrudnienia.

Konflikt między zatrudnianiem kandydatów o najwyższych kwalifikacjach a otwieraniem się na osoby z mniejszymi szansami pozostaje w dużej mierze niewyartykułowany. W oficjalnych narracjach dominuje przekonanie, że zatrudniane są przede wszystkim osoby najlepiej dopasowane do wymagań stanowiska. Nawet firmy, które deklarują działania na rzecz włączania grup o mniejszej aktywności na rynku pracy, w praktyce priorytetowo traktują kandydatów z wysokimi kompetencjami.

Inkluzywne działania rekrutacyjne są podejmowane głównie wtedy, gdy przynoszą pracodawcom korzyści biznesowe (np. rozwiązują problem niedoboru pracowników) lub gdy rekrutacja wiąże się z wypełnieniem przez pracodawcę obowiązków wymaganych przez przepisy prawa (np. udzielanie cudzoziemcom wsparcia w procesie uzyskiwania pozwolenia na pracę i legalizacji ich pobytu). Motywy społeczne rzadko są główną siłą napędową decyzji rekrutacyjnych. W praktyce podejście do rekrutacji i zatrudniania różni się w zależności od wielkości firmy.

„Mamy do wyboru osoby, które mają bardzo zbliżone kompetencje, podobne osiągnięcia, doświadczenie (wśród nich są osoby z grup o cechach potencjalnie powodujących trudności – przypis badacza) (...) problemem tak naprawdę jest to, że właśnie brakuje wiedzy, odwagi i prawdopodobnie też takiego wsparcia z zewnątrz, jak sobie później radzić i jak rozwijać właśnie kariery tych pracowników (z grup o cechach powodujących trudności – przypis badacza). Dlatego wielu pracodawców idzie na skróty i po prostu wybiera osobę bez barier, kandydata bez orzeczeń, żeby uniknąć ewentualnych późniejszych problemów”.

Przedsiębiorca

W tabeli 2. zaprezentowano typologię i przykłady działań związanych z rekrutacją i zatrudnianiem pracowników zidentyfikowane wśród pracodawców biorących udział w badaniu. Zestawienie uwzględnia standardowe i bardziej zindywidualizowane praktyki dotyczące rekrutacji i zatrudnienia osób z grup o niższej aktywności zawodowej.



Tabela 2. Typy i przykłady działań z zakresu rekrutacji i zatrudniania pracowników realizowanych przez pracodawców

Typ działania rekrutacyjnego	Działanie	Opis
Partnerstwa instytucjonalne	Współpraca z instytucjami edukacyjnymi, np. uczelnie, szkoły Grupa docelowa: osoby młode, w tym opiekunowie osób zależnych, osoby z niepełnosprawnością/OzN, osoby neuroróżnorodne Realizujący: głównie duże firmy	Uczestnictwo w targach pracy, festiwalach w celu pozyskania absolwentów, studentów lub praktykantów (w przypadków umów dualnych praktyki mogą kończyć się zatrudnieniem).
Partnerstwa instytucjonalne	Współpraca z urzędami pracy/UP, Ochotniczymi Hufcami Pracy/OHP, organizacjami pozarządowymi/NGO Grupa docelowa: OzN, cudzoziemcy, osoby młode, osoby starsze, w tym kobiety Realizujący: MMŚP i duże firmy	Współpraca z UP, OHP i NGO, które wspierają aktywizację pracowników na rynku pracy, przede wszystkim w regionach, w których występują trudności w dostępie do pracowników. Polega na pozyskiwaniu kandydatów do pracy poprzez pośrednictwo pracy, programy aktywizacyjne lub dofinansowanie kosztów zatrudnienia.
Inkluzywność w procesach rekrutacji i dostosowanie rekrutacji do potrzeb	Programy poleceń pracowniczych Grupa docelowa: wszystkie grupy będące w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy Realizujący: MMŚP i duże firmy	Programy rekrutacyjne, w których pracownicy polecają pracodawcom kandydatów do pracy bazując na własnych kontaktach. Za skuteczne polecenie często pracownicy firmy otrzymują gratyfikację, premię finansową.
Inkluzywność w procesach rekrutacji i dostosowanie rekrutacji do potrzeb	Dostosowanie ogłoszeń i kanałów i procesu rekrutacji Grupa docelowa: osoby starsze 50+, osoby młode, OzN, cudzoziemcy Realizujący: głównie duże firmy	Dostosowanie ogłoszeń i kanałów rekrutacji do potrzeb różnych grup (np. język uproszczony, tłumaczenia, alternatywne formaty). Wprowadzanie alternatywnych form aplikacji (np. brak wymogu cv, formularz zamiast cv, rozmowa zamiast testu). Stosowanie systemów onboardingowych i mentoringowych dla nowych pracowników (np. „buddy system” wspierający integrację młodszych i starszych pracowników).
Inkluzywność w procesach rekrutacji	Organizacja otwartych dni rekrutacyjnych lub próbnych dni pracy Grupa docelowa: wszystkie grupy w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy Realizujący: głównie duże firmy	Organizowanie otwartych dni rekrutacyjnych lub próbnych dni pracy, aby kandydaci mogli poznać środowisko pracy.
Elastyczne formy zatrudnienia i modele pracy	Formy wsparcia zatrudnienia Grupa docelowa: wszystkie grupy w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy Realizujący: głównie duże firmy	Oferowanie elastycznych modeli pracy i form zatrudnienia, np. w niepełnym wymiarze.
Formalizacja procesu rekrutacji	Pomoc w formalnościach prawnych i mieszkaniowych Grupa docelowa: głównie cudzoziemcy Realizujący: głównie duże i średnie firmy	Wsparcie pracowników w formalnościach prawnych (np. wsparcie w legalizacji pobytu w Polsce i kwestiach mieszkaniowych).

Praktyki motywacyjne – od premii do elastycznego czasu pracy



W praktyce stosowane są głównie klasyczne motywatory, takie jak docenianie, premiowanie, awansowanie i inne benefity pozafinansowe. Działania podejmowane przez pracodawców mają raczej charakter incydentalny i nieformalny.

Działania ukierunkowane bezpośrednio na motywowanie i utrzymywanie zatrudnienia osób z grup o niższej aktywności zawodowej (np. OzN, osób młodych bez doświadczenia, osób 50+) wśród przedsiębiorców objętych badaniem są rzadkie. Ich podstawę stanowią raczej wymogi prawa pracy (np. przerwy dla matek karmiących, skrócony czas pracy dla osób z niepełnosprawnościami) niż długofalowa strategia zarządzania różnorodnością. Zakres działań motywujących zależy od wielkości firmy oraz branży, a także bieżących potrzeb zatrudnieniowych.

- Duże firmy deklarują i częściej wdrażają rozbudowane systemy motywacyjne. Najczęściej obejmują one duży wybór benefitów, w tym ubezpieczenia medyczne, szkolenia oraz elastyczne formy pracy.
- W przypadku mikro- i małych firm dominują klasyczne i bezpośrednie formy motywowania, takie jak promesa stabilnego zatrudnienia, świadczenia socjalne, znacznie rzadziej oferowane są szkolenia (postrzegane jako instrumenty motywacyjne). Polityka motywacyjna ma charakter doraźny i jest uzależniona od indywidualnych potrzeb i sytuacji pracowników. Z powodu ograniczonych budżetów, mikro- i małe firmy rzadziej oferują rozbudowane systemy benefitów, częściej atutem jest dobra atmosfera w pracy, relacje oraz poczucie przynależności do zespołu.



„Szlachetna paczka jest co roku oraz inne, dodatkowe rzeczy. (...) Zawsze co jakiś czas jest informacja: «słuchajcie, zbieramy karmę, zbieramy kasę, jedziemy i na przykład coś modernizujemy», bo mamy materiały budowlane. To są takie rzeczy, które po prostu są dla ludzi fajne”.

Przedsiębiorca

Do działań motywacyjnych pracodawcy zaliczają również rozwiązania organizacyjne, takie jak zdalne i hybrydowe modele pracy, elastyczny czas i miejsca pracy. Praktyki te ułatwiają utrzymanie zatrudnienia i wspierają inkluzję pracowników (zostały one opisane szerzej w rozdziale na str. 57-59). W tabeli nr 3 zaprezentowano typologię i przykłady działań motywacyjnych zidentyfikowanych przez pracodawców.



Tabela 3. Typy i przykłady działań realizowanych przez pracodawców związanych z motywowaniem pracowników do utrzymania zatrudnienia

Typ działania motywującego	Działanie	Opis
Systemy uznaniowo rozwojowe	Docenianie, premiowanie, awansowanie pracowników Grupa docelowa: wszystkie grupy w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy Realizujący: głównie duże firmy	Docenianie za wkład w realizowane zadania i zaangażowanie, promowanie awansów wewnętrznych, inwestowanie w talenty (np. szkolenia, mentoring, projekty rozwojowe dla pracowników z potencjałem).
Integracja zespołu	Imprezy integracyjne Grupa docelowa: wszystkie grupy w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy Realizujący: głównie duże i średnie firmy	Organizowanie spotkań integracyjnych, eventów sportowych czy wspólnych wyjazdów, które budują więzi i poczucie przynależności.
Zaangażowanie społeczne i wolontariat	Działania wspólnotowe (charytatywne i wolontariat) Grupa docelowa: wszystkie grupy w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy Realizujący: głównie duże i średnie firmy	Zachęcanie do aktywnego udziału pracowników w akcjach charytatywnych i wolontariacie (np. udział w Szlachetnej Poczcie, wspólne zbiórki rzeczowe, pomoc uchodźcom).
Rozwój edukacji	Szkolenia i rozwój kompetencji Grupa docelowa: wszystkie grupy w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy Realizujący: głównie duże firmy	Oferowanie szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, dopłat do studiów podyplomowych, coachingu, mentoringu.
Kultura organizacyjna wspierająca pracowników w szczególnych sytuacjach	Budowanie wspierającej kultury organizacyjnej Grupa docelowa: wszystkie grupy w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy Realizujący: głównie duże firmy	Dbanie o dobre relacje między pracownikami, budowanie wspólnoty, przekazywanie regularnych informacji zwrotnych na temat jakości świadczonej pracy, tworzenie atmosfery, w której pracownicy czują się wysłuchani, włączanie pracowników w proces decyzyjny. Działania wspierające zdrowie psychiczne i dobrostan emocjonalny pracowników (np. dostęp do konsultacji psychologicznych, programy wellbeingowe, warsztaty antystresowe). Wsparcie doradcze i informacyjne dla pracowników z dodatkowymi obowiązkami opiekuńczymi lub w trudnej sytuacji życiowej (np. wsparcie prawne, doradztwo rodzinne, informacje o zasobach społecznych).
Benefity i świadczenia materialne	Benefity i świadczenia Grupa docelowa: wszystkie grupy w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy Realizujący: głównie duże i średnie firmy	Zapewnienie prywatnej opieki medycznej, dofinansowanie do zajęć sportowych, nauki języków obcych, nagrody roczne i jubileuszowe, dodatki stażowe, dodatki świąteczne, dopłaty do obiadów. Oferowanie dodatkowych programów wsparcia finansowego – np. wsparcie finansowe pracowników w szczególnych sytuacjach życiowych; dofinansowanie do przedszkoli oraz dla rodziców dzieci z niepełnosprawnością.
Dodatkowe możliwości zarobkowe	Dodatkowe możliwości zarobku Grupa docelowa: wszystkie grupy w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy Realizujący: głównie duże firmy	Oferowanie pracownikom dodatkowych możliwości zarobku, poza regularnymi obowiązkami, płatne zlecenia poza standardowym czasem pracy (zlecenia, nadgodziny, projekty specjalne).

Rozwój kompetencji – gdy uniwersalność przesłania zróżnicowane potrzeby



Pracodawcy wdrażają różnorodne inicjatywy rozwojowe skierowane do pracowników, jednak działania te najczęściej mają charakter uniwersalny i nie uwzględniają zróżnicowanych potrzeb wynikających z cech takich jak płeć, wiek, niepełnosprawność czy kraj pochodzenia.

Taka uniwersalność wynika z potrzeby realizacji zasady równego traktowania pracowników oraz minimalizowania ryzyka zarzutów o faworyzowanie określonych grup osób. Jest też efektem braku refleksji nad tym, że zróżnicowanie oferty rozwoju umiejętności mogłoby skuteczniej

odpowiadać na odmienne potrzeby pracowników i ich preferencje związane z uczeniem się.

Wśród stosowanych działań zdecydowanie najpowszechniejszą formą wsparcia są szkolenia rozwijające kompetencje zawodowe, specjalistyczne czy społeczne. Tego typu działania są standardem w dużych firmach, ale pojawiają się również (choć nie we wszystkich) w mikro- i małych przedsiębiorstwach.

Bardziej zaawansowane i mniej rozpowszechnione formy wsparcia, takie jak trening kompetencji społecznych, coaching i mentoring, a także umowy o podnoszenie kwalifikacji zawodowych, są realizowane głównie przez duże firmy. Wynika to z ich większych możliwości organizacyjnych i finansowych oraz długofalowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Wszystkie te działania są otwarte dla przedstawicieli grup o niższej aktywności na rynku pracy.



„Wszyscy pracownicy są traktowani równo, nikt nie ma jakichś dodatkowych profitów z tego powodu, że jest na przykład osobą starszą. Tak samo wszyscy mamy. Wiadomo, że są wprowadzane jakieś nowe systemy i każdy musi się tego systemu nauczyć, niezależnie od tego, czy jest stary, czy młody i czy ma niepełnosprawność, czy też nie”.

Przedsiębiorca

Tabela 4. Typy i przykłady działań realizowanych przez pracodawców związanych z rozwijaniem kompetencji pracowników

Typ działania rozwojowego	Działanie	Opis
Rozwój kompetencji zawodowych i specjalistycznych	Szkolenia Grupa docelowa: wszystkie grupy w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy Realizujący: powszechnie przez duże firmy, rzadziej firmy małe i mikro	Stanowiskowe – realizowane w formule wewnętrznej Specjalistyczne, językowe, realizowane w formule zewnętrznej
Jednolite wymagania na danym stanowisku pracy	Tworzenie opisów kompetencji Grupa docelowa: wszystkie grupy w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy Realizujący: powszechnie przez duże firmy, rzadziej firmy małe i mikro	Określenie wiedzy i umiejętności niezbędnych do skutecznego wykonywania zadań na danym stanowisku w celu wspierania rozwoju zawodowego pracowników i efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi.
Rozwój kompetencji społecznych	Trening kompetencji społecznych Grupa docelowa: wszystkie grupy w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy Realizujący: duże firmy, działanie niezbyt powszechne	Doskonalenie umiejętności potrzebnych do skutecznego funkcjonowania w relacjach międzyludzkich, takich jak komunikacja, współpraca, asertywność czy rozwiązywanie konfliktów.
Rozwój kompetencji zawodowych i społecznych	Coaching i mentoring Grupa docelowa: wszystkie grupy w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, w tym w szczególności osoby młode Realizujący: duże firmy, działanie niezbyt powszechne	Programy wspierające rozwój kompetencji zawodowych, menadżerskich i współpracy w zespole; rozwój młodych talentów.
Rozwój kompetencji zawodowych i specjalistycznych	Umowy o podnoszenie kwalifikacji zawodowych Grupa docelowa: wszystkie grupy w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy Realizujący: duże firmy, działanie niezbyt powszechne	Pracodawca finansuje lub dofinansowuje szkolenie, studia licencjackie, magisterskie lub podyplomowe. Zazwyczaj wiąże się to ze zobowiązaniem przepracowania określonego w umowie czasu dla danego pracodawcy. Działanie niezbyt powszechne, jeżeli jest realizowane – to w dużych firmach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania jakościowego.



Pracodawcy obawiają się, że różnicowanie oferty rozwojowej – nawet jeśli miałoby służyć wyrównywaniu szans – może zostać odebrane jako forma uprzywilejowania określonych grup pracowników kosztem innych. W ich ocenie oferowanie specjalnych szkoleń czy programów wsparcia dla wybranych osób (np. tylko dla kobiet wracających z urlopu macierzyńskiego, cudzoziemców czy osób z niepełnosprawnościami) może prowadzić do poczucia niesprawiedliwości wśród pozostałych członków zespołu, a nawet wywoływać konflikty wewnętrzne. Dlatego decydują się na uniwersalne, „neutralne” rozwiązania rozwojowe, które formalnie są dostępne dla wszystkich, choć w praktyce niekoniecznie odpowiadają na specyficzne potrzeby niektórych grup pracowników.

Ostrożność ze strony pracodawców może wynikać również z braku znajomości zasad tzw. równości szans przez różnicowanie, czyli podejścia zakładającego, że aby zapewnić rzeczywiste równouprawnienie, niezbędne jest czasami zróżnicowane traktowanie pracowników w zależności od ich sytuacji, ograniczeń czy potrzeb. Pracodawcy wolą unikać działań, które mogłyby zostać zinterpretowane jako dyskryminujące wobec pracowników spoza grup uprzywilejowanych w danym momencie. W rezultacie zamiast wdrażać narzędzia wspierające inkluzję i niwelujące nierówności, pozostają przy pozornie równościowym podejściu „wszyscy mają to samo”.

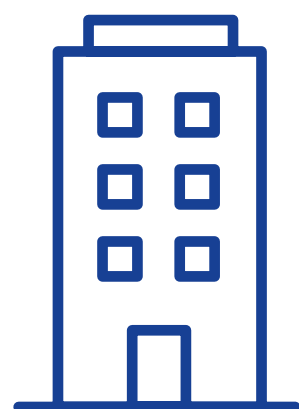
Brak zróżnicowania w podejściu do rozwoju kompetencji sprawia, że część pracowników może nie otrzymywać wsparcia adekwatnego do swoich wyzwań i barier, co z kolei może wpływać na ich mniejszą efektywność jako pracownika, trudności w adaptacji do miejsca pracy i w konsekwencji do utrzymania zatrudnienia.

Szczególnego wsparcia wymagają osoby: posiadające umiarkowane umiejętności, z krótkim stażem zawodowym (młode) lub takie, które mają trudności z adaptacją do środowiska pracy np. ze względu na bariery językowe (cudzoziemcy), społeczne (osoby starsze, mające inne predyspozycje do uczenia się nowych kompetencji niż osoby młode) czy związane z niepełnosprawnością (np. z uwagi na dostępność miejsc szkoleniowych lub materiałów szkoleniowych). Dla tych grup pracowników ważne jest bardziej indywidualne podejście, uwzględniające ich specyfikę oraz potrzeby rozwojowe i organizacyjne. Jego brak może znacząco obniżać skuteczność realizowanych działań szkoleniowych i rozwojowych, a tym samym ograniczać szanse na pełne wykorzystanie ich potencjału oraz długofalowe utrzymanie się na rynku pracy.



„Tolerancja to jest właśnie traktowanie ludzi równo, a nie dawanie w górę komuś słabszemu”.

Pracodawca



Podejście pracodawców do rozwoju kompetencji pracowników można porównać do budowania bloku według jednego, uniwersalnego projektu. Choć mieszkania są funkcjonalne, nie odpowiadają indywidualnym potrzebom lokatorów – każdy musi je dostosowywać do swoich potrzeb. Podobnie jednakowe programy rozwojowe mogą nie uwzględniać zróżnicowanych potrzeb pracowników, zwłaszcza z grup o niższej aktywności zawodowej.

Formy pracy – między inkluzją a pozorną równością

Pracodawcy sięgają po różnorodne formy organizacji pracy, które mają na celu zwiększenie efektywności i poprawę komfortu pracowników oraz dostosowanie warunków zatrudnienia do ich indywidualnych potrzeb.

Jednym z najbardziej rozpowszechnionych rozwiązań jest **praca zdalna lub hybrydowa**, czyli całkowite lub częściowe wykonywanie obowiązków zawodowych poza siedzibą firmy – najczęściej z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych.

- Forma ta cieszy się dużą popularnością, szczególnie w branżach opartych na pracy biurowej, technologicznej, finansowej czy edukacyjnej.
- Praca zdalna otwiera nowe możliwości dla przedstawicieli grup o niższej aktywności na rynku pracy – w szczególności dla osób młodych (np. uczących się, studiujących), opiekujących się osobami zależnymi oraz osób z niepełnosprawnościami, dla których codzienne dojazdy do pracy stanowią istotną barierę. Zatem pracodawcy oferują takie formy tym

grupom pracowników lub jest to standard pracy obejmujący wszystkich pracowników w firmie.

Drugim rozwiązaniem, które zdaniem pracodawców coraz bardziej zyskuje na znaczeniu wśród pracowników, są **elastyczne godziny pracy**, pozwalające im na samodzielne ustalanie godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy w ramach uzgodnionego przedziału czasowego.

- Z takiej organizacji pracy, jak podają sami pracodawcy, najchętniej korzystają osoby młode i osoby starsze, wychowujące dzieci lub opiekujące się bliskimi, które mogą lepiej godzić obowiązki zawodowe z prywatnymi.
- Jest to rozwiązanie stosowane w wielu branżach usługowych czy technologicznych, zarówno w małych, jak i dużych przedsiębiorstwach. Elastyczne godziny pracy są szczególnie doceniane przez osoby młode – uczące się lub studiujące, które muszą godzić naukę z pracą, umożliwiając im zdobycie doświadczenia zawodowego bez konieczności rezygnacji z nauki czy studiów.

Mniej rozpowszechnioną formą dostosowania pracy do specyficznych potrzeb wybranych grup pracowników jest **indywidualne dostosowanie warunków pracy**. Polega ono na możliwości modyfikowania zakresu obowiązków, miejsca lub formy pracy w zależności od sytuacji pracownika i wymagań pracodawcy.

- Taka forma organizacji pracy pozwala m.in. na przesunięcie pracownika do innego działu, umożliwienie pracy hybrydowej czy czasowe ograniczenie zakresu zadań.
- Choć rozwiązanie to nie jest powszechne i zależy od specyfiki branży oraz wielkości firmy, jest stosowane szczególnie w przypadku osób znajdujących się w trudniejszej sytuacji zawodowej, np. kobiet wracających na rynek pracy po dłuższej przerwie, osób z niepełnosprawnościami czy osób młodych, dopiero zdobywających kwalifikacje.



Oferowanie elastycznych form organizacji czasu pracy, umożliwienie pracy zdalnej lub hybrydowej to działania pracodawców ułatwiające utrzymanie w zatrudnieniu wszystkie grupy w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, w szczególności osoby z niepełnosprawnościami, opiekunów osób zależnych i młodszych pokoleń, które w takim modelu wchodziły na rynek pracy, oraz osób starszych, które cenią sobie balans pracy zawodowej i życia prywatnego.

Uzupełnieniem powyższych działań jest **wsparcie psychologiczne**, które polega na organizowaniu programów wzmacniających kompetencje społeczne, umiejętność radzenia sobie ze stresem czy przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu.

- Choć tego rodzaju działania są jeszcze stosunkowo rzadkie i występują głównie w dużych firmach, jak podkreślają sami pracodawcy – ich znaczenie rośnie, szczególnie w kontekście zdrowia psychicznego pracowników.
- Mogą to być anonimowe konsultacje psychologiczne, które dają pracownikom możliwość skorzystania z profesjonalnego wsparcia bez obawy o ujawnienie problemów osobistych, pomóc rozwiązać problemy i poprawić dobrostan psychiczny.
- Jeżeli taka forma wsparcia jest oferowana – to dla wszystkich pracowników, w tym również znajdujących się w trudniejszej sytuacji na rynku pracy.

Pracodawcy, którzy podejmują działania na rzecz grup będących w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, widzą je jako odpowiedź na potrzeby i oczekiwania tych grup. Podejmowane działania oceniają jako skuteczne, gdyż:

- pozwalają pozyskać wartościowych pracowników z grup, które zwykle mają trudności z wejściem lub powrotem na rynek pracy;
- ułatwiają pracownikom podjęcie i utrzymanie zatrudnienia, co przekłada się na większą stabilność kadry i niższą rotację pracowników w firmach;
- zwiększają lojalność i zaangażowanie pracowników, co wpływa pozytywnie na efektywność pracy i atmosferę w zespole;

- pozwalają budować wizerunek odpowiedzialnego i nowoczesnego pracodawcy, co wzmacnia pozycję firmy na rynku oraz przyciąga kandydatów do pracy.

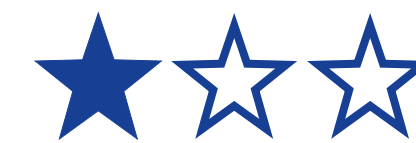
Ocena skuteczności realizowanych działań opiera się głównie na subiektywnych odczuciach pracodawców, ponieważ rzadko sprawdzają oni rzeczywiste efekty swoich działań – na przykład poprzez badanie satysfakcji pracowników.

Nieliczni pracodawcy stosują narzędzia do anonimowego wyrażania opinii (ankiety, skrzynki opinii), przeprowadzają oceny pracowników czy też podejmują (usystematyzowane, planowe) rozmowy z pracownikami.

Nawet jeśli takie badania są prowadzone, to najczęściej tylko w dużych firmach, które mają ku temu odpowiednie zasoby i możliwości. W firmach, gdzie takie badania są organizowane, obejmują one wszystkich pracowników w sposób ogólny, bez uwzględnienia specyfiki grup o niższej aktywności zawodowej. Zatem specyficzne potrzeby tych osób często pozostają niewidoczne.



Monitorowanie i badanie efektów – jeżeli jest prowadzone – postrzegane jest przez pracodawców jako pokazujące ich troskę o pracownika, motywujące pracowników do większego zaangażowania i pozostania w organizacji.



Pracownicy z grup defaworyzowanych często nie komunikują swoich trudności z obawy przed stygmatyzacją lub brakiem reakcji, a pracodawcy – świadomie lub nieświadomie – nie podejmują działań, które pozwoliłyby te potrzeby skutecznie zidentyfikować. Efektem może być postawa „Don’t ask, don’t tell”, która ogranicza skuteczność działań integracyjnych i potęguje niewykorzystany potencjał tych osób w środowisku pracy.

Strategie pracodawców – sposoby na wsparcie osób znajdujących się w trudnym położeniu



Działania „ad hoc” czy kompleksowe wizje?

Można wyróżnić **dwie główne grupy przedsiębiorstw** pod względem ich **podejścia do osób** będących w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy: **prowadzące działania strategiczne (strategie)** i **nieprowadzące działań strategicznych ukierunkowanych na ww. grupy osób**.

Za **strategie** uznano działania, które firmy prowadzą świadomie, w sposób kompleksowy, przemyślany. Co istotne, w badaniu zidentyfikowano tylko jedną firmę, która świadomie nie prowadziła działań na rzecz konkretnej grupy osób, tj. przyjęła strategię niezatrudniania cudzoziemców.

Schemat 2. Typy przedsiębiorstw z uwagi na przyjmowane strategie względem osób będących w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.

Firmy nieprowadzące intencjonalnych działań włączających



Pracodawcy nie przyjmują strategii wobec osób będących w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, ponieważ:

- nie chcą być posądzeni o dyskryminację (są przekonani o tym, że prowadzenie celowych działań w odniesieniu do wybranych grup kandydatów lub pracowników byłoby dyskryminujące),
- nie dostrzegają potrzeby kierowania np. działań rekrutacyjnych do określonych grup czy też ich utrzymania w zatrudnieniu (wspierania rozwoju wybranych pracowników),
- nie dostrzegają korzyści płynących dla przedsiębiorstwa z różnorodności w miejscu pracy,
- nie mają kontaktu z osobami z grup defaworyzowanych lub nie wiedzą, że dana osoba należy do grupy defaworyzowanej.

Jednocześnie pracodawcy deklarują, że są otwarci na odpowiadanie na potrzeby osób znajdujących się trudniejszym położeniu na rynku pracy i zatrudnianie takich osób. Niemniej jednak najczęściej oczekują, że to pracownik lub kandydat zasygnalizuje potrzebę wsparcia, na którą następnie odpowie pracodawca.



Obawa pracodawcy przed posądzeniem o dyskryminację, przekonanie o tym, że przyjęta strategia byłaby dyskryminująca, mogą blokować rozwój polityki personalnej firmy w kierunku większej inkluzywności. Niektóre MMŚP uczestniczące w badaniu deklarowały, że z tego powodu nie przyjmują określonych strategii dotyczących zatrudniania i utrzymywania pracowników w zatrudnieniu.

Firmy prowadzące działania „ad hoc”

Działania „ad hoc” realizowane są głównie w sektorze MMŚP. Mniejsze firmy podejmują działania w odniesieniu do wybranych grup pracowników (przede wszystkim: OzN, kobiet, osób opiekujących się małymi dziećmi, samotnych rodziców, cudzoziemców, osób do 28. roku życia) jednak działania te są mniej kompleksowe i przemyślane.

Relacje w MMŚP opierają się na bezpośrednich kontaktach pomiędzy pracodawcą a pracownikami, stąd też mniejsze przedsiębiorstwa podejmują częściej działania „ad hoc”, odpowiadając na bieżące potrzeby pracowników oraz firmy i biorąc pod uwagę uwarunkowania lokalnego rynku pracy.

Firmy prowadzące działania włączające świadomie, w sposób kompleksowy (realizujące działania strategiczne)

Strategie włączające w firmach, tj. kompleksowe, przemyślane podejście dotyczące pozyskiwania, zatrudniania i utrzymania w zatrudnieniu pracowników z grup o niższej aktywności zawodowej, mają przede wszystkim duże przedsiębiorstwa, choć takie działania występują także wśród niektórych MMŚP.

- W dużych przedsiębiorstwach strategie włączające są bardziej sformalizowane, np. w postaci oficjalnych polityk/wytycznych/standardów.
- W mniejszych firmach strategie opierają się głównie na incydentalnych lub powtarzalnych sposobach działania, nie są spisane i są rzadziej komunikowane jako strategia.

Przedsiębiorcy w ograniczonym zakresie podejmują działania skierowane do osób w spektrum autyzmu, osób neuroróżnorodnych, LGBTQ+ oraz opiekunów osób starszych. Wynika to przede wszystkim

z braku wiedzy na temat obecności takich osób w firmie – zarówno wśród pracowników, jak i kandydatów – oraz z niedostatecznego zrozumienia ich specyficznych potrzeb. W efekcie takie osoby pozostają często niewidoczne w politykach personalnych firm, co ogranicza możliwości tworzenia środowiska pracy sprzyjającego ich pełnemu uczestnictwu i rozwojowi.



Pracodawcy, mimo że dostrzegają zalety pracowników 50+, np. takie jak długoletnie doświadczenie w branży, rzadko decydują się na stosowanie kompleksowych (strategiczných) działań służących zminimalizowaniu ryzyka przedwczesnego zakończenia aktywności zawodowej tych osób.

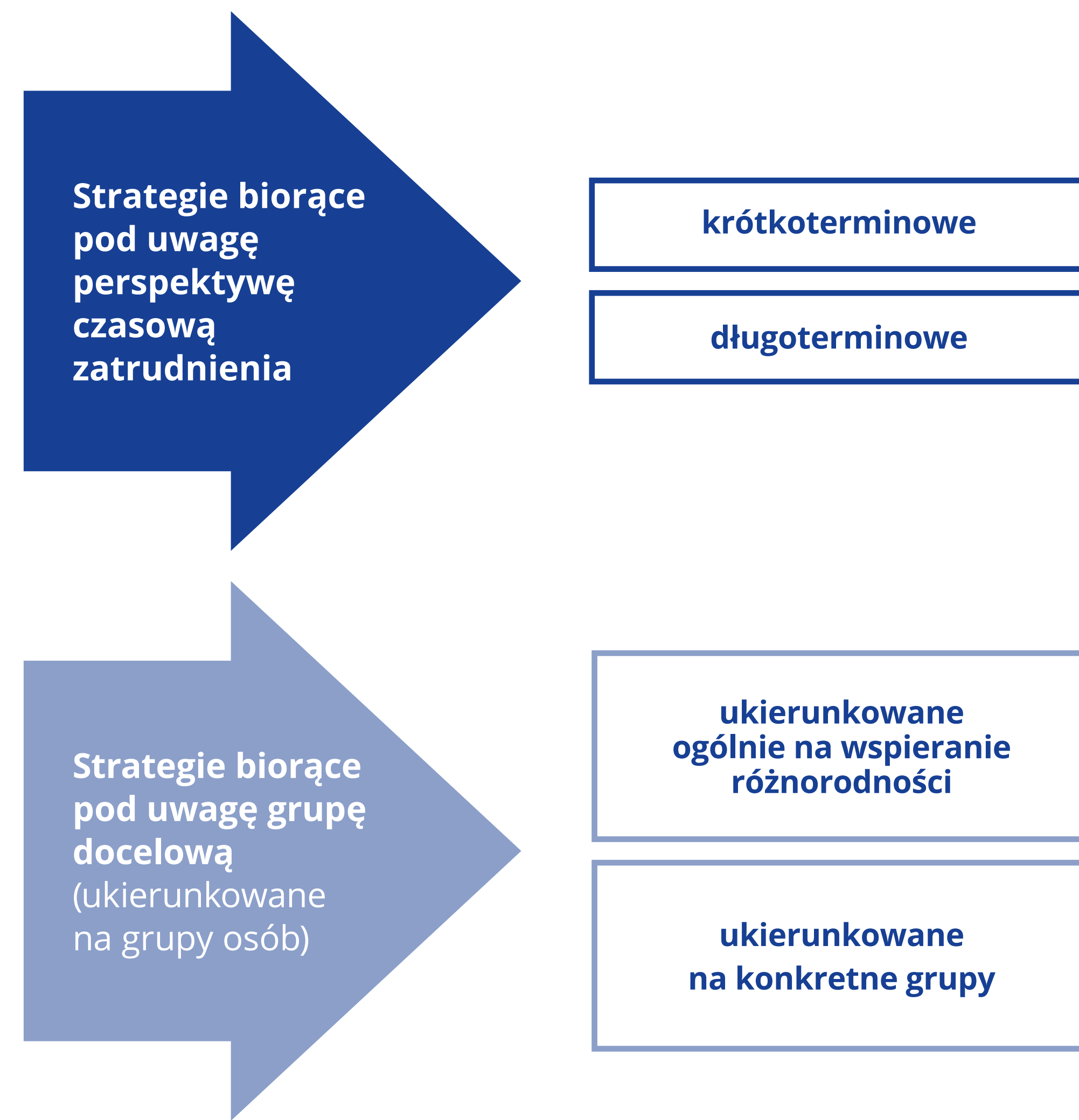
Zdaniem ekspertów uczestniczących w badaniu niewiele firm buduje strategie dotyczące wydłużania czasu pozostawania w zatrudnieniu osób 50+, co jest kluczowe w kontekście niekorzystnych trendów demograficznych. Starzenie się społeczeństwa powinno skłaniać pracodawców do podejmowania bardziej kompleksowych działań wspierających tę grupę. Wydaje się, że część pracodawców, koncentrujących się na bieżących potrzebach operacyjnych, nie dostrzega jeszcze zagrożenia wynikającego ze zmniejszającej się podaży pracy i konieczności utrzymania doświadczonych pracowników w firmie.

Tymczasowe wsparcie czy długofalowe plany działania? Różne typy strategii stosowanych przez przedsiębiorców

Na podstawie wyników badania jakościowego wyróżniono **cztery rodzaje strategii przyjmowanych przez przedsiębiorców wobec osób będących w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy**.

Różne rodzaje strategii nie są rozłączne, na przykład pracodawca może stosować strategię długoterminową/krótkoterminową ukierunkowaną na wspieranie różnorodności lub na konkretne grupy.

Schemat 3. Rodzaje strategii stosowane przez przedsiębiorców



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.

Charakterystyka strategii biorących pod uwagę perspektywę czasową, przyjmowanych przez pracodawców wobec osób znajdujących się w trudniejszej sytuacji na rynku pracy

Strategie krótkoterminowe

Pracodawcy stosujący te strategie nie wdrażają działań służących zatrzymaniu pracownika w firmie na dłużej.

O wyborze strategii krótkoterminowej może decydować m.in. zwiększony popyt na produkty/usługi oferowane przez pracodawcę. W takiej sytuacji pracodawcy są nastawieni przede wszystkim na szybkie zatrudnienie osób, które pomogą przedsiębiorstwu odpowiedzieć na potrzeby rynku.

Krótkoterminowe działania strategiczne są wdrażane przede wszystkim przez firmy prowadzące działalność w obszarze transportu (taksówek osobowych), gastronomii, rolnictwa, budownictwa, produkcji i handlu oraz turystyki.

Praca w niektórych z ww. branż (gastronomia, rolnictwo, turystyka) charakteryzuje się sezonowością, stąd pracodawcy nie mają potrzeby, aby wdrażać działania mające na celu zachęcić pracownika do pozostania w firmie na dłużej. Z uwagi na niskie wymagania w zakresie kompetencji potrzebnych, by wykonywać prace sezonowe, a także charakter pracy, pracodawcy co sezon pozyskują nowych pracowników.

Budownictwo i transport to sektory, w których występują niedobory pracowników, co skłania pracodawców do bardziej świadomego planowania. Z uwagi na brak stawiania określonych wymogów dotyczących kwalifikacji do podjęcia pracy, są to głównie plany dotyczące pozyskania i zatrudnienia pracowników. Pracodawcy, którzy nie potrzebują wykwalifikowanych pracowników, decydują się na realizację krótkoterminowych działań.

Strategie długoterminowe

Ten rodzaj strategii to celowe działania skierowane nie tylko na pozyskanie i zatrudnienie pracownika, ale również na jego zatrzymanie w firmie w długiej perspektywie czasu.

Charakter pracy wymusza poszukiwanie pracowników na stałe. Rezygnacja z pracy pracownika wysoko wykwalifikowanego lub o rzadkich kwalifikacjach/kompetencjach wiązałaby się dla pracodawcy z dodatkowymi kosztami. Przedsiębiorca poniósłby koszty rekrutacji i wdrożenia do pracy nowej osoby, a w przypadku niezalezienia odpowiedniej osoby, nawet z obniżeniem jakości pracy, mogłoby to przełożyć się na gorsze wyniki finansowe firmy.

Przedsiębiorcy decydujący się na wdrażanie działań strategicznych w perspektywie długoterminowej to przede wszystkim firmy działające w obszarze IT, finansów oraz branży transportowej. W tych sektorach widoczne jest zapotrzebowanie na określone kompetencje/kwalifikacje.

Charakterystyka strategii biorących pod uwagę grupę docelową, przyjmowanych przez pracodawców wobec osób znajdujących się w trudniejszej sytuacji na rynku pracy

Strategie ukierunkowane ogólnie na wspieranie różnorodności

Strategie ukierunkowane ogólnie na wspieranie różnorodności są stosowane przez duże firmy oraz wybrane MŚP powiązane kapitałowo z firmami międzynarodowymi.

Firmy międzynarodowe często mają wytyczne/standardy, np. polityki antidyskryminacyjne oraz wskaźniki dotyczące inkluzywności, które wyznaczają ramy działań strategicznych.

Na decyzję o prowadzeniu działań strategicznych w kierunku wspierania różnorodności wpływ ma także konkurencja innych firm, np. liczące się na rynku przedsiębiorstwa z branży stosują różnego rodzaju polityki antidyskryminacyjne i komunikują ten fakt na zewnątrz.

Strategie ukierunkowane na konkretne grupy

Strategie ukierunkowane na konkretne grupy odnoszą się do osób, których trudne położenie na rynku pracy spowodowane jest określonymi przesłankami: wiekiem, płcią i opieką nad osobą zależną, krajem pochodzenia lub niepełnosprawnością⁷

Mogą być krótko- i długoterminowe, np. pracodawcy stosują długoterminowe strategie wobec kobiet poprzez zachęcanie ich do rekrutacji na stanowiska w zawodach zmaskulinizowanych; firmy poszukują pracowników za granicą jednocześnie zapewniając im wsparcie w Polsce (długoterminowe działania strategiczne), pracodawcy poszukują do pracy OzN, by uzyskać dofinansowanie z PFRON (strategia krótkoterminowa).

⁷ Strategie skierowane na konkretne grupy zostały szczegółowo przedstawione na schemacie 3.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.

Strategie ukierunkowane na konkretne grupy: cudzoziemców, osoby z niepełnosprawnością, kobiety, osoby młode

Strategie wobec cudzoziemców są chętnie przyjmowane przez firmy z branży budowlanej, rolnictwa, gastronomii, transportu osobowego. Są to często osoby nieznające języka polskiego, regulacji prawnych oraz polskiej kultury i realiów pracy, dlatego sposób ich zatrudnienia różni się od stosowanego na potrzeby pozyskiwania pracowników pochodzących z Polski.

- Firmy z sektora gastronomii i transportu osobowego używają platform internetowych, by dotrzeć do osób z tej grupy. Do procesu pozyskania, zatrudnienia pracownika i zarządzania nim wykorzystywani są także pośrednicy, tj. firmy flotowe, które zatrudniają głównie kierowców i kurierów. Osoby te świadczą usługi, które klient może zamówić przez aplikację.
- Pracodawcy stosujący strategię zatrudniania w ww. sposób oferują pracownikom zazwyczaj umowę zlecenie, wypłacając wynagrodzenie za wykonaną pracę (przez platformy internetowe i firmy flotowe).
- O ile w gastronomii i transporcie pracują osoby z różnych krajów, to w branży budowlanej, która doświadcza niedoboru pracowników, szczególnie chętnie zatrudniane są osoby pochodzące z Ukrainy. Wśród pracodawców panuje przekonanie, że Ukraina to kraj kulturowo zbliżony do Polski, a Ukraińcy z łatwością uczą się języka polskiego.

- Opisany w poprzednich punktach sposób postępowania firm to strategie krótkoterminowe.

„Mówimy o takim sektorze, gdzie pomiędzy odbiorcą a dostawcą jest jakaś platforma elektroniczna i mówię tutaj przede wszystkim o platformach takich jak X (podano nazwy – przypis badacza), czyli to są dostawcy jedzenia, przewóz osób. To mogą być takie usługi typu Fixly, gdzie się wyszukuje na przykład osobę, która jest w stanie coś naprawić. (...) To są przede wszystkim sektory, które nie wymagają wysokich kwalifikacji”.

Ekspert

„Osoby z Azji Środkowej przyjeżdżają do bardzo wąskiej grupy prac. Do takich prac związanych właśnie z rozwożeniem ludzi lub jedzenia, oferowanych przez międzynarodowe korporacje. Tych osób jest dużo w liczbach, ale tak naprawdę są całkowicie «zaopiekowane», w cudzysłowie zaopiekowane przez te wielkie zakłady pracy. Te osoby są poza systemem, mają złą sytuację. Nawet jeżeli mieszkają tu 2–3 lata, to bardzo słabo znają język polski. Głównie mieszkają w dużych miastach, czyli tam, gdzie są problemy mieszkaniowe. (...) Problemem jest też, że nie znają dobrze angielskiego”.

Przedstawiciel pracowników



Pracodawcy stosujący strategie krótkoterminowe wobec cudzoziemców nie wymagają od nich znajomości polskiego prawa, języka i kultury oraz nie zapewniają wsparcia w tym zakresie. Takie działanie ma negatywne konsekwencje szczególnie dla kurierów i kierowców zatrudnianych za pomocą tzw. platform lub firm flotowych. W momencie zwolnienia osoby te są jeszcze bardziej narażone na wykluczenie, ponieważ nie posiadają umiejętności pozwalających im na samodzielne znalezienie innej pracy.

- W stosunku do cudzoziemców stosowane są także strategie długoterminowe. Ten rodzaj strategii dotyczy pracowników obcego pochodzenia, ale wyłącznie tych o specjalistycznych kompetencjach i kwalifikacjach, szczególnie z sektora IT oraz finansów. Specjaliści rekrutowani są za granicą, jednak oferuje się im kompleksowe wsparcie w Polsce, co zwiększa szansę na ich szybką adaptację i związanie się z Polską na dłużej.

Strategie skierowane do osób z niepełnosprawnością

- W dużych firmach polegają na budowaniu kultury włączania OzN i wynikają z ogólnie ustalonych wytycznych (strategie długoterminowe).

- W mniejszych firmach jest to przede wszystkim stosowanie polityki racjonalnych usprawnień (strategie krótkoterminowe). Włączanie OzN do zatrudnienia częściej jest tutaj motywowane zachętami finansowymi, tj. uzyskaniem dofinansowania z PFRON. Strategie wobec OzN nie dotyczą zazwyczaj stanowisk wymagających pracy fizycznej.



„Prawdę mówiąc to, że ta składka na PFRON zaczyna stanowić bardzo duży odsetek kosztów, tak to nazwijmy, bywa takim wprost impulsem do tego, żeby się zastanowić nad tym, jak przemodelować właśnie procedury w firmie i jak bardziej otworzyć się na kwestie zatrudniania różnych osób. Takim jednym z najsilniej działających bodźców, poza wizerunkowym czy poza jakby proceduralnym, to jest właśnie faktycznie to doświadczenie... pozytywne doświadczenie z zatrudniania osób z niepełnosprawnościami”.

Ekspert



„Miałyśmy też osobę, która miała stwardnienie rozsiane. Ta dziewczyna była [nazwa stanowiska] w naszej firmie i miała duże problemy z poruszaniem się, chodziła o kulach. (...) Przystosowaliśmy jej specjalnie miejsce, tak żeby mogła się swobodnie poruszać po firmie”.

Przedsiębiorca

W badaniu jakościowym zidentyfikowano liczne **działania strategiczne podejmowane wobec kobiet**.

Są to strategie długoterminowe, służące zatrzymaniu kobiet w firmie na dłużej. Wśród firm stosujących strategie ukierunkowane na tę grupę dominuje przekonanie, że kobiety są wartościowymi pracownikami.

W odniesieniu do kobiet kluczowe elementy działań strategicznych to:

- Elastyczne podejście do pracy.
- Ustanowienie odpowiednich procedur antydyskryminacyjnych.
- Działania rekrutacyjne zachęcające kobiety do aplikowania na stanowiska kierownicze do branż silnie zmaskulinizowanych.
- Udogodnienia dla kobiet w ciąży.
- W dużych przedsiębiorstwach lub mniejszych firmach – filiach zagranicznych przedsiębiorstw wprowadzane są dodatkowo strategie antydyskryminacyjne, obejmujące np. badanie luki płacowej i szkolenia dla personelu dotyczące nadużyć wobec kobiet.

„My, żeby zachęcić kobiety, żeby do nas częściej się zgłaszały i aplikowały, stworzyliśmy politykę prorodzinną. (...) U nas w firmie liczy się wskaźnik zajętości pracownika, czyli ile czasu poświęcił na działania klienckie i na przykład po powrocie [przyp. z macierzyńskiego] przez pierwsze trzy miesiące ten wskaźnik zajętości jest obniżony do połowy, żeby ta osoba mogła tak naprawdę wejść z powrotem na obroty takie jak wcześniej. Jeżeli w przypadku choroby dziecka jest opóźnienie na projekcie, to dla nas to jest akceptowalne. Po powrocie z urlopu macierzyńskiego też finansujemy szkolenia albo kurs, jeżeli pracownik jest tym zainteresowany, taki merytoryczny, np. z aktualnych przepisów, które w trakcie nieobecności się pojawiły. Tu chodzi o taką pomoc w łączeniu życia rodzinnego z życiem zawodowym. Mamy elastyczny czas pracy. Taka osoba może zacząć wcześniej, później skończyć, a w trakcie dnia mieć np. dwie godziny przerwy”.

Przedsiębiorca

- Na wybór strategii skierowanej do kobiet wpływ mają także klienci, przekonania pracodawców co do sposobu pracy kobiet oraz wcześniejsze pozytywne doświadczenia pracodawcy z tą grupą. Przedstawiciele grup pracowników/organizacji działających na rzecz poprawy sytuacji wybranych grup o mniejszej aktywności zawodowej na rynku pracy

oraz eksperci podkreślali, że firmy oferujące usługi/produkty kobietom są poniekąd zobligowane przez swoich klientów do wdrażania działań włączających tę grupę. W dobie powszechnego dostępu do informacji klienci są w stanie zweryfikować, czy firma działa zgodnie z prezentowanymi wartościami.

- Najczęstsze doświadczenia pracodawców biorących udział w badaniu dotyczą współpracy z samotnymi matkami oraz kobietami opiekującymi się małymi dziećmi. Wielu z nich na podstawie jednostkowych doświadczeń wyrażało przekonania dotyczące całej grupy.

Z badania jakościowego wynika, że pracodawcy są świadomi, że **pozyskanie, zatrudnienie i utrzymanie w zatrudnieniu osób młodszych, do 28. roku życia**, wymaga odmiennych sposobów działania.

- Przedsiębiorcy wobec osób młodych stosują strategie długoterminowe. Firmy starają się odpowiadać na potrzeby osób młodych, ponieważ w związku z niską podażą pracy dążą do budowania stałego, wykwalifikowanego zespołu (np. oferują płatny staż, w ramach którego stażyści mogą odbyć specjalistyczne szkolenie, a następnie podjąć zatrudnienie w firmie).

„Bardzo fajnie sprawdza nam się taki model, gdzie są osoby, które zaczynają od stanowisk praktykantów lub asystentów. Uczestniczymy na przykład w targach praktyk i pracy na uczelniach. Mamy sporo zatrudnionych studentów. (...) w ramach ogłoszeń, jak szukaliśmy na stanowiska asystenckie czy praktykantów, braliśmy też pod uwagę osoby, które jeszcze nie zaczynały studiów, np. kończyły szkołę średnią. To jest też o tyle u nas dobre, że osoby na stanowiskach asystenckich mają możliwość pracowania na przykład w niepełnym wymiarze godzin, czyli zdarzali nam się studenci dzienni. Podchodzimy po prostu dość elastycznie”.

Przedsiębiorca

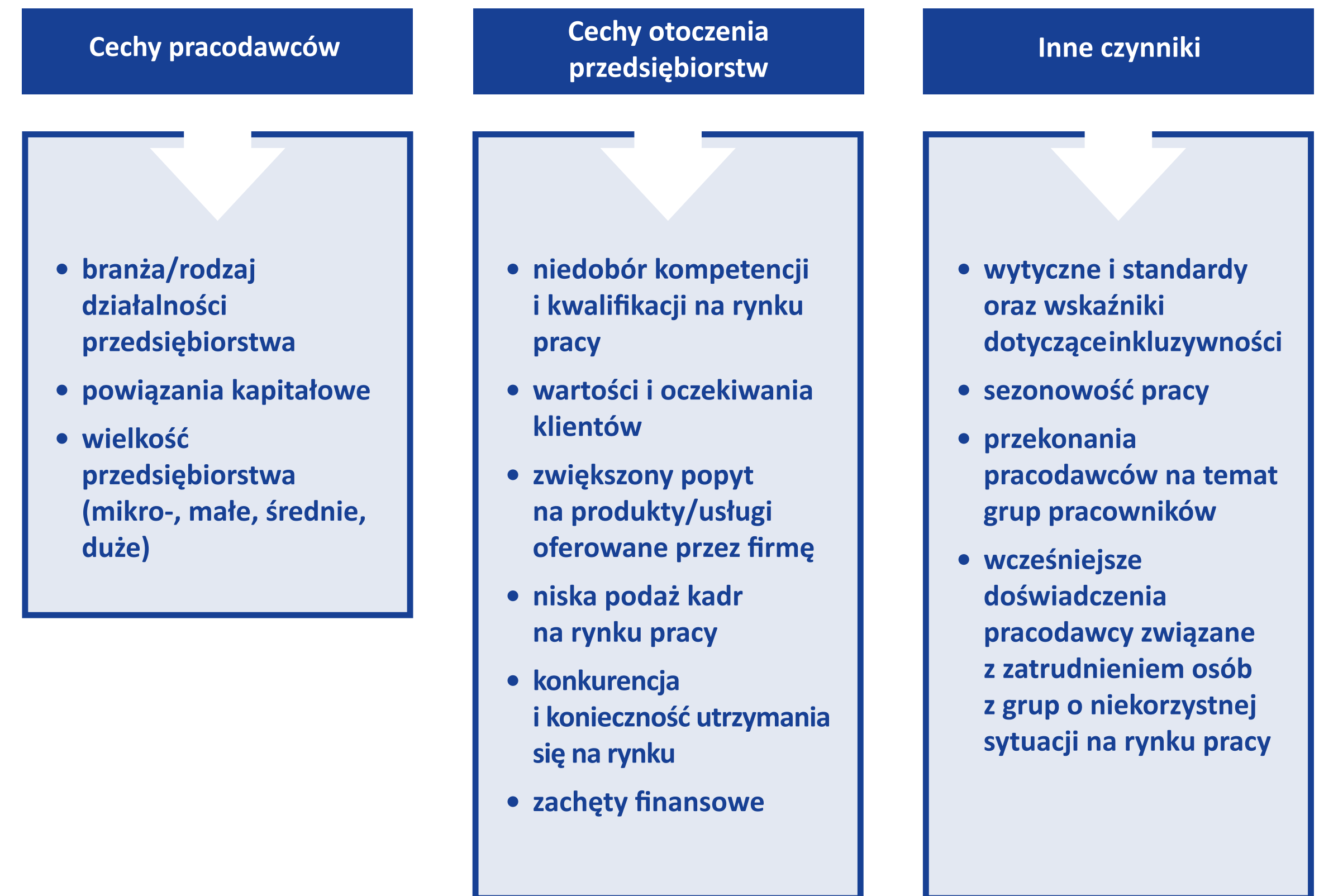
- Ponieważ badani przedsiębiorcy zazwyczaj mieli jakieś przekonania na temat osób młodych i doświadczenia z współpracy z nimi, to zarówno ich wiedza, jak i przekonania miały wpływ na decyzję o podjęciu lub niepodjęciu strategii wobec tych osób.

Cechy pracodawców, otoczenie przedsiębiorstw czy inne czynniki? Determinanty wdrażania strategii

Cechy pracodawców mające wpływ na podejmowanie działań strategicznych

- **Branże/rodzaje działalności przedsiębiorstw**, w których zidentyfikowano strategię krótkoterminową, to: transport (działalność taksówek), gastronomia, rolnictwo, budownictwo, produkcja i handel oraz turystyka; firmy z branż: IT, finanse, transport (drogowy towarów) stosują strategię długoterminową. Zarówno strategię długoterminową, jak i krótkoterminową w ww. branżach są działaniami strategicznymi, ukierunkowanymi na konkretne grupy osób, np. na cudzoziemców.

Schemat 4. Czynniki wpływające na podejmowanie działań strategicznych wobec osób z grup o mniejszych szansach na rynku pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.

- Przedsiębiorstwa zarejestrowane w Polsce, **w których udziały mają firmy zagraniczne (powiązane kapitałowo)**, częściej podejmują długoterminowe działania strategiczne. Mogą to być działania ukierunkowane zarówno na konkretne grupy, np. kobiety, jak i mające na celu ogólne wspieranie różnorodności w firmie.
- **W dużych przedsiębiorstwach** częściej niż w MMŚP podejmowane są działania strategiczne (niezależnie od ich rodzaju) wobec osób znajdujących się w trudniejszym położeniu na rynku pracy.

Cechy otoczenia przedsiębiorstw przyczyniające się do wdrażania strategii

- W sytuacji **niedoboru kompetencji i kwalifikacji na rynku pracy**, część firm (niezależnie od wielkości, branży czy powiązań kapitałowych) decyduje się na pozyskanie pracowników zza granicy, np. specjalistów. Przedsiębiorcy poszukujący pracowników stosują strategie zarówno długo-, jak i krótkoterminowe. Zazwyczaj działania strategiczne są skierowane do konkretnych grup.
- Trudności w znalezieniu pracowników (niska podaż kadr na rynku pracy), zarówno o określonych kompetencjach, jak i nisko wykwalifikowanych skłaniają pracodawców do bardziej przemyślanych działań rekrutacyjnych, np. prowadzenia rekrutacji za granicą, kierowania ogłoszeń o pracę

do osób pochodzących z Ukrainy. Ten czynnik skłania do podejmowania strategii krótkoterminowych, przede wszystkim przez firmy prowadzące działalność w obszarze handlu i produkcji, rolnictwa, budownictwa, gastronomii, turystyki oraz działalności taksówek osobowych.

- **Wartości prezentowane przez klientów**, tj. otwartość na różnorodność, równouprawnienie, inkluzywność, skłaniają duże przedsiębiorstwa oraz firmy powiązane kapitałowo z przedsiębiorstwami zagranicznymi do wdrażania długoterminowych strategii włączających osoby z różnych grup defaworyzowanych.
- **Zwiększony popyt na produkty/usługi** oferowane przez pracodawcę zmusza do podejmowania strategii włączających przede wszystkim MMŚP. Przedsiębiorstwa w obliczu zwiększonego popytu świadomie starają się docierać do określonych grup. Dotyczy to przede wszystkim firm działających w obszarze handlu i produkcji, rolnictwa, budownictwa, gastronomii oraz turystyki i często wiąże się z pracą sezonową. Firmy te stosują strategie krótkoterminowe.
- Utrzymanie sprzedaży produktów/usług na określonym poziomie, a także przyciągnięcie nowych klientów i **wyróżnienie się na tle innych firm** (konieczność utrzymania się na rynku pracy i konkurencja) sprawiają, że część pracodawców inwestuje we wspieranie różnorodności w zespołach, a także szeroko poszukuje pracowników. Tego rodzaju firmy stosują strategie długoterminowe, które mogą być ukierunkowane

zarówno na konkretne grupy, np. kobiety, jak i ogólnie na wspieranie różnorodności.

- **Dofinansowanie do wynagrodzeń pracowników** z niepełnosprawnością, przyznawane z PFRON, lub pracowników 50+ zachęca pracodawców do wdrażania krótkoterminowych działań strategicznych wobec tych osób, tj. celowego zatrudniania OzN lub osób starszych.

Inne czynniki

- **Wytyczne/standardy oraz wskaźniki** dotyczące inkluzywności pojawiają się najczęściej w firmach międzynarodowych z udziałem kapitału zagranicznego i są wdrażane odgórnie. Skłaniają przedsiębiorstwa do planowania i realizowania kompleksowych, długoterminowych działań włączających, skierowanych ogółem na wspieranie różnorodności lub na konkretne grupy, np. OzN.
- Podejmowanie strategii często wiąże się z **sezonowością pracy**. Firmy pracujące sezonowo są bardziej skłonne do poszukiwania pracowników wśród cudzoziemców i stosowania strategii krótkoterminowych.
- Zarówno **pozytywne stereotypy**, jak i **osobiste przekonania** skłaniają część pracodawców do podejmowania strategii (niezależnie od ich rodzaju) wobec określonych grup, np. niektórzy badani pracodawcy

uważali, że samotni rodzice i inne osoby opiekujące się małymi dziećmi są bardziej lojalnymi pracownikami, a przedstawiciele wybranych nacji wykonują swoją pracę rzetelniej i dokładniej niż reprezentanci innych narodów.

- Pracodawcy mający już za sobą **pozytywne doświadczenia** są bardziej skłonni do stosowania kompleksowych, przemyślanych działań (zarówno krótko-, jak i długoterminowych) w odniesieniu do osób z grup, z którymi współpracowali w przeszłości.

Trudności w znalezieniu pracowników skłaniają pracodawców do przyjmowania odmiennych postaw i kierunków działania wobec pracowników z określonych grup.

- **Deficyty w zakresie kompetencji i kwalifikacji oraz niska podaż pracy powodują, że część pracodawców nie stosuje żadnej strategii – szeroko poszukują osób do pracy i zatrudniają każdą osobę posiadającą niezbędne kompetencje i kwalifikacje lub chęci do pracy.**
- **Z kolei dla innych firm ww. czynniki są sygnałem, że należy poszukiwać pracowników również wśród grup dotychczas mniej aktywnych i starają się do nich dotrzeć, przede wszystkim dotyczy to zatrudniania obcokrajowców.**

Ekonomia, etyka, kwestie wizerunkowe czy organizacyjne? Różne motywacje pracodawców do wdrażania strategii

Niezależnie od cech przedsiębiorstwa (np. takich jak rodzaj działalności czy klasa wielkości), **firmy wdrażając każdy ze zidentyfikowanych rodzajów strategii kierują się przede wszystkim motywacją ekonomiczną**. Obniżenie kosztów zatrudnienia (poprzez uzyskanie dofinansowania na zatrudnienie OzN i zatrudnianie osób mających mniejsze wymagania dotyczące wynagrodzenia, np. cudzoziemców), zwiększenie liczby pracowników czy pozyskanie nowych klientów służą wzmocnieniu wydajności i konkurencyjności firmy, co może przełożyć się na pozytywne wyniki finansowe. Zwiększenie liczby pracowników oraz pozyskanie nowych klientów mogą motywować pracodawców do sięgania po pracowników z grup

Pracodawcy podejmują działania strategiczne wobec osób z grup defaworyzowanych z różnych powodów.

Schemat 5. Główne motywacje pracodawców do stosowania strategii wobec osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.



o mniejszych szansach na rynku pracy. Z kolei potrzeba obniżenia kosztów zatrudnienia skłania przedsiębiorców przede wszystkim do zatrudniania osób pochodzących spoza Polski. Dotyczy to głównie prac prostych, niewymagających specjalistycznych umiejętności.

Motywacja wizerunkowa dotyczy dużych przedsiębiorców i firm powiązanych kapitałowo z przedsiębiorstwami zagranicznymi.

Chęć poprawy i umocnienia wizerunku firmy inkluzywnej skłaniają do wdrażania strategii długoterminowych, ukierunkowanych ogólnie na różnorodność oraz na konkretne grupy. Duże przedsiębiorstwa, chcąc wyróżnić się na rynku i zwiększyć swoją atrakcyjność w oczach klientów, wychodzą naprzeciw trendom i wymaganiom społecznym, promując na przykład ciałopozytywność wśród kobiet, i szeroko pokazują, że zatrudniają osoby z niepełnosprawnością. Tego typu strategię mogą manifestować się także poprzez używanie inkluzywnego języka w ogłoszeniach rekrutacyjnych.

Część badanych przedsiębiorców, niezależnie od ich cech (wielkość firmy, sektor, powiązania kapitałowe), **podkreślało, że w swojej działalności kierują się określonymi wartościami (motywacja etyczna)**. Pracodawcy, którzy są otwarci na różnorodność w miejscu pracy, szanują swoich pracowników i dbają o dobrą atmosferę w pracy, wybierają strategię długoterminową. Przedsiębiorstwa z określoną kulturą organizacyjną dostrzegają długofalowe korzyści zarówno z tworzenia różnorodnego środowiska pracy, jak i zatrudniania osób z konkretnych grup defaworyzowanych.

Motywacja organizacyjna wynika z potrzeby zbudowania stabilnego, zmotywowanego do pracy zespołu i skłania do podejmowania strategii długoterminowych. Badani pracodawcy wielokrotnie podkreślali, że mierzą się z dużą fluktuacją kadr. Trudności w znalezieniu nowych pracowników i nakłady, jakie należy przeznaczyć na ich wdrożenie, skłaniają pracodawców do podejmowania kompleksowych działań, wychodzących naprzeciw oczekiwaniom wybranych grup pracowników. Doświadczenia pracodawców wskazują, że urodzenie dziecka, bycie rodzicem małego dziecka i młody wiek pracownika to przesłanki, które zwiększają prawdopodobieństwo rezygnacji z pracy. Na przykład rodzice małych dzieci mierzą się z wyzwaniem pogodzenia życia rodzinnego z zawodowym. W sytuacji braku elastyczności oraz wsparcia ze strony pracodawcy nierzadko decydują się na przerwanie kariery zawodowej. Z obserwacji przedsiębiorców wynika również, że osoby młode potrzebują odpowiedniej równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, chcą się rozwijać, a także być częścią zintegrowanego zespołu.

Ukryte zasoby rynku pracy – między szansami i zagrożeniami



Szanse i zagrożenia dla pracodawców i rynku pracy związane z inwestycją w osoby pozostające w mniej korzystnej sytuacji na rynku pracy

Szanse

Kobiety i opiekunowie osób zależnych

Dla pracodawców

- **Zaspokojenie niedoborów kadry w firmie i niwelowanie luk w zakresie kompetencji.**

W percepcji części pracodawców, kobiety zwykle planują i chcą wrócić do pracy po przerwie związanej z opieką nad osobą zależną (np. dzieckiem) lub w trakcie sprawowania takiej opieki oraz potrafią skutecznie godzić role: zawodową i społeczną.

Nie w każdym przypadku wiedza i umiejętności kobiet dezaktualizują się w związku z przerwą spowodowaną sprawowaniem opieki nad osobą zależną.

Ponadto stereotypowe postrzeganie kobiet i opiekunów osób zależnych jako wielozadaniowych, posiadających umiejętności osobiste, o które trudno na rynku pracy (np. takie jak radzenie sobie ze zmianami, stresem, zarządzanie sobą w czasie), powoduje, że są oni traktowani jako efektywni, wydajni pracownicy, których zatrudnienie i utrzymanie w zatrudnieniu przynosi firmie realne korzyści.

- **Lepsze zarządzanie luką w zakresie kadr i kompetencji.**

Zapewnienie ciągłości realizacji zadań i procesów poprzez pełną obsadę stanowisk w firmie i pozyskanie niezbędnych kompetencji i kwalifikacji.

- **Lepsze dostosowanie struktur i procedur HR do zróżnicowanych potrzeb pracowników** (z uwzględnieniem możliwości, potencjału kobiet i opiekunów osób zależnych) **oraz wdrożenie i rozwój nowoczesnych narzędzi HR i metod organizacji pracy sprzyjających efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.**

Zwiększenie przejrzystości procedur i procesów rekrutacji, zatrudniania, onboardingu, rozwoju zawodowego czy awansu pracowników poprzez opracowanie nowych standardów działania, wytycznych, regulaminów, opisów stanowisk pracy i ścieżek kariery zawodowej, uwzględniających potencjał różnych grup pracowników (w tym kobiet i opiekunów osób zależnych).

- **Zbudowanie pozytywnego zewnętrznego i wewnętrznego wizerunku firmy** jako postępowego, podążającego za zmianami i trendami społecznymi oraz zaangażowanego społecznie pracodawcy, który umożliwia rozwój zawodowy różnym pracownikom bez względu na ich płeć czy pełnienie opieki nad osobą zależną oraz kreuje wewnątrz organizacji środowisko pracy przyjazne różnym pracownikom.

Dla rynku pracy

- **Pokrycie zapotrzebowania na pracowników, w tym w obszarach specjalizacji wschodzących oraz sektorach rozwijających się (o wysokim potencjale wzrostu).**

Na przykład w działalnościach gospodarczych, których celem jest dostarczanie usług i produktów w odpowiedzi na potrzeby związane z demograficznym procesem starzenia się ludności (m.in. w sektorach usług zdrowotnych, biotechnologii, diagnostyki medycznej, opieki zdrowotnej, w tym telemedycyny, zaliczanych do „srebrnej gospodarki”).

- **Wydłużenie aktywności zawodowej kobiet i opiekunów osób zależnych.**

Poprzez: (a) zapewnienie dostępu do zatrudnienia i miejsc pracy wyższej jakości, tj. lepiej płatnych, związanych z lepszymi benefitami i bardziej komfortowymi warunkami pracy, (b) brak dyskryminacji ze względu na płeć i sprawowanie opieki nad osobą zależną.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.

Zagrożenia

Kobiety i opiekunowie osób zależnych

Dla pracodawców

- **Segregacja zawodowa (pozioma i pionowa) w firmach.**

Przypisywanie kobiet i opiekunów osób zależnych do określonych zawodów, zadań i stanowisk w przedsiębiorstwach, prowadzące do ich koncentracji w wybranych obszarach funkcjonowania firm (w szczególności w branżach oraz przedsiębiorstwach zmaskulinizowanych, np. w budownictwie).

- **Nierównomierne rozłożenie kadr w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.**

Pełnienie funkcji opiekuńczych oraz stereotypowe postrzeganie predyspozycji kobiet i opiekunów osób zależnych może skutkować np. dominacją jednej płci (kobiet) na stanowiskach administracyjnych, niższego szczebla i średnich operacyjnych oraz ograniczać dostęp kobiet i opiekunów osób zależnych do stanowisk kierowniczych, strategicznych i wzmacniać nierówności strukturalne w firmie.

Brak różnorodności wśród kadry menadżerskiej, zarządzającej czy w zespołach decyzyjnych może ograniczać potencjał rozwojowy firmy.

- **Stereotypowe postrzeganie predyspozycji i kompetencji kobiet, opiekunów osób zależnych.**

Postrzeganie kobiet, opiekunów osób zależnych przez pryzmat potencjalnych ograniczeń związanych z ich dyspozycyjnością może prowadzić do błędnych założeń dotyczących ich wydajności, dostępności czasowej i możliwości zaangażowania zawodowego, w konsekwencji do ograniczania ich udziału w realizacji kluczowych zadań w firmie i pomijaniu przy awansach.

Nieadekwatne wykorzystanie potencjału kobiet i opiekunów osób zależnych może przyczyniać się do utraty wartościowych pracowników, którzy – przy odpowiednim wsparciu – mogliby przyczyniać się do rozwoju (wzrostu) firmy.

Poczucie niesprawiedliwości wśród innych grup pracowniczych związane z pojawieniem się przekonań, że kobiety i opiekunowie osób zależnych to grupy uprzywilejowane oraz faworyzowane w firmie.

Dla rynku pracy

- **Petryfikacja podziału ról zawodowych na typowo „kobiece” i „męskie”, prowadząca do dalszej segmentacji kobiet oraz opiekunów osób zależnych na rynku pracy.**

Pałupka niewykorzystanej szansy, oznaczająca czerpanie z „ukrytych” zasobów rynku pracy, jednakże bez uzyskiwania możliwych oczekiwanych korzyści dla gospodarki (jako wynik wykorzystywania potencjału zawodowego kobiet i opiekunów osób zależnych w sposób zgodny ze stereotypami dotyczącymi ich możliwości i kompetencji, a nie ich potencjałem: motywacją do pracy, faktycznymi kompetencjami i kwalifikacjami).

- **Utrwalanie się zjawiska średniej luki płacowej ze względu na płeć** (różnicy pomiędzy wynagrodzeniami mężczyzn i kobiet na niekorzyść tych drugich).

Zatrudnianie kobiet i opiekunów osób zależnych na stanowiskach i w sektorach gorzej płatnych, przez to „wypychanie” kobiet i opiekunów osób zależnych z rynku pracy.

- **Rosnące ryzyko ubóstwa i wykluczenia społecznego kobiet w starszym wieku** [w szczególności w świetle utrzymującego się wyższego poziomu średniego dalszego trwania życia oraz diagnozowanych niekorzystnych tendencji demograficznych, takich jak feminizacja starości (przewaga kobiet w najstarszej grupie wiekowej – 85 lat i więcej) oraz singularyzacja starości (wysoki odsetek osób starszych – głównie kobiet, ze względu na ich dłuższe przeciętne trwanie życia – pozostających w jednoosobowych gospodarstwach domowych)].

Jako rezultat niższych dochodów kobiet, niższych emerytur, niższego wieku emerytalnego i mniejszych możliwości oszczędzania.

- **Zniechęcenie do podejmowania aktywności zawodowej**, rezygnacja z pracy, rosnący odsetek osób biernych zawodowo ze względu na płeć i pełnienie opieki nad osobą zależną.

Szanse

Osoby młode (do 28. roku życia) oraz starsze (powyżej 50. roku życia)

Dla pracodawców

Osoby młode

- **Pozyskanie talentów i zaawansowanych kompetencji cyfrowych.**

Wynika to z przypisywania osobom młodym większych możliwości poznawczych (w porównaniu do osób starszych), większej otwartości na rozwój oraz z przekonania, że lepiej rozumieją aktualne trendy technologiczne (umiejętności te są szczególnie cenione w sektorach kreatywnych oraz w działalnościach opartych na nowych technologiach).

Osoby starsze

- **Pozyskanie przez firmę cennego *know how* niezbędnego do realizacji złożonych zadań i profesjonalnego świadczenia usług oraz pełnienia funkcji mentorskich zwiększających transfer wiedzy w przedsiębiorstwie.**

Jako efekt wykorzystania bogatego doświadczenia zawodowego oraz specjalistycznych kompetencji branżowych i dziedzinowych starszych i doświadczonych pracowników.

- **Zwiększenie stabilności kadry w firmie** poprzez zatrudnienie lojalnych pracowników, identyfikujących się z celami, kierunkiem rozwoju i wartościami firmy.

Łącznie osoby młode i starsze

- **Przyciąganie talentów oraz specjalistów z doświadczeniem, a także kształtowanie wewnątrz organizacji środowiska pracy przyjaznego pracownikom z różnych grup wiekowych. Dzięki temu budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy i zwiększanie przewagi konkurencyjnej firmy na rynku.**

- **Budowanie proinnowacyjnej kultury organizacji oraz wzrost efektywności przedsiębiorstwa.** Zwiększenie produktywności pracowników oraz wzmocnienie inicjatywności i potencjału kreatywnego kadry poprzez budowanie różnorodnych zespołów pracowniczych (heterogenicznych pod względem wieku i związanych z nim doświadczeń zawodowych, wartości, kultury i stylu życia, wiedzy i umiejętności).

Dla rynku pracy

Osoby młode

- **Szybsze wejście na rynek pracy osób młodych w okresie tranzykcji (przechodzących z edukacji do zatrudnienia) oraz trwała integracja młodych z rynkiem pracy.**
- **Minimalizowanie niedoborów kadrowych.**
- **Zmniejszenie niedopasowania kompetencyjnego młodych** (dzięki zwiększaniu ich udziału w rynku pracy i zapewnieniu warunków do rozwoju umiejętności).

Osoby starsze

- **Zmniejszenie niedopasowania kompetencyjnego w starszych grupach wiekowych** (poprzez zapewnienie uczestnictwa osób starszych w rynku pracy i utrzymaniu ich w aktywności zawodowej).
- **Wydłużenie aktywności zawodowej osób starszych** (poprzez zapewnianie dostępu do zatrudnienia i brak dyskryminacji ze względu na wiek oraz wzmacnianie mobilności zawodowej), jak również ograniczanie zjawiska bierności zawodowej wśród osób starszych.
- **Redukowanie występujących na rynku pracy luk w zakresie kadr i kompetencji.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.

Zagrożenia

Osoby młode (do 28. roku życia) oraz starsze (powyżej 50. roku życia)

Dla pracodawców

Osoby młode

- **Wyższa fluktuacja kadry w grupie pracowników młodych, wynikająca z rezygnacji z zatrudnienia w celu poszukiwania lepszych możliwości rozwoju zawodowego, nowych doświadczeń zawodowych, wyższego wynagrodzenia i lepszej (wyższej) pozycji w organizacji.**

Pracodawcy postrzegają inwestycje w rozwój tej grupy jako obarczone wysokim ryzykiem i niepewnym zwrotem, ze względu na relatywnie niski – w ich ocenie – poziom lojalności młodych wobec pracodawców. Przyczyn takiego stanu upatrują m.in. w dążeniu młodych pracowników do uzyskania bardziej atrakcyjnych warunków zatrudnienia oraz lepszych perspektyw awansu.

- **Ograniczone możliwości zatrudnienia osób młodych wynikające z ich wygórowanych oczekiwań finansowych i pozafinansowych** – w ocenie pracodawców – nieadekwatnych do posiadanych kompetencji i doświadczenia zawodowego.
- **Obniżona jakość realizacji powierzonych zadań zawodowych związana z niedoborem wiedzy i umiejętności.**

Osoby starsze

- **Spadek efektywności realizowanych zadań zawodowych.**

Trudności adaptacyjne starszych pracowników wynikające z niedostatecznych kompetencji cyfrowych, oporu wobec zmian organizacyjnych i technologicznych oraz braku wsparcia w pokonywaniu trudności i dostosowaniu się do nowych warunków mogą prowadzić do: (a) dezaktualizacji kwalifikacji (w związku ze spadającą aktywnością zawodową oraz mniejszą gotowością i możliwościami ich doskonalenia), (b) zniechęcenia, znacznego obniżenia sprawczości i autonomii w działaniu oraz skuteczności zawodowej.

Łącznie osoby młode i starsze

- **Poczucie niesprawiedliwości wśród innych grup pracowniczych** związane z pojawieniem się przekonań, że młodzi i starsi pracownicy to grupy uprzywilejowane oraz faworyzowane w firmie.

Dla rynku pracy

Osoby młode oraz starsze

- **Stagnacja w zakresie innowacyjności firm**, wynikająca z niepełnego wykorzystania potencjału zarówno osób młodych, jak i starszych pracowników z powodu stereotypów i przekonań, które ograniczają dostęp do zatrudnienia osobom do 28. roku życia z kapitałem kreatywnym oraz prowadzą do marginalizacji starszych pracowników dysponujących dużym doświadczeniem zawodowym, specjalistyczną wiedzą i umiejętnościami.
- **„Wypychanie” starszych i młodych pracowników z rynku pracy – demotywowanie do trwania w zatrudnieniu.**

Niepełne, nieadekwatne wykorzystanie potencjału młodych i starszych pracowników, między innymi prowadzące do dekompozycji cech ich położenia na rynku pracy (tj. braku zgodności w szczególności między takimi aspektami pracy jak: wynagrodzenie, zajmowane stanowisko, kompetencje i kwalifikacje, bezpieczeństwo zatrudnienia) może wzmacniać poczucie zniechęcenia pracą i obniżać gotowość do podejmowania aktywności zawodowej wśród pracowników z tych grup. w dłuższej perspektywie przyczyniać się zaś do ich bierności zawodowej (zjawiska niekorzystnego dla sektora przedsiębiorstw i rynku pracy).

Szanse

Obywatele państw trzecich oraz UE

Dla pracodawców

- **Wypełnianie luk kadrowych w firmach w sektorach gospodarki o wysokiej absorpcji siły roboczej**, m.in. w budownictwie, produkcji, rolnictwie, w szczególności na stanowiskach, na których wykonuje się pracę niższej jakości (uważanych przez polskich pracowników za mniej atrakcyjne, niegwarantujące długoterminowego zatrudnienia, gorzej płatne lub związane z ciężką pracą fizyczną).
- **Pozyskanie wysoko zmotywowanych pracowników.**
Cudzoziemcy z państw trzecich, szczególnie z Europy Wschodniej (Ukraina, Białoruś) są stereotypowo postrzegani przez pracodawców jako zmotywowani do pracy, zaangażowani i wydajni pracownicy.
- **Stabilizowanie zatrudnienia w firmie, a przez to zwiększanie przewagi konkurencyjnej i umacnianie pozycji firmy na rynku.**
- **Większe możliwości ekspansji na rynki międzynarodowe i budowania trwałych relacji biznesowych** poprzez zatrudnianie pracowników cudzoziemskich z UE o wysokich kompetencjach dziedzinowych, w zakresie wielojęzyczności, rozumiejących kulturę biznesową danego państwa, znających przepisy prawa specyficzne dla danego kraju.
- **Budowanie proinnowacyjnej kultury organizacji oraz zwiększenie produktywności pracowników.**
Wzmocnienie inicjatywności i potencjału kreatywnego kadry poprzez budowanie różnorodnych zespołów pracowniczych (heterogenicznych pod względem kultury kraju pochodzenia, związanych z tym wartości, stylu życia, wiedzy i umiejętności).

- **Budowanie marki atrakcyjnego pracodawcy, otwartego i przyciągającego różne grupy pracowników.**

Dla rynku pracy

- **Substytucja (bilansowanie) niedoborów kadrowych na rynku pracy.**
Wyrównywanie występujących na rynku pracy różnic między podażą pracy a popytem na pracę.
- **Wzrost efektywności oraz podniesienie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw – a w konsekwencji całej gospodarki.**
Możliwy dzięki rozwijaniu potencjału innowacyjnego firm poprzez tworzenie zespołów opartych na różnorodności. Zróżnicowane doświadczenia, wartości i umiejętności postrzegane są przez ekspertów i pracodawców jako kluczowe czynniki uruchamiające twórcze, nieszablonowe myślenie, które przekłada się na generowanie nowej wartości.
- **Zmiana postaw pracodawców i innych pracowników wobec cudzoziemców** jako wynik pozytywnych doświadczeń związanych z ich zatrudnieniem, stopniowego przełamywania stereotypów oraz przewartościowania potencjalnych korzyści i zagrożeń.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.

Zagrożenia

Obywatele państw trzecich oraz UE

Dla pracodawców

- **Niepowodzenie integracji osób cudzoziemskich w miejscu pracy** wynikające z barier językowych, różnic kulturowych oraz braku znajomości polskiej kultury pracy.
- **Nasilenie napięć i konfliktów interpersonalnych w firmie**, w tym wzrost przypadków prześladowania i dyskryminacji.
- **Nieadekwatne wykorzystanie potencjału pracowników cudzoziemskich.**
Niedostosowanie kwalifikacji osób cudzoziemskich do wymagań stanowisk pracy oraz ograniczanie im dostępu do wykonywania wybranych zawodów. Problem ten w szczególności dotyczy stanowisk wymagających specjalistycznej wiedzy i zaawansowanych umiejętności (np. w obszarze księgowości, prawa podatkowego), a także zawodów regulowanych, które można wykonywać wyłącznie po spełnieniu warunków określonych w przepisach prawa oraz związanych z nieznaną polskiego otoczenia regulacyjnego i obowiązujących standardów działania.
- **Poczucie niesprawiedliwości wśród innych grup pracowniczych** związane z pojawieniem się przekonań, że cudzoziemcy to grupy faworyzowane przez pracodawcę, zabierające miejsca pracy należne polskim pracownikom.

Dla rynku pracy

- **Pułapka zatrudniania przede wszystkim na stanowiskach niższej jakości – w segmencie rynku pracy charakteryzującym się niskimi wynagrodzeniami, gorszymi warunkami pracy, ograniczonymi możliwościami rozwoju zawodowego i niską stabilnością zatrudnienia.**
Postrzeganie i traktowanie osób cudzoziemskich, zwłaszcza pochodzących z państw trzecich, jako pracowników „drugiej kategorii”.
- **Rozszerzenie się szarej strefy rynku pracy, w której cudzoziemcy z państw trzecich są angażowani do pracy „na czarno”, z pominięciem obowiązujących przepisów dotyczących legalizacji pracy i pobytu.**
Pracownicy pochodzący z państw trzecich (m.in. Afryki, Azji oraz Ameryki Południowej) są szczególnie narażeni na różnego rodzaju nadużycia ze strony pracodawców.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.

Szanse

Osoby z niepełnosprawnością

Dla pracodawców

- **Niwelowanie luk kadrowych i w zakresie kompetencji.**
- **Tworzenie przyjaznego pracownikom środowiska pracy oraz poprawa warunków pracy poprzez dostosowywanie przestrzeni, stanowisk i form świadczenia pracy do potrzeb OzN, ale w sposób użyteczny również dla innych pracowników w możliwie najwyższym stopniu, bez potrzeby ich dodatkowej adaptacji i konieczności specjalistycznego (prze)projektowania.**
Obejmuje to w szczególności likwidację różnego rodzaju barier:
 - (a) architektonicznych (np. poprzez budowę podjazdów, dostosowanie pomieszczeń sanitarnych, organizację biura w budynku z windą, zapewnienie stref ciszy, w tym zastosowanie dźwiękoszczelnych materiałów, regulację oświetlenia i redukcję bodźców wizualnych w pomieszczeniach, zakup ergonomicznego sprzętu biurowego),
 - (b) infrastrukturalnych (m.in. poprzez zakup maszyn, urządzeń, narzędzi IT i oprogramowania),
 - (c) komunikacyjnych (związanych z poprawą wewnętrznego i zewnętrznego obiegu i wymiany informacji w firmie).
- **Wzrost świadomości i wiedzy ogółu pracowników na temat potrzeb i możliwości funkcjonowania OzN w środowisku pracy i budowanie inkluzywnej kultury w organizacji.**
Większa wrażliwość na grupy o specjalnych potrzebach w miejscu pracy – przełamywanie obaw, stereotypów i uprzedzeń.

- **Preferencje dla firmy w dostępie do zamówień publicznych i prywatnych.**

Przedsiębiorstwo ubiegające się o zamówienie może uzyskać dodatkowe punkty za zatrudnienie pracownika z niepełnosprawnością.

- **Wzmocnienie potencjału marki pracodawcy zaangażowanego społecznie, umożliwiającego rozwój zawodowy i przyjaznego różnym grupom pracowników (w tym pracownikom z niepełnosprawnościami).**

Dla rynku pracy

- **Wzrost aktywności zawodowej OzN i zmniejszenie skali problemu niewykorzystanych zasobów rynku pracy.**
- **Zmiana postaw pracodawców wobec zatrudniania OzN,** wynikająca z pozytywnych doświadczeń związanych z zatrudnieniem OzN, przełamywania lęków i stereotypów oraz procesu przewartościowania zysków i wyzwań związanych z zatrudnianiem OzN.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.

Zagrożenia

Osoby z niepełnosprawnością

Dla pracodawców

- **Konieczność poniesienia nakładów na dostosowanie środowiska i stanowiska pracy do potrzeb i możliwości OzN** (tj. zniesienia barier architektonicznych, infrastrukturalnych, komunikacyjnych).
- **Niepełne i nieadekwatne wykorzystanie potencjału pracowników z niepełnosprawnością.**
Nieróżnicowanie zadań na stanowiskach zajmowanych przez OzN oraz nieadekwatne wykorzystanie ich wiedzy i umiejętności wynikające z: przypisywania im niższej efektywności ze względu na pracę w niepełnym wymiarze oraz postrzegania ich kompetencji i dyspozycyjności przez pryzmat ograniczeń lub stereotypów (przykładem może być zatrudnianie osób w spektrum autyzmu wyłącznie do wykonywania powtarzalnych zadań analitycznych, mimo szerszego potencjału zawodowego).
- **Utrata wartościowych pracowników i możliwych do uzyskania korzyści biznesowych i społecznych.**
Wyłączanie OzN z głównych aktywności firmy lub zadań i projektów wymagających prac zespołowych może ograniczać możliwości ich rozwoju zawodowego oraz osłabiać skuteczność zadań realizowanych w firmie, a przez to przyczyniać się do utraty przez firmę potencjalnych korzyści (również zwiększać koszty społeczne po stronie OzN ze względu na brak możliwości pracy i rozwoju zawodowego adekwatnego do oczekiwań i potencjału oraz wynikające z pozostawania poza głównym nurtem aktywności zespołów pracowniczych w przedsiębiorstwie).

- **Poczucie niesprawiedliwości wśród innych grup pracowniczych** związane z pojawieniem się przekonań, że OzN to grupa uprzywilejowana oraz faworyzowana w firmie.

Dla rynku pracy

- **Segmentacja OzN na rynku pracy** wynikająca ze stereotypowego przypisywania OzN do ograniczonego katalogu zadań, stanowisk i sektorów niezależnie od ich rzeczywistych kompetencji i potencjału zawodowego.
- **Demotywowanie pracowników z niepełnosprawnością do trwania w zatrudnieniu** (jako wynik nieadekwatnego wykorzystania ich potencjału oraz niezapewniania odpowiednich warunków do rozwoju zawodowego).

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych.

Ocena regulacji i wsparcia publicznego ukierunkowanych na wzrost aktywności zawodowej osób doświadczających trudności na rynku pracy



! Przedsiębiorcy częściej dostrzegają bariery niż korzyści wynikające z regulacji i dostępnych form wsparcia publicznego ukierunkowanych na zatrudnianie lub utrzymanie w zatrudnieniu osób doświadczających trudności w dostępie do rynku pracy.

Szanse związane ze wsparciem publicznym i regulacjami

**Kobiety/opiekunowie
osób zależnych**

**Osoby do 25. roku życia
i powyżej 50. roku życia**

**Osoby
z niepełnosprawnością**

Cudzoziemcy

Trwała integracja z sektorem przedsiębiorstw osób doświadczających trudności w dostępie do zatrudnienia, poprzez wzrost ich aktywności zawodowej dzięki środkom publicznym, w tym również w wyniku stosowania klauzul społecznych i kryteriów równościowych w sytuacji ubiegania się przedsiębiorcy o wsparcie publiczne.

Zapewnienie ciągłości działania przedsiębiorstw (dzięki uzupełnieniu niedoborów w zakresie kadr i kompetencji poprzez udział w programach publicznych).

Dostosowanie kompetencji i kwalifikacji potencjalnych pracowników – osób będących w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy do dobrze rozpoznanych potrzeb konkretnych branż i pracodawców (jako wynik trafnie zaprojektowanej interwencji publicznej).

Poprawa ergonomii środowiska i miejsc pracy w przedsiębiorstwach oraz organizacji pracy dzięki środkom publicznym na adaptację miejsc pracy, doposażenie stanowisk oraz zakup specjalistycznego sprzętu (w tym zniesienie barier: architektonicznych, infrastrukturalnych i komunikacyjnych) oraz wdrażanie innowacji organizacyjnych (np. takich jak elastyczny lub skrócony czas pracy).

Obniżenie kosztów zatrudnienia i utrzymania pracowników w zatrudnieniu (wynikające z ulg finansowych, dostępności środków publicznych m.in. na: utworzenie miejsca pracy, zatrudnienie pracownika, reskilling, upskilling jego umiejętności, realizację programów zdrowotnych, zakup sprzętu i urządzeń oraz dostosowanie stanowisk pracy do możliwości osób o specjalnych potrzebach).

Bariery/zagrożenia związane ze wsparciem publicznym i regulacjami (1)

Kobiety/opiekunowie
osób zależnych

Osoby do 25. roku życia
i powyżej 50. roku życia

Osoby
z niepełnosprawnością

Cudzoziemcy

Wyobrażone lub rzeczywiste (doświadczane) **wysokie koszty pozyskania pracownika** (wynikające z: wyższych kosztów rekrutacji i/lub onboardingu i/lub dostosowania środowiska i stanowisk pracy do potrzeb i możliwości pracownika, konieczności zniesienia barier architektonicznych, komunikacyjnych, infrastrukturalnych, zapewnienia niestandardowej obsługi prawnej procesu zatrudnienia, a następnie utrzymania pracownika w zatrudnieniu).

Nadmierne obciążenia administracyjne w szczególności związane z:

- a) pozyskaniem i rozliczeniem wsparcia publicznego (np. przygotowaniem i złożeniem wniosku o dofinansowanie zgodnie z wymogami),
- b) uwzględnianiem obowiązujących przepisów prawa oraz wytycznych określających, w jaki sposób korzystać ze środków publicznych, opracować i wdrażać projekt lub wesprzeć pracownika, np. cudzoziemca w legalizacji pobytu; dostosować czas, formę, stanowisko pracy np. do potrzeb OzN lub opiekuna osoby zależnej,
- c) koniecznością monitorowania zmian w zakresie wytycznych i przepisów prawa, i nadążania za tymi zmianami,
- d) potrzebą pozyskania dodatkowej ekspertyzy prawnej lub HR, specjalisty ds. kadr i płac,
- e) koniecznością identyfikacji źródła wsparcia publicznego adekwatnego względem formy prawnej, wielkości i potrzeb firmy (ze względu na rozproszenie programów wsparcia i środków publicznych).

W efekcie – zbyt niska opłacalność wsparcia publicznego dla przedsiębiorcy.

Trudności w dostępie do wsparcia publicznego i niepowodzenia w ubieganiu się o wsparcie, ze względu na: brak wystarczającej wiedzy nt. możliwości jego pozyskania, niską adekwatność zakresu, typu, skali wsparcia względem potrzeb przedsiębiorcy oraz jego możliwości i potencjału w zakresie absorpcji środków lub wymaganych rozwiązań i form wsparcia (np. związanych z trwałością, tj. utrzymaniem efektów wsparcia w przypadku jego zakończenia lub pozyskaniem „zastępcy”, tj. osoby o tożsamych cechach, kwalifikacjach i kompetencjach w przypadku rezygnacji z zatrudnienia (w trakcie trwania wsparcia) pracownikapozyskanego dzięki wsparciu).

Negatywne doświadczenia części pracodawców związane z ubieganiem się o wsparcie i środki publiczne (np. negatywna ocena wniosku o dofinansowanie; redukcja dotacji, form czy skali wsparcia; brak środków publicznych na działania, które mógłby i chciałby wdrożyć w firmie przedsiębiorca).

Obawa oskarżeń o dyskryminację w sytuacji zwolnienia pracownika czy braku kontynuowania umowy (zatrudnienia).

Bariery/zagrożenia związane ze wsparciem publicznym i regulacjami (2)

Kobiety/opiekunowie
osób zależnych

Osoby do 25. roku życia
i powyżej 50. roku życia

Osoby
z niepełnosprawnością

Cudzoziemcy

Nadmierna zależność pracodawców od wsparcia publicznego – zatrudnianie osób z omawianych grup wyłącznie ze względu na dostępne wsparcie publiczne, prognozowane korzyści finansowe i możliwość uzyskania ulg.

Nadmierna zależność osób z omawianych grup od transferów socjalnych/wsparcia publicznego (np. pułapka rentowa) – dotyczy w szczególności OzN i opiekunów osób zależnych.

Świadome naruszenie prawa poprzez celowe zaniechanie realizacji wymaganych działań lub bagatelizowanie ich znaczenia, uzasadniane nieadekwatnymi, nadmiernymi obciążeniami administracyjnymi – podejmowanie działań niezgodnych z obowiązującym porządkiem prawnym, również prowadzących do rozwoju szarej strefy rynku pracy.

Działanie sprzeczne z przepisami prawa, skutkujące ich naruszeniem, wynikające z niskiej świadomości oraz braku wiedzy na temat obowiązujących regulacji w zakresie zatrudniania i utrzymania pracownika w zatrudnieniu, braku orientacji nt. zmian w przepisach prawa (eksperci zauważają, że takie zagrożenie przede wszystkim dotyczy mikro- i małych przedsiębiorstw, pozbawionych wsparcia działów prawnych lub HR). **Ryzyko kar finansowych** wynikające z **nieintencjonalnego naruszenia obowiązujących przepisów prawa**.

Zbyt długi – względem potrzeb pracodawcy – czas (a) poszukiwania pracownika o odpowiednich kompetencjach i kwalifikacjach lub (b) oczekiwania na legalizację jego pobytu, i na tej podstawie świadczenia przez niego pracy. Wysoki poziom niepewności co do efektów tego procesu.

Bilans Kapitału Ludzkiego 3.0

Koordinacja i współpraca merytoryczna

Maja Dobrzyńska (PARP)

dr hab. Marcin Kocór, prof. UJ

dr Seweryn Krupnik (UJ)

Dorota Micek (UJ)

Melania Nieć (PARP)

Joanna Orłowska (PARP)

Anna Tarnawa (PARP)

Wykonawca badania: Ecorys Polska Sp. z o.o.

oraz Grupa Badawcza DSC Sp. z o.o.

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

© Copyright by Uniwersytet Jagielloński

ISBN: 978-83-7633-557-5

Publikacja dostępna na stronie internetowej

www.parp.gov.pl

Warszawa 2025

Licencja:



Publikacja dostępna na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa 4.0 Polska. [Przystępne podsumowanie licencji.](#)

[Pełna licencja w języku angielskim.](#) Licencja ta pozwala na kopiowanie, zmienianie, rozprowadzanie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie pod warunkiem oznaczenia autorstwa.

Z powyższej licencji wyłączone jest zdjęcie z serwisu [Adobe Stock](#) (na okładce), autor: Garpinina

Inne utwory objęte licencją można znaleźć na stronie internetowej [produkty FERS](#).



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



PARP
Grupa PFR



Bilans Kapitału Ludzkiego