

BAROMETR
AKTYWNOŚCI
ZAWODOWEJ
PRACOWNIKÓW 50+
W OBLICZU PANDEMII
WYWOŁANEJ WIRUSEM
COVID-19



BAROMETR 50+

ZAGADNIENIE DYSKRYMINACJI ZE WZGLĘDU NA WIEK
OCENA PRACOWNIKÓW ORAZ PRACODAWCÓW
DZIAŁANIA ANTYDYSKRYMINACYJNE

EKSPERTYZA | 2023

Grażyna Spytek-Bandurska

Ekspert

Federacja Przedsiębiorców Polskich



Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+ w obliczu pandemii wywołanej wirusem COVID-19

Spis treści:

1. Dyskryminacja ze względu na wiek	3
2. Ocena dyskryminacji przez pracowników i pracodawców	20
3. Działania antydyskryminacyjne	28
3.1 Zmiany w zarządzaniu personelem	28
3.2 Zwalczanie stereotypów	30
3.3 Szkolenia	31
3.4 Wsparcie psychospołeczne	33
3.5 Kampanie informacyjno-edukacyjne	34
3.6 Kodeksy postępowania i społeczna odpowiedzialność biznesu	35
3.7 Wolontariat pracowniczy	37
4. Bibliografia	39

1. Dyskryminacja ze względu na wiek

Ważnym obszarem ustawodawstwa pracy jest zagadnienie dyskryminacji pracowników. W szczególności równość ze względu na wiek, powiązana często z płcią, zyskuje na znaczeniu w obliczu przemian, jakie następują na rynku pracy. Automatyzacja i cyfryzacja działalności gospodarczej, rosnąca konkurencja, globalizacja, sieciowość prowadząca do krzyżowania się wielu procesów biznesowych, turbulencja otoczenia i nieprzewidywalność to kluczowe zjawiska współczesnego świata, które potęgują złożoność problemów, z jakimi muszą sobie radzić pracodawcy. W tych warunkach zarządzanie personelem nie jest łatwym zadaniem, zwłaszcza gdy jest zróżnicowany, między innymi ze względu na wiek. Jednocześnie zmieniają się oczekiwania i potrzeby pracowników reprezentujących różne pokolenia. Wzrasta rola wiedzy i kompetencji, które szybko ewoluują pod wpływem nowoczesnych technologii. Konsumpcyjny tryb życia i zwiększający się dobrobyt ogółu społeczeństwa przekładają się na rosnące wymagania pracowników wobec warunków zatrudnienia. Do tego dochodzi dążenie do utrzymania równowagi między pracą a sferą prywatną, intensyfikacja mobilności zawodowej i geograficznej, atrakcyjność ciągłego kształcenia się i zdobywania nowych umiejętności, budowanie indywidualnych ścieżek rozwoju zawodowego, zwiększająca się świadomość w wyniku łatwości dostępu do informacji i możliwości ich przetwarzania.

Obecne trendy demograficzne wskazują, że niedobór pracowników będzie się pogłębiał. Dlatego należy zachęcać osoby 50+ do pozostawania w zatrudnieniu, zaś pracodawcom trzeba pokazywać atuty z posiadania tej grupy w szeregach załogi. Chociaż istnieją bariery ekonomiczne, prawne, instytucjonalne, kulturowe utrudniające starszym pracownikom utrzymanie aktywności, to należy im przeciwdziałać i szukać korzystnych rozwiązań, które będą satysfakcjonujące dla nich samych oraz pracodawców, aby tworzyli miejsca pracy dla osób 50+. Wyrazem ziszczenia się tego postulatu jest naczelną zasadą swobody wyboru pracy przewidziana w aktach międzynarodowych i znajdująca uszczegółowienie w polskich normach konstytucyjnych oraz przepisach prawa pracy, która daje możliwość każdemu, bez względu na wiek, do podejmowania wybranych przez siebie zajęć. Nikomu, z wyjątkiem przypadków określonych w ustawie, nie można zabronić wykonywania zawodu. Tym bardziej, nie wolno stosować praktyk nierównego traktowania. Dopuszcza się swobodę wyboru pracodawcy, rezygnacji z zatrudnienia, czy też podejmowania dodatkowych aktywności. Dowolność zawierania umów stanowi emanację wolności osobistych i gospodarczych. Obie strony mogą tworzyć stosunki zobowiązaniowe dostosowane do ich indywidualnych i zmieniających się potrzeb, co ma ogromne znaczenie w kontekście kształtowania warunków i organizacji pracy dla osób 50+¹.

1 A. Sobczyk, *Wolność pracy i władza*, Warszawa 2015; A. Śledzińska-Simon, *Wolność pracy*, w: *Realizacja i ochrona konstytucyjnych wolności i praw jednostki w polskim porządku prawnym*, pod red. M. Jabłoński, Wrocław

Podstawą wolności pracy jest autonomia i godność jednostki. Łączą się one z funkcją ochronną mającą zabezpieczać prawa i interesy pracowników jako słabszej strony stosunku pracy. Ochrona pracy ma służyć jednocześnie poszanowaniu przyrodzonej i niezbywalnej godności jednostki ludzkiej. Jej zaprzeczeniem jest arbitralne traktowanie pracownika, co odgrywa szczególną rolę w kontekście rozważań dotyczących dyskryminacji.

W świetle obowiązującej Konstytucji RP każdy obywatel ma takie same prawa. Nikt nie może być dyskryminowany w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym z jakiegokolwiek przyczyny. W szerszym kontekście każdemu zapewnia się wolność wyboru i wykonywania zawodu oraz wyboru miejsca pracy.

Punktem odniesienia dla norm konstytucyjnych nakazujących równe traktowanie jest wymóg poszanowania godności każdego człowieka bez względu na jego status i cechy osobiste. W obszarze zatrudnienia podstawowym źródłem regulacji zagadnień związanych z niedyskryminowaniem jest Kodeks pracy². Zgodnie z art. 11² K.p. pracownicy mają równe prawa z tytułu jednako-owego wypełniania takich samych obowiązków. Jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu, bezpośrednia lub pośrednia, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy – jest niedopuszczalna. Stanowi o tym art. 11³ K.p. Warto podkreślić, że katalog cech nie jest zamknięty. Wyliczenie jest przykładowe, a więc zakazane jest dyskryminowanie zarówno pracowników, jak i kandydatów do pracy ze względu na jakiegokolwiek kryteria niesłusznie różnicujące (np. miejsce zamieszkania, posiadanie rodziny). Ten zestaw może być uzupełniony o inne cechy (właściwości, przymioty) osobiste o społecznie doniosłym znaczeniu, takie jak światopogląd, nosicielstwo wirusa HIV, a nawet wygląd, jeżeli w określonych okolicznościach może być uznany za przyczynę różnicowania pracowników stanowiącego przejaw dyskryminacji w postaci molestowania. To powoduje, że standard ochrony jest wysoki, gdyż rygor odpowiedzialności pracodawcy ulega poszerzeniu adekwatnie do pojawiających się kolejnych cech uznanych za bezpodstawnie dzielące pracowników. Przywołany przepis należy traktować jako zasadę ogólną, która znajduje swoje uzupełnienie (konkretyzację) w pozostałych uregulowaniach kodeksowych, żeby w miarę precyzyjnie określać najważniejsze przypadki, gdy może dochodzić do dyskryminacji i jak powinno się jej zaradzić.

2014.

2 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. z 2023 r., poz. 1465).

Niedozwolonym kryterium dyskryminującym może być kontynuowanie zatrudnienia u nowego pracodawcy przez pracownika przejętego w trybie art. 23¹ K.p., jeżeli prowadzi do nierównego jego traktowania w porównaniu do zatrudnionych na takich samych stanowiskach i wykonujących jednakową pracę lub pracę o jednakowej wartości, nawet jeżeli rodzaj umowy o pracę bądź wymiar czasu pracy są identyczne. Innymi słowy, w razie gdy sposób, w jaki pracownik nawiązał z pracodawcą stosunek pracy decyduje o gorszym do niego podejściu w zakresie wypłacanej mu pensji w stosunku do innych tożsamo zatrudnionych pracowników, to należy przyjąć, że przyczyna powodująca ten stan jest dyskryminująca w rozumieniu art. 18^{3a} K.p. W istocie ważne jest weryfikowanie stopnia zbieżności prac. Można je uznawać za prace jednakowej wartości wówczas, gdy mowa o tożsamych stanowiskach, o czym świadczy nie tylko ich nazwa, sposób i czas dochodzenia do nich (awansowanie), status prawny zajmujących je pracowników, ale również bardzo zbliżony zakres przedmiotowy wykonywanych czynności służbowych i taki sam, a więc przeprowadzany według jednego szablonu, sposób ich realizowania oraz kontroli. Ponadto o jednakowości prac mogą świadczyć identyczne zasady realizowania okresowych ocen kwalifikacyjnych pracowników, w ramach których są badane te same aspekty pracy i według tych samych reguł. Jeśli dochodzi do takich ustaleń, a wynagrodzenie danej osoby kształtuje się znacznie poniżej średniej pensji porównywanych z nią pracowników, to zastosowany mechanizm określenia jej wynagrodzenia należy uznać za nieprawidłowy, spełniający przesłanki z art. 11³ oraz art. 18^{3a} K.p. W celu wykazania prawidłowości postępowania pracodawcy dyferencjacja w zakresie wysokości wynagrodzeń musi być uzasadniona obiektywnymi względami, takimi jak: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, staż pracy, zakres obowiązków i odpowiedzialności, ilość i stopień trudności (jakość) wykonywanych czynności pracowniczych, posiadanie określonych specjalizacji³.

Równe traktowanie w zatrudnieniu oznacza niedyskryminowanie w jakikolwiek sposób, bezpośrednio lub pośrednio.

Według art. 18^{3a} K.p. pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, zwłaszcza bez względu na cechy - już wyżej wymienione - obejmujące: płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.

3 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 19 listopada 2020 r. (II PK 239/18).

Wyznaczenie pracownikowi przez pracodawcę szczególnie uciążliwych obowiązków (np. zmuszanie na innych zasadach niż pozostałą załogę do wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych) ze względu na przymioty osobiste (młody wiek, atrakcyjny wygląd), niezwiązane z wykonywaną pracą jest naruszeniem zasady niedyskryminacji określonej w art. 18^{3a} K.p.⁴.



W praktyce dość łatwo jest rozpoznawalna dyskryminacja bezpośrednia. Istnieje ona wtedy, gdy pracownik z jednej lub kilku przyczyn był, jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy. Warto zauważyć, że mowa jest nie tylko o zdarzeniu dokonanym, ale też przyszłym (hipotetycznym), co potwierdza określenie „mógłby”, które zdaje się sugerować, że dyskryminacja występuje również wtedy, gdy pracownik - co prawda nie jest - ale mógłby się znajdować w niekorzystnej sytuacji. Znacznie trudniejsza w identyfikacji jest dyskryminacja pośrednia. Następuje ona wówczas, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują lub mogłyby wystąpić niekorzystne dysproporcje albo szczególnie niekorzystna sytuacja w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych wobec wszystkich lub znacznej liczby pracowników należących do grupy wyróżnionej ze względu na jedną lub kilka przyczyn, chyba że postanowienie, kryterium lub działanie jest obiektywnie uzasadnione ze względu na zgodny z prawem cel, który ma być osiągnięty, a środki służące do jego osiągnięcia są właściwe i konieczne.

4 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 4 października 2007 r. (I PK 24/07).

Przejawem dyskryminowania jest także działanie polegające na zachęcaniu innej osoby do naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu lub nakazaniu jej, żeby dopuściła się takiego naruszenia. Tak samo traktuje się niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery. Mowa jest wówczas o molestowaniu. Dyskryminowaniem ze względu na płeć ujmowanym jako molestowanie seksualne jest również każde niepożądane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika, w szczególności stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery; na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy.

Podporządkowanie się przez pracownika wymienionym formom molestowania, a także podjęcie przez niego działań przeciwstawiających się takim praktykom nie może powodować jakichkolwiek negatywnych konsekwencji.

Do dyskryminacji dochodzi często na etapie rekrutacji, kiedy pracodawca nie jest zainteresowany kandydaturą z powodu wieku. Wówczas odrzuca oferty ze względu na rzekomo niedostateczne kwalifikacje albo niewystarczające umiejętności, a w rzeczywistości kieruje się przekonaniem, że osoba jest starsza i lepiej zatrudnić młodszego pracownika. Niejednokrotnie opiera się na stereotypowym i krzywdzącym myśleniu, że personel po przekroczeniu 50-tego roku życia jest mniej wydajny i częściej korzysta ze zwolnień lekarskich. Stąd w ogłoszeniach o pracę lub podczas rozmów rekrutacyjnych pracodawca daje subtelny przekaz, że młody i dynamiczny zespół poszukuje współpracownika. Tym sposobem próbuje wykazać, że nie jest zainteresowany rekrutowaniem osób starszych. Podobnie jest w przypadku redukcji zatrudnienia, kiedy pracodawca dobiera do zwolnienia osoby kierując się przesłanką wieku, a nie ich doświadczeniem czy postawą (lojalność, silna identyfikacja z miejscem pracy, sumiennosc, odpowiedzialność). niesprawiedliwe i marginalizujące traktowanie starszych pracowników wynika z zarzutów, że niedostatecznie znają oni nowoczesne technologie i języki obce, a także przekonania, że mają swoje nawyki i trudniej jest ich nakłonić do przestrzegania poleceń przełożonych oraz współpracy z młodym, zróżnicowanym zespołem.

W celu ustrzeżenia się przed ewentualnym zarzutem o dyskryminację, zarówno bezpośrednią, jak i pośrednią, pracodawcy powinni zadbać o przestrzeganie przepisów zakazujących dyskryminacji już na pierwszym etapie rekrutacji, to jest formułowania ogłoszeń o pracę, a następnie podczas rozmów (testów) kwalifikacyjnych.

Celem przepisów antydyskryminacyjnych jest ugruntowanie praktyki, że przyjęcie do pracy bądź odmowa jej powierzenia są zależne od wymagań przypisywanych określonemu stanowisku, jak chociażby wykształcenie, umiejętności, doświadczenie, a nie wiek czy inne cechy (płeć, narodowość, niepełnosprawność), chyba że jest to uzasadnione rodzajem pracy, warunkami jej wykonywania lub specyficznymi potrzebami zawodowymi stawianymi pracownikom. Na przykład przepisy powszechnie obowiązujące mogą narzucać posiadanie obywatelstwa polskiego na określonym stanowisku pracy. Wówczas pracodawca jest uprawniony weryfikować kandydatów pod kątem narodowości jako kryterium dopuszczające do ubiegania się o zatrudnienie. Natomiast nie wolno mu pytać o poglądy polityczne oraz komentować ewentualnych wypowiedzi na ten temat. Pracownicy mają prawo do swobody przekonań.

W trakcie wykonywania pracy ochrona przed dyskryminowaniem w pełni obowiązuje. Pracownik nie może być gorzej traktowany na przykład w sytuacji, gdy: 1) wystąpił z wnioskiem o urlop (rodzicielski, opiekuńczy) lub czas wolny od pracy z powodu działania siły wyższej; 2) wykonuje pracę zdalną lub korzysta z elastycznego systemu czasu pracy; 3) zamierza podjąć dodatkową pracę lub rozpocząć własną działalność gospodarczą.

Warto zauważyć, że nie każde odmienne ukształtowanie uprawnień pracowniczych stanowi naruszenie równego traktowania. Dyferencjacja czyli zróżnicowanie sytuacji prawnej pracownika może być usprawiedliwiona uzasadnioną cechą relewantną. Dyskryminacją jest nierówne traktowanie pracowników znajdujących się w takiej samej sytuacji faktycznej i prawnej spowodowane zakazanym kryterium⁵.

Zasada równego traktowania pracowników nie wyklucza dyferencjacji praw i obowiązków pracowniczych.

Niedozwolone różnicowanie zachodzi wtedy, gdy dyferencjacja praw pracowniczych nie ma oparcia w odrębnościach związanych z ciężącymi obowiązkami, sposobem ich wypełniania, czy też kwalifikacjami zawodowymi. Przepis art. 11² K.p. zakłada wprost niewłaściwe określanie sytuacji pracowników ze względu na odmienności wynikające z ich cech osobistych i różnic w wykonywaniu pracy⁶.

5 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 29 marca 2011 r. (I PK 231/10).

6 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 5 października 2007 r. (II PK 14/07).

Według art. 18^{3b} K.p. za naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu uważa się różnicowanie przez pracodawcę sytuacji pracownika z jednej lub kilku przyczyn, którego skutkiem jest w szczególności:

- 1) odmowa nawiązania lub rozwiązanie stosunku pracy,
- 2) niekorzystne ukształtowanie wynagrodzenia za pracę lub innych warunków zatrudnienia albo pominięcie przy awansowaniu lub przyznawaniu świadczeń związanych z pracą,
- 3) pominięcie przy typowaniu do udziału w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe, - chyba że pracodawca udowodni, że kierował się obiektywnymi powodami.

Wymienione konsekwencje nie wyczerpują katalogu możliwych następstw, jakie mogą się pojawić w zatrudnieniu.

Zasady równego traktowania w zatrudnieniu nie naruszają działania, proporcjonalne do osiągnięcia zgodnego z prawem celu różnicowania sytuacji pracownika, polegające na:

- 1) niezatrudnieniu pracownika z jednej lub kilku przyczyn uznawanych za dyskryminujące, czyli: płci, wieku, niepełnosprawności, rasy, religii, narodowości, przekonań politycznych, przynależności związkowej, pochodzenia etnicznego, wyznania, orientacji seksualnej, zatrudnienia na czas określony lub nieokreślony bądź w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy, jeżeli rodzaj zadań lub warunki ich wykonywania powodują, że wymienione przyczyny są rzeczywistym i decydującym wymaganiem zawodowym stawianym pracownikowi;
- 2) wypowiedzeniu pracownikowi warunków zatrudnienia w zakresie wymiaru czasu pracy, jeżeli jest to uzasadnione przyczynami nie dotyczącymi pracowników bez powoływania się na inne przyczyny uznawane za dyskryminujące;
- 3) stosowaniu środków, które różnicują sytuację prawną pracownika, ze względu na ochronę rodzicielstwa lub niepełnosprawność;
- 4) stosowaniu kryterium stażu pracy przy ustalaniu warunków zatrudnienia i zwalniania pracowników, zasad wynagradzania i awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, co uzasadnia odmienne traktowanie pracowników ze względu na wiek.

Nie stanowią naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu działania podejmowane przez określony czas, zmierzające do wyrównywania szans wszystkich lub znacznej liczby pracowników wyróżnionych z jednej lub kilku przyczyn traktowanych jako dyskryminujące, przez zmniejszenie na korzyść takich pracowników faktycznych nierówności. Ponadto nie jest naruszeniem



zasady równości ograniczanie przez kościoły i inne związki wyznaniowe, a także organizacje opierające się na etyce, dostępu do zatrudnienia, ze względu na religię, wyznanie lub światopogląd, jeżeli rodzaj lub charakter wykonywania działalności przez te podmioty powoduje, że religia, wyznanie lub światopogląd są rzeczywistym i decydującym wymaganiem zawodowym stawianym pracownikowi, proporcjonalnym do osiągnięcia zgodnego z prawem celu zróżnicowania sytuacji tej osoby; dotyczy to również wymagania od zatrudnionych działania w dobrej wierze i lojalności wobec etyki kościoła, innego związku wyznaniowego bądź organizacji.

Dopuszczalne jest nierówne traktowanie pracowników przez określony czas w celu wyrównywania szans, a więc po to, żeby zmniejszyć istniejące dysproporcje między nimi, powstałe na skutek stosowania w przeszłości kryteriów dyskryminacyjnych.

Zgodnie z art. 18^{3c} K.p. pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości. Do tego wynagrodzenia wlicza się wszystkie jego składniki, bez względu na ich nazwę i charakter, a także różne świadczenia związane z pracą, przyznawane

pracownikom w formie pieniężnej lub innej (np. rzeczowej). Zatem chodzi o płacę zasadniczą, wszelkiego rodzaju premie, dodatki, nagrody (w tym jubileuszowe), jak również świadczenia materialne (np. deputaty, samochody służbowe, telefony komórkowe, dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne). Natomiast nie mieszczą się wypłaty z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych, ponieważ nie są one przyznawane w powiązaniu z pracą, lecz z sytuacją bytową (osobistą) pracownika. Pracami o jednakowej wartości są prace, których wykonywanie wymaga od pracowników porównywalnych kwalifikacji zawodowych, potwierdzonych dokumentami przewidzianymi w odrębnych przepisach lub praktyką i doświadczeniem, a także porównywalnej odpowiedzialności i wysiłku. Natomiast jednakowe prace to takie same zajęcia pod względem rodzaju, kwalifikacji koniecznych do ich wykonywania, warunków, w jakich są świadczone, a także ilości i jakości. Zatem stanowisko pracy może stanowić kryterium porównawcze w ramach ustalania „jednakowej pracy”, ale nie jest ono wyłączone. Prace tożsame co do rodzaju i wymaganych kwalifikacji na tych samych stanowiskach funkcjonujących u danego pracodawcy mogą różnić się w zakresie ilości i jakości rozumianej jako sposób wywiązywania się z powierzonych obowiązków (osiąganych rezultatów), a wówczas nie są pracami jednakowymi w rozumieniu art. 18^{3c} K.p. W kontekście zdefiniowanych w tym przepisie „prac o jednakowej wartości” trzeba zaznaczyć, że wymienione w nim doświadczenie zawodowe stanowiące efekt długotrwałego wykonywania określonych obowiązków (praktyki) może wpływać na wysokość wynagrodzenia konkretnych pracowników, o ile przekłada się na różny sposób świadczenia przez nich pracy. Z usprawiedliwioną dyferencjacją w zakresie ustalania pensji można spotkać się wówczas, gdy pracownicy w związku z posiadaniem dłuższego stażu, a zarazem większego doświadczenia zawodowego niejednakowo wypełniają takie same obowiązki, co przekłada się na większą ilość oraz lepszą jakość wykonywanej przez nich pracy. Jeśli zaś efekt realizowania identycznej pracy przez porównywanych pracowników, mimo posiadania przez część z nich większego doświadczenia zawodowego, jest taki sam, to występujące pomiędzy nimi różnice w wynagrodzeniu naruszają zasadę równych praw w zatrudnieniu⁷. Zatem pracodawcy ustalając pensje powinni pamiętać o zasadzie równego traktowania pracowników, jeśli realizują oni takie same zadania. Dyskryminowanie polegające na przyjęciu w umowie o pracę odmiennego wynagrodzenia w porównaniu do pozostałego personelu wykonującego jednakową pracę lub o podobnej wartości może narazić pracodawcę na określone sankcje.

Treść art. 18^{3c} K.p. potwierdza przyznanie pierwszeństwa zasadzie równości w zatrudnieniu przed zasadą swobody umów i autonomii woli stron podczas ustalania warunków pracy i płacy.

Ochrona kandydatów do pracy i pracowników przed dyskryminacją ze strony pracodawców następuje w dwojaki sposób. W szczególności nieważne są zapisy wewnętrznych źródeł prawa pracy oraz umów o pracę naruszające zasadę równego traktowania w zatrudnieniu. Ponadto istnieje możliwość dochodzenia odszkodowania na drodze sądowej. Z tego uprawnienia mogą korzystać osoby przyjmowane do pracy, będące w zatrudnieniu, jak i zwalniane z pracy. O tak szerokim zakresie podmiotowym świadczy użyte określenie „osoby” w art. 18^{3d} K.p. W myśl tej regulacji osoba, wobec której pracodawca naruszył zasadę równego traktowania, ma prawo do odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę ustalane na podstawie odrębnych przepisów. Górna granica tego świadczenia jest otwarta, a więc zależy od wykazania szkody, jaką poniosła konkretna osoba (np. utrata spodziewanych zarobków) czy doznanej krzywdy w następstwie wyobcowania ze środowiska zawodowego, poczucia poniżenia, znieważenia.

Odszkodowanie pełni funkcję wyrównującą uszczerbek, czyli pewien rodzaj niekorzystnego stanu w prawnie chronionych dobrach. Spełniana jest też rola represyjna, czego dowodzi brak ograniczenia maksymalnej jego wysokości. Wskazuje się zarówno na deliktowy, jak i kontraktowy charakter odpowiedzialności pracodawcy, co potwierdza szkodliwy społecznie i publiczny wymiar jego zachowania, związanie pod względem konstrukcyjnym nie tylko ze stosunkiem pracy, ocenianie skutku w następstwie bezprawności działań, które są również postrzegane przez pryzmat winy (nastawienie psychiczne sprawcy).

Z kolei art. 9 K.p. stanowi, że postanowienia układów zbiorowych pracy i innych opartych na ustawie porozumień zbiorowych, regulaminów oraz statutów określających prawa i obowiązki stron stosunku pracy, naruszające zasadę równego traktowania w zatrudnieniu, nie obowiązują. Natomiast z art. 18 § 3 K.p. wynika, że postanowienia umów o pracę i innych aktów, na podstawie których powstaje stosunek pracy, naruszające zasadę równego traktowania w zatrudnieniu są nieważne. Zamiast takich postanowień stosuje się odpowiednie przepisy prawa pracy, a w razie braku takich przepisów - postanowienia te należy zastąpić odpowiednimi postanowieniami niemającymi charakteru dyskryminacyjnego. Zatem pracownik może domagać się przyznania mu uprawnień, których został pozbawiony w umowie o pracę. Stosowanie art. 18 § 3 K.p. i uwzględnienie wynikającego z niego skutku naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu zawartej w art. 11² K.p. polega na podwyższeniu świadczeń należnych pracownikowi traktowanemu gorzej. Nie obowiązuje więc postanowienie umowne, które w określonym zakresie pozbawia świadczeń jednego pracownika, a przez to faworyzuje innych. W takich okolicznościach pracownik traktowany gorzej od pozostałej załogi może domagać się uprawnień przyznanych umownie jej członkom będącym w lepszej sytuacji⁸.

8 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 września 2014 r. (III PK 136/13).

Pracodawca dopuszczający się nierównego traktowania musi liczyć się z ujemnymi konsekwencjami w postaci wypłaty pracownikowi odszkodowania.

Środkiem ochrony prawnej przewidzianym dla pracownika jest skorzystanie z sankcji niezwłocznego rozwiązania umowy o pracę bez wypowiedzenia z powodu ciężkiego naruszenia przez pracodawcę podstawowych obowiązków wobec pracownika. W takim przypadku przysługuje mu odszkodowanie w wysokości wynagrodzenia za okres wypowiedzenia. Podstawę stanowi art. 55 § 1¹ K.p.

Wniesienie przez pracownika odwołania od wypowiedzenia (wystąpienie z roszczeniami z tytułu naruszenia reguł postępowania określonych w art. 45 K.p.) nie jest warunkiem zasądzenia na jego rzecz odszkodowania z art. 18^{3d} K.p. z tytułu dyskryminującej przyczyny wypowiedzenia lub wyboru pracownika do zwolnienia z pracy. Kwestią budzącą wątpliwość jest zbieg roszczeń. Występuje on wówczas, gdy jedno zdarzenie jest przyczyną przynajmniej dwóch lub więcej różnych skutków prawnych regulowanych rozmaitymi przepisami. Zasadą prawa pracy jest akceptacja kombinacji różnych roszczeń majątkowych, z jakimi mogą występować pracownicy, albowiem identyczne stany faktyczne lub wykazujące daleko idące podobieństwo, wywołują niejednokrotnie w świetle różnych przepisów odmienne skutki prawne. Regulacja kumulatywnego zbiegu pracowniczych roszczeń majątkowych polega na przyznaniu prawa do jednego z dwóch roszczeń, jakie pozostają ze sobą w zbiegu. Pracownik uzyskuje prawo do jednego świadczenia majątkowego, jak i kumulacji świadczeń. W razie nałożenia się odpowiedzialności odszkodowawczej pracodawcy za naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu, jak i wadliwego rozwiązania stosunku pracy warto przypomnieć, że ta ostatnia odpowiedzialność unormowana w art. 45 oraz art. 56 K.p. ma charakter kontraktowy, gdyż sprzeczne z prawem rozwiązanie umowy o pracę jest naruszeniem obowiązku będącego elementem treści stosunku pracy. Mimo że wśród przesłanek wymienionych w powyższych przepisach nie ma szkody, to jednak wadliwe rozwiązanie przez pracodawcę umowy z reguły prowadzi do powstania po stronie pracownika szkody majątkowej (utracone korzyści) lub niemajątkowej (krzywdy). Oprócz poważnych napięć psychicznych, nieprawidłowe zwolnienie z pracy może naruszać dobra osobiste pracownika, gdyż prowadzi do obniżenia samooceny (godności) oraz sposobu postrzegania przez otoczenie, w szczególności współpracowników (utrzymanie dobrego imienia, głównie przez starsze osoby). Podstawowym celem odszkodowania z tytułu wadliwego rozwiązania stosunku pracy pozostaje zatem kompensacja szkody, jakiej doznał pracownik, ale też spełnienie funkcji socjalnej przez zapewnienie mu środków utrzymania. Natomiast funkcja represyjna wyraża się w formie kary (negatywnej oceny zachowania), jakiej doznaje pracodawca⁹.

⁹ O mieszanym charakterze odszkodowania mowa w uzasadnieniu wyroku Trybunału Konstytucyjnego z dnia 27 listopada 2007 r. (sygn. akt SK 18/05).

Mimo odmiennej genezy i celów regulacji zawartej w art. 45 i art. 56 K.p. oraz art. 18^{3d} K.p., odpowiedzialność pracodawcy z tytułu nieuzasadnionego lub sprzecznego z przepisami rozwiązania umowy o pracę jest zbliżona do odpowiedzialności odszkodowawczej za naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu co do charakteru i przesłanek orzekania o niej oraz mieszanej postaci samych odszkodowań. Chociaż oba rodzaje odpowiedzialności wynikają z tego samego zdarzenia, jakim jest jednostronne działanie pracodawcy polegające na zwolnieniu z pracy, to jednak różnią się opisem bezprawnego zachowania sprawcy szkody czy krzywdy wyrządzonej pracownikowi. Wadliwość rozwiązania stosunku pracy w rozumieniu art. 45 i art. 56 K.p. oznacza bowiem nieuzasadnione lub sprzeczne z przepisami dotyczącymi trybu zwolnienie pracownika, natomiast bezprawność zachowania pracodawcy jako przesłanka odpowiedzialności z art. 18^{3d} K.p. sprowadza się do zastosowania niedozwolonego kryterium różnicowania sytuacji pracowników przy podejmowaniu decyzji o rozwiązaniu stosunku pracy. Nie każde zaś wadliwe zwolnienie w podanym wyżej znaczeniu nosi znamiona dyskryminacji.



Z przywołanych regulacji wynika, że zachodzi kumulacja odszkodowań jako roszczeń majątkowych. Naruszenie zasady równego traktowania, określone w art. 18^{3a} K.p. jako dyskryminacja, ma miejsce w razie różnicowania przez pracodawcę sytuacji pracownika ze względu na jedną z kilku prawnie zabronionych przyczyn, którego efektem jest między innymi rozwiązanie stosunku pracy. Wadliwa, ale skuteczna czynność prawna pracodawcy, to jest rozwiązanie umowy o pracę ze względu na zabronioną przesłankę, na przykład wiek, wywiera skutek w postaci zwolnienia dopóty,

dopóki nie zostanie zaskarżona przez dyskryminowanego pracownika. Jako poszkodowany z tytułu bezprawnego zwolnienia z pracy, który wskutek podjęcia przez pracodawcę niedozwolonej czynności stał się ofiarą dyskryminacji, ma prawo wystąpić z roszczeniami o świadczenia majątkowe: odszkodowanie za nieuzasadnione lub naruszające tryb postępowania rozwiązanie umowy o pracę (art. 45 lub art. 56 K.p.), jak również odszkodowanie za naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu z art. 18^{3d} K.p. O ile pierwsze z odszkodowań jest limitowane do górnej granicy wysokości, o tyle maksymalna wysokość drugiego nie jest określona. Przywołane przepisy nie regulują też maksymalnej wysokości odszkodowań w razie zbiegu roszczeń, który ma prawną postać kumulacji świadczeń majątkowych przysługujących pracownikowi, chociaż nie jest wykluczone ich miarkowanie na podstawie art. 8 K.p.

Oceniając relację dochodzenia roszczeń odszkodowawczych z art. 18^{3d} K.p. oraz trybu odwoławczego od rozwiązania umowy o pracę należy zauważyć, że bezprawność zachowania pracodawcy w obu tych przypadkach nie jest tożsama. Nie każde bowiem nieprawidłowe rozwiązanie umowy o pracę podyktowane jest niedozwolonymi kryteriami i nie zawsze uznanie wypowiedzenia za uzasadnione oznacza brak dyskryminacji zwolnionego pracownika. Ta ostatnia sytuacja zachodzi między innymi wtedy, gdy pracodawca wskazał kilka przyczyn wypowiedzenia umowy o pracę, z których część nie nosi znamion dyskryminacji i jednocześnie jest prawdziwa, bezpośrednia i wystarczająco motywuująca decyzję o zwolnieniu pracownika, a część stanowi naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu. Stąd w postępowaniu sądowym oddalenie powództwa z art. 45 K.p. z uwagi na wykazanie przez pracodawcę zasadności owych niedyskryminacyjnych przyczyn wypowiedzenia umowy o pracę nie przesądza o bezprawności jego zachowania polegającego na dopuszczeniu się wobec pracownika naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu, co stanowi przesłankę zasądzenia odszkodowania z art. 18^{3d} K.p. W konsekwencji należy uznać, że odwołanie od wypowiedzenia umowy o pracę nie jest warunkiem zasądzenia odszkodowania z tytułu zastosowania dyskryminacji w uzasadnieniu przyczyny lub wyborze pracownika do zwolnienia z pracy¹⁰.

Zdaniem Sądu Najwyższego przepis art. 18^{3d} K.p. ma zastosowanie do odszkodowania za naruszenie zasady równego traktowania określonej w art. 11² K.p.¹¹. Istotą regulacji jest przeciwdziałanie nierównemu traktowaniu osób wykonujących tę samą pracę i w każdym wypadku chodzi o dyskryminowanie. Nie trzeba przy tym powoływać się na uregulowania cywilnoprawne (art. 471 K.c.), gdyż wystarczające są przepisy prawa pracy. Z art. 18^{3d} K.p. wynika, że można zasądzić odszkodowanie za każdy przejaw nierównego traktowania, a nie tylko skutek dyskryminacji.

10 Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 28 września 2016 r. (III PZP 3/16).

11 Uchwała Sądu Najwyższego z dnia 24 sierpnia 2023 r. (III PZP 1/23).

Pracownik wykonujący taką samą pracę jak inni, nie powinien być traktowany inaczej, a tym bardziej gorzej. Taka interpretacja rozstrzygnęła dotychczasowe dwa równoległe stanowiska, które odmiennie odnosiły się do dochodzenia roszczeń. W jednym uznawano, że przepisy odnoszące się do dyskryminacji nie mają zastosowania w przypadkach nierównego traktowania w zatrudnieniu, zaś wedle drugiego podejścia nierówne traktowanie oznacza zarówno dyskryminację ze względu na niedozwolone kryterium różnicujące, jak i inne przypadki niesprawiedliwego traktowania pracowników. Ostatecznie przesądzono, że oba pojęcia należy rozumieć w sposób tożsamy, o czym przesądza spójny i kompletny charakter Kodeksu pracy. Odniesienia do norm cywilnych powinny mieć miejsce jedynie w sytuacji braku rozwiązań w sprawach pracowniczych.

W celu przybliżenia wyrażanego dotąd poglądu judykatury warto przytoczyć orzeczenie sądowe¹², w którym podkreślono wyraźne rozróżnienie między dyskryminacją z art. 11³ K.p. a nierównym traktowaniem zawartym w art. 11² K.p. Według tego podziału definicyjnego, nie każde nierówne traktowanie pracowników przez pracodawcę oznacza dyskryminację. Kwalifikację taką można przypisać tylko nierównemu traktowaniu wynikającemu z zastosowania przez pracodawcę niedozwolonych kryteriów różnicujących, co zostało też podniesione w innych stanowiskach sądowych¹³. Inaczej rzecz ujmując, wyrażona w art. 11³ K.p. i rozwinięta w art. 18^{3a} - 18^{3d} K.p. zasada niedyskryminacji nie jest tożsama z określoną w art. 11² K.p. regułą równych praw odnoszoną do pracowników jednakowo wypełniających takie same obowiązki. Przyjmuje się, że te dwie zasady, chociaż pozostają ze sobą w ścisłym związku, są niewątpliwie odrębnymi klauzulami, a ich naruszenie przez pracodawcę rodzi różne konsekwencje. Dyskryminacją jako kwalifikowaną i szczególnie naganną postacią nierównego traktowania jest zatem różnicowanie sytuacji pracowników na podstawie niedozwolonego kryterium wymienionego w art. 11³ oraz art. 18^{3a} K.p. Przykładowo chodzi o nieusprawiedliwione obiektywnymi przyczynami gorsze podejście do pracownika ze względu na niezwiązane z wykonywaną pracą cechy lub właściwości dotyczące go osobiście i istotne ze społecznego punktu widzenia. Przewidziane odszkodowanie ma wyrównywać uszczerbek w dobrach majątkowych i równocześnie stanowić swego rodzaju zadośćuczynienie za wyrządzoną krzywdę. Co więcej, powinno być wystarczająco skuteczne, proporcjonalne i odstraszające wobec rodzaju i intensywności działań dyskryminacyjnych pracodawcy. Brak określenia górnej granicy świadczenia zakłada zaś dowolne przyjmowanie jego wysokości w zależności od okoliczności konkretnego przypadku¹⁴.

12 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 10 maja 2018 r. (I PK 54/17).

13 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 26 stycznia 2016 r. (II PK 303/14) i tam przywoływane orzecznictwo.

14 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 listopada 2020 r. (III PK 148/19).

Powody różnicowania sytuacji pracowniczej mogą być kwalifikowane jako dyskryminujące, jeżeli są zabronione przez prawo albo nie znajdują usprawiedliwienia w stosunkach zatrudnienia. Uwolnienie się od zarzutów dyskryminacji następuje poprzez udowodnienie, że pracodawca podejmując pewne działania kierował się obiektywnymi powodami, między innymi rodzajem pracy, warunkami jej wykonywania lub też wymaganiami zawodowymi stawianymi pracownikom. Ciężar dowodu spoczywa na pracodawcy. Zatem musi on wykazać, że postępował zgodnie z przepisami (np. przedstawiając świadków zdarzenia), podczas gdy pracownik ma jedynie uprawdopodobnić naruszenie zasady równego traktowania (np. opisując wiarygodną wersję zdarzeń). Należy więc podkreślić, że od pracownika, który twierdzi, iż był dyskryminowany oczekuje się wskazania (określenia), a nie wykazania (udowodnienia) przyczyny nierównego traktowania. Wywodząc swe roszczenia powinien on przytoczyć okoliczności faktyczne, które uprawdopodobnią nie tylko to, że jest traktowany mniej korzystnie od innych pracowników, lecz także to, że różnicowanie jest spowodowane niedozwoloną przyczyną.

Według art. 18^{3e} K.p. skorzystanie przez pracownika z uprawnień przysługujących z tytułu naruszenia przepisów prawa pracy, w tym zasady równego traktowania w zatrudnieniu, nie może być podstawą niekorzystnego traktowania pracownika, a także nie może powodować dla niego jakichkolwiek negatywnych konsekwencji, zwłaszcza nie może stanowić przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie stosunku pracy lub jego rozwiązanie bez wypowiedzenia przez pracodawcę. Ten rodzaj ochrony stosuje się odpowiednio do pracownika, który udzielił w jakiegokolwiek formie wsparcia pracownikowi korzystającemu z uprawnień przysługujących z tytułu naruszenia przepisów prawa pracy, w tym zasady równego traktowania w zatrudnieniu. W obu przypadkach pracownicy doznający nieprawidłowości ze strony pracodawcy mają prawo do odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę.

Przykładem nieprawidłowego postępowania pracodawcy jest zwolnienie pracownika ujawniającego w słusznym celu informacje dotyczące warunków płacowych. Otóż, przekazanie przez pracownika innym członkom załogi danych objętych klauzulą poufności wynagrodzeń, żeby przeciwdziałać nierównemu traktowaniu i przejawom dyskryminacji płacowej nie może stanowić podstawy rozwiązania z nim umowy o pracę w trybie natychmiastowym na mocy art. 52 K.p. Czynności zmierzające do wyjaśnienia różnicowania wynagrodzeń nie przekraczają granic uprawnień. Są one legalne, bez względu na sposób uzyskania przez pracownika dostępu do informacji, które mogą świadczyć o naruszaniu przepisów zakazujących praktyk dyskryminacyjnych¹⁵.

15 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 26 maja 2011 r. (II PK 304/10).

Według art. 94 pkt 2b) K.p. pracodawca jest obowiązany w szczególności przeciwdziałać dyskryminacji w zatrudnieniu. Zdarza się, że czynności zakazanych dopuszcza się współpracownik, bezpośredni przełożony czy członek kierownictwa. Nie ma to znaczenia dla skutecznego dochodzenia roszczeń przez pokrzywdzonego pracownika. Odpowiedzialność spoczywa na pracodawcy także za praktyki dyskryminacyjne członków załogi, w tym molestowanie, jeżeli im nie zapobiegał¹⁶.

Do obowiązków pracodawcy należy przeciwdziałanie dyskryminacji.

Z dyskryminacją wiąże się często naruszenie dobrego imienia pracownika. Wówczas warto pamiętać o art. 11¹ K.p., mocą którego pracodawca jest obowiązany szanować godność i inne dobra osobiste zatrudnionego personelu. Katalog tych dóbr określa art. 23 Kodeksu cywilnego¹⁷, zaliczając do nich między innymi: zdrowie, wolność, cześć, swobodę sumienia, nazwisko lub pseudonim, wizerunek, tajemnicę korespondencji, nietykalność mieszkania, twórczość naukową, artystyczną, wynalazczą i racjonalizatorską. Te dobra pozostają pod ochroną prawa cywilnego niezależnie od ochrony przewidzianej w innych przepisach. Zgodnie z art. 24 K.c. ten, czyje dobro osobiste zostaje zagrożone cudzym działaniem, może żądać zaniechania tego działania, chyba że nie jest ono bezprawne. W razie dokonania naruszenia może on także żądać, ażeby sprawca, który dopuścił się takiego działania, dopełnił czynności potrzebnych do usunięcia jego skutków, w szczególności ażeby złożył oświadczenie odpowiedniej treści i we właściwej formie. Jako poszkodowany może on również żądać zadośćuczynienia pieniężnego albo zapłaty odpowiedniej sumy pieniężnej na wskazany cel społeczny. W razie wyrządzenia szkody majątkowej ma prawo żądać jej naprawienia na zasadach ogólnych przewidzianych w przepisach cywilnych.

Zgodnie z utrwalonym orzecznictwem sądowym¹⁸ ustalenie, czy doszło do bezprawnego naruszenia dobra osobistego nie może być oceną subiektywną dokonaną według miary indywidualnej wrażliwości zainteresowanego, który czuje się dotknięty zachowaniem innej osoby, niemniej jednak nazwanie konkretnej osoby słowem, którego znaczenie w odczuciu opinii publicznej - a więc obiektywnie - ma jednoznacznie wydźwięk określenia negatywnego, a nawet poniżającego, prowadzi do naruszenia dóbr osobistych. Zatem ważne jest, żeby bezprawna ingerencja została dokonana w sposób obiektywny, a więc by przeciętny odbiorca (osoba zwykła, rozsądna i racjonalnie oceniająca, nieobciążona uprzedzeniami, nieskłonna do wyrażania ekstremalnych

16 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 7 listopada 2018 r. (II PK 229/17).

17 Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 1610 ze zm.).

18 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 6 marca 2008 r. (II PK 188/07).

sądów) mógł, kierując się powszechnym znaczeniem użytych słów oraz na podstawie okoliczności towarzyszących wypowiedzi i innych znanych mu faktów, powziąć uzasadnione przypuszczenie, że wypowiedź (zachowanie) prowadzi do naruszenia dobra osobistego.

Ochrona dóbr osobistych, w tym godności jednostki ludzkiej, rozciąga się na sferę prawa pracy.

Narażenie dóbr osobistych może wystąpić zwłaszcza przy dokonywaniu ocen predyspozycji zawodowych pracowników. W orzecznictwie jest wyrażany pogląd, zgodnie z którym nie stanowi działania bezprawnego w rozumieniu art. 24 K.c. podanie w piśmie do zakładowej organizacji związkowej, w ramach konsultacji społecznych, jako przyczyny zamierzonego wypowiedzenia umowy o pracę, nieprzydatności pracownika na zajmowanym stanowisku, bez względu na to, czy oceny i stwierdzenia sformułowane przez pracodawcę odpowiadają rzeczywistości¹⁹. Ocena nieprzydatności pracownika na zajmowanym dotychczas stanowisku sama przez się nie godzi w jego dobre imię i nie oznacza utraty do niego zaufania. Natomiast umieszczenie w opinii o pracowniku wydawanej mu po ustaniu zatrudnienia wniosków uogólniających, mogących stwarzać podstawę do ujemnych o nim ocen, wykraczających poza będący w dyspozycji pracodawcy materiał faktyczny, stanowi naruszenie dóbr osobistych pracownika i uzasadnia udzielenie mu ochrony przewidzianej w art. 24 K.c.

Zakaz stosowania wobec pracowników działań o charakterze dyskryminującym mieści się w ogólnym obowiązku przestrzegania zasad współżycia społecznego w zakładzie pracy. Powinność ta postrzegana jest jako norma nie tylko prawna, ale też moralna²⁰.

19 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 23 września 1997 r. (I PKN 287/97).

20 Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 11 kwietnia 2006 r. (I PK 169/05).

2. Ocena dyskryminacji przez pracowników i pracodawców

Z przeprowadzonych badań „Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+ w obliczu pandemii wywołanej wirusem COVID-19” wynika, że relacje były dobre, mimo ogólnego zaniepokojenia sytuacją pandemiczną. Nie została zgłoszona jakakolwiek trudna sprawa. Na pytanie, czy pojawiły się jakieś negatywne zjawiska badani pracownicy w 47,8% odpowiedzieli, że największe znaczenie miała presja czasu. Niewykluczone, że mogła ona przekładać się na nadmiar stresu i obciążenia psychiczne, co z kolei podkreśliło 38,9% osób. Około 1/3 populacji była niezadowolona z przepełnienia zadaniami do wykonania. Niewiele mniejsza grupa pracujących krytykowała zbyt duże wymagania (naciski) położonych. Należy podkreślić, że w najmniejszym stopniu problematyczna była dyskryminacja ze względu na płeć rozumiana jako większe docenianie roli mężczyzn w pracy. Tak odpowiedziało jedynie 5,0% pracowników. Ponad dwukrotnie więcej badanych dostrzegło dyskryminację z powodu wieku, która polegała na faworyzowaniu ludzi młodych w firmie (11,4%). W tym kontekście warto nadmienić o szerszym zjawisku, jaki zaczął się pojawiać na rynku pracy. Dotyczy on nierówności płacowych między stałym personelem a rekrutowanymi kandydatami, którzy mają większe oczekiwania finansowe niż niejednokrotnie przewidują to przepisy wewnętrzne w danej firmie. Z powodu niedoborów kadrowych pracodawcy decydują się często zatrudnić nowy personel i zapewnić mu wyższe wynagrodzenia na danym stanowisku, mimo że dotychczasowi pracownicy wykonujący te same obowiązki zarabiają mniej. Co więcej, wykazują oni dłuższy staż pracy i lepsze doświadczenie. Zatem powinni mieć wyższe pensje, a tak się nie dzieje. Mając świadomość nierówności zgłaszają żądania podwyżek, ale pracodawcy nie zawsze mogą je spełnić, gdyż wyrównywanie wszystkim wynagrodzeń powoduje nadmierny wzrost kosztów. Zamiast pojedynczych przyjęć do pracy mogą pojawić się w dalszej perspektywie zwolnienia pracowników. W efekcie powstaje dość złożony problem, którego źródłem są niewystarczające zasoby ludzkie o określonych kwalifikacjach zawodowych, a także różnice międzypokoleniowe.

Szczegółowy rozkład odpowiedzi badanych pracowników na temat negatywnych zjawisk występujących w firmie przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Negatywne zjawiska występujące w firmie (%).

Rodzaje negatywnych zjawisk	Odpowiedzi respondentów	
	TAK	NIE
Brak integracji w zespole, niewłaściwa atmosfera w pracy	26,0	74,0
Otrzymywanie zadań przekraczających posiadane kompetencje	18,3	81,7
Nadmiar powierzanych zadań	32,8	67,2
Nieodpowiednie wyposażenie stanowiska pracy do wykonywania zadań	24,3	75,7
Presja czasu	47,8	52,2
Zbyt duże wymagania (nacisk) przełożonych	30,1	69,9
Powierzanie zadań do wykonania poniżej posiadanych kwalifikacji	19,8	80,2
Zbyt dużo stresu, nadmierne obciążenie psychiczne	38,9	61,1
Podważanie kompetencji i umiejętności	17,3	82,7
Brak elastyczności w pracy (problemy z łączeniem pracy i życia prywatnego)	20,3	79,7
Dyskryminacja ze względu na wiek (faworyzowanie młodszych pracowników)	11,4	88,6
Dyskryminacja ze względu na płeć (docenianie mężczyzn w pracy)	5,0	95,0
Nadmierna kontrola pracy	16,2	83,8
Niekierowanie na szkolenia, brak wsparcia w poznawaniu nowych rozwiązań (sprzętu, programów, procesów)	25,5	74,5

Jeśli chodzi o siłę oddziaływania negatywnych zjawisk, to nie było skrajnie niezadowolających odpowiedzi, które dawałyby podstawę do uznania, że występowała w firmie zła sytuacja przekładająca się na trudne relacje między pracodawcą i pracownikami. Najbardziej pejoratywnie była odczuwalna nadmierna kontrola pracy (23,1%), potem zbyt dużo stresu i obciążenie psychiczne (19,8%). Niewiele mniejszy odsetek dotyczył bardzo silnego stopnia oddziaływania dyskryminacji ze względu na wiek (19,1%). Analizując przeciwstawne wskazania dotyczące raczej małego stopnia wpływu negatywnych zjawisk na stosunki w miejscu pracy, to najslabiej odczuwalne okazało się dyskryminowanie związane z płcią (6,6%) oraz powierzanie zadań do wykonania poniżej posiadanych kwalifikacji (5,9%).

Tabela 2 prezentuje rozkład odpowiedzi badanych pracowników oparty na skali ocen od bardzo małego do bardzo dużego oddziaływania niepożądanych zjawisk na stosunki pracy.

Tabela 2. Stopień oddziaływania negatywnych zjawisk występujących w firmie (%).

Rodzaje negatywnych zjawisk	Odpowiedzi respondentów dotyczące stopnia wpływu negatywnych zjawisk w firmie				
	Bardzo mały	Raczej mały	Przeciętny (ani mały, ani duży)	Raczej duży	Bardzo duży
Brak integracji w zespole, niewłaściwa atmosfera w pracy	3,8	9,4	40,7	34,1	11,9
Otrzymywanie zadań przekraczających posiadane kompetencje	5,0	11,7	42,0	33,4	8,0
Nadmiar powierzanych zadań	0,7	6,4	39,1	42,7	10,9
Nieodpowiednie wyposażenie stanowiska pracy do wykonywania zadań	1,6	11,7	38,4	38,5	9,7
Presja czasu	0,8	5,3	34,3	47,1	12,5
Zbyt duże wymagania (nacisk) przełożonych	0,6	6,0	34,6	46,5	12,4
Powierzanie zadań do wykonania poniżej posiadanych kwalifikacji	5,9	17,5	43,0	24,5	9,1
Zbyt dużo stresu, nadmierne obciążenie psychiczne	0,4	5,2	27,8	46,9	19,8
Podważanie kompetencji i umiejętności	1,3	8,5	35,0	38,9	16,3
Brak elastyczności w pracy (problemy z łączeniem pracy i życia prywatnego)	0,0	4,3	34,9	46,2	14,6
Dyskryminacja ze względu na wiek (faworyzowanie młodszych pracowników)	2,1	10,3	27,0	41,4	19,1
Dyskryminacja ze względu na płeć (docenianie mężczyzn w pracy)	6,6	9,4	32,4	38,0	13,6
Nadmierna kontrola pracy	0,4	3,6	25,3	47,7	23,1

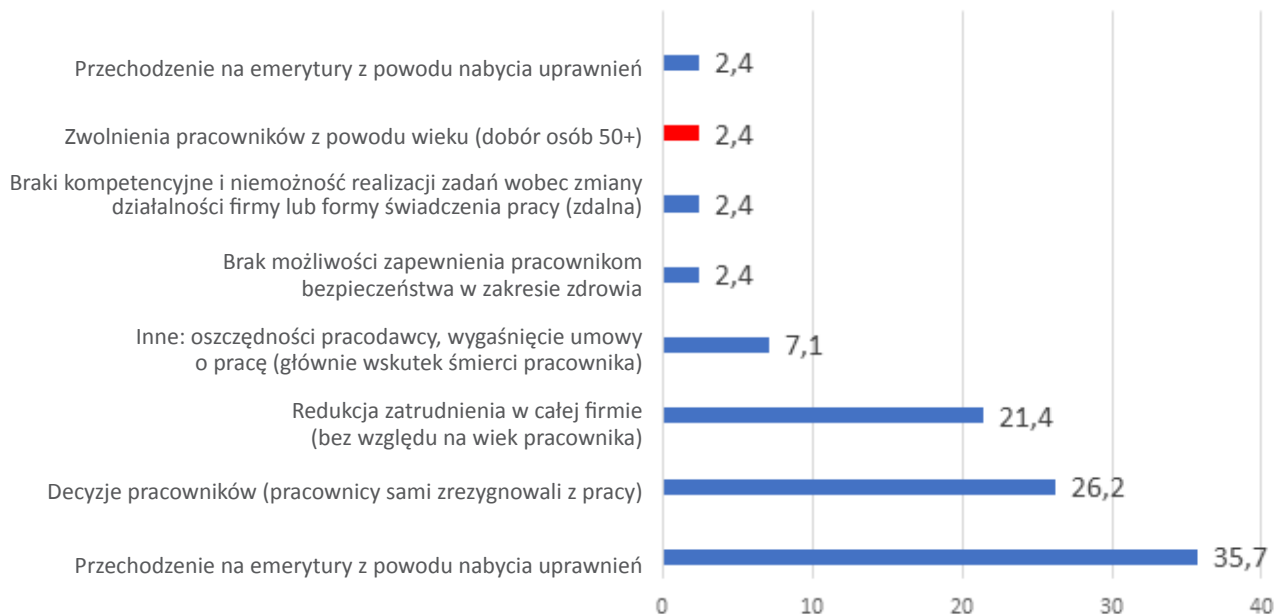
Odnosząc się do kontekstu zdrowia część respondentów zaznaczyła dbałość pracodawcy o dobrostan psychiczny swojej załogi przejawiający się w ściślejszej współpracy ze związkami zawodowymi na rzecz ochrony pracy, zapobiegania dyskryminacji i mobbingowi. Na taką formę wspierania zdrowia psychicznego wskazała niemal 1/10 badanej populacji plasując ją na trzecią w kolejności pozycję z podanego katalogu działań. Dokładny rozkład wszystkich przedsięwzięć prozdrowotnych pokazuje wykres 1.

Wykres 1. Dbłość o zdrowie psychiczne według pracowników (%).



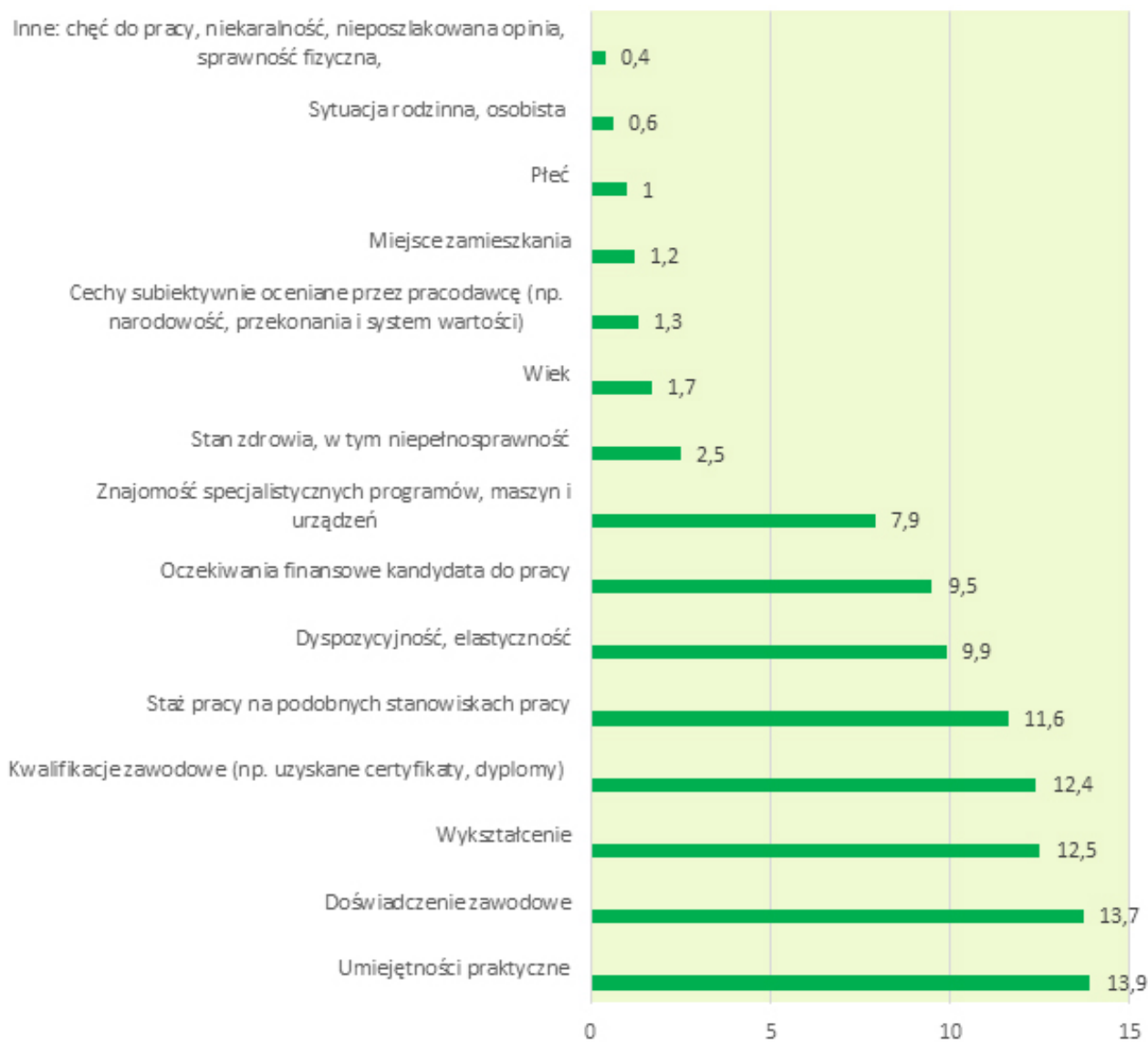
Analizując stan i warunki zatrudnienia w następstwie pandemii COVID-19 z perspektywy badanych pracodawców należy stwierdzić, że nie zostały zaakcentowane sprawy pozwalające stwierdzić, że zachodziła dyskryminacja. W podejmowanych działaniach trudno było dopatrzeć się nieprawidłowości opartych na subiektywnie odbieranym kryterium wieku. Liczyły się inne atrybuty (właściwości). Z przeglądu zgłaszanych przez badanych (Σ 42) powodów zmniejszenia liczby zatrudnionych 50+ w okresie pandemii COVID-19 wynika, że dominowało przechodzenie na emerytury z powodu nabycia uprawnień (35,7%), samodzielne rezygnacje z pracy (26,2%), redukcje zatrudnienia ogółu załogi (21,4%). Przesłanka wieku pojawiła się, ale stanowiła ona nieznaczny odsetek (2,4%). Dokładny rozkład odpowiedzi przedstawia wykres 2.

Wykres 2. Powody zmniejszenia liczby pracowników 50+ brane pod uwagę przez pracodawców w okresie pandemii COVID-19 (%).



Podobnie, gdy chodzi o postępowania rekrutacyjne. Pracodawcy nie dopuszczali się dyskryminacji. Niemal w identycznym stopniu interesowali się umiejętnościami praktycznymi (13,9%) oraz doświadczeniem zawodowym kandydatów (13,7%). Potem uwzględniali wykształcenie (12,5%) i kwalifikacje zawodowe (12,4%). Najmniejsze znaczenie odgrywała sytuacja rodzinna, osobista, która mogła w jakimś stopniu wiązać się z kryterium wieku. Natomiast jako samodzielna przesłanka wiek został uznany przez 1,7% badanych pracodawców. Kolejność cech (atutów) branych pod uwagę podczas naboru nowych pracowników prezentuje wykres 3.

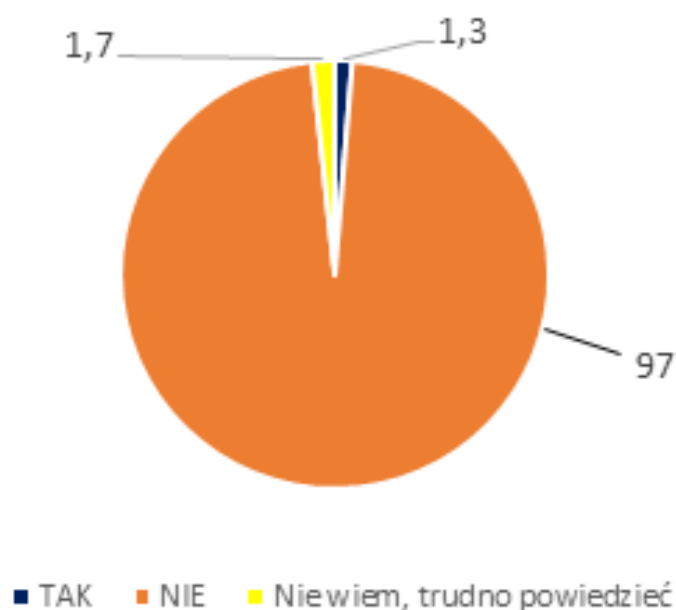
Wykres 3. Kryteria stosowane przez pracodawców podczas rekrutacji (%).



Odnosząc się do wskazań dotyczących wieku, płci, narodowości czy innych cech ocenianych z reguły subiektywnie warto zaznaczyć, że nie muszą one przesądzać o dyskryminacji. W myśl przepisów prawa pracy (art. 18^{3b} § 2 i 3 Kodeksu pracy) pracodawca może odmówić zatrudnienia pracownika z danej przyczyny podlegającej ochronie, jeżeli rodzaj pracy lub warunki jej wykonywania powodują, że ta przyczyna jest rzeczywistym i decydującym wymaganiam zawodowym stawianym pracownikowi. Naruszeniem zasady równego traktowania nie jest również czasowe wyrównywanie szans wszystkich lub znacznej liczby pracowników wyróżnionych ze względu na jedną lub kilka przyczyn prawnie chronionych poprzez zmniejszenie na korzyść takich pracowników faktycznych nierówności.

Należy podkreślić, że kryteria brane dotychczas pod uwagę w procesie rekrutacyjnym nowych pracowników nie zmieniły się pod wpływem doświadczeń z okresu pandemii COVID-19. Tak stwierdzili niemal jednomyślnie badani pracodawcy, co pokazuje wykres 4.

Wykres 4. Zmiana kryteriów rekrutacyjnych pod wpływem doświadczeń z okresu pandemii COVID-19 według pracodawców (%).



W pojedynczych przypadkach następowały modyfikacje w określaniu wymagań kandydatom do pracy podczas postępowania rekrutacyjnego prowadzonego przez pracodawców. Niektóre kryteria ulegały złagodzeniu (np. doświadczenie zawodowe, staż pracy), inne zaś zostały zastrzone (np. dyspozycyjność, miejsce zamieszkania). Pracodawcy nie dostrzegali wyjątkowej potrzeby, żeby przyjmować inne standardy (wyznaczniki) weryfikacji przydatności pracowników ubiegających się o zatrudnienie. W szczególności nie wdrażali nowych zaleceń dla poszukujących pracy w wieku 50+. Dokładne dane potwierdzające stałość oczekiwanych kryteriów przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Zmiana kryteriów rekrutacyjnych na te same (podobne) stanowiska pracy (%).

	Wymagania/możliwości		Brak zmian ↔
	zmniejszyły się (obniżenie kryteriów) ↓	zwiększyły się (zaostrenie kryteriów) ↑	
Wykształcenie (Σ 3)	33,3	33,3	33,3
Umiejętności praktyczne (Σ 4)	25,0	25,0	50,0
Doświadczenie zawodowe (Σ 4)	50,0	0,0	50,0
Staż pracy na podobnych stanowiskach pracy (Σ 1)	100,0	0,0	0,0
Kwalifikacje zawodowe (np. uzyskane certyfikaty, dyplomy) (Σ 4)	50,0	0,0	50,0
Oczekiwania finansowe kandydata do pracy (Σ 3)	0,0	33,3	66,7
Dyspozycyjność, elastyczność (Σ 4)	0,0	50,0	50,0
Wiek (Σ 2)	0,0	0,0	100,0
Miejsce zamieszkania (Σ 1)	0,0	100,0	0,0
Stan zdrowia, w tym niepełnosprawność (Σ 2)	0,0	0,0	100,0
Cechy subiektywnie oceniane przez pracodawcę (np. narodowość, przekonania i system wartości) (Σ 1)	0,0	100,0	0,0

Podsumowując analizę wyników badań można stwierdzić, że zatrudnienie pracowników 50+ ma swoje zalety i wady, jak w przypadku każdej grupy wiekowej. Istnieje wiele stereotypów dotyczących charakterystyki tej grupy społecznej. W praktyce panuje przekonanie, że pracodawcy wolą współpracować z ludźmi młodymi, którzy są pełni energii i zapału, otwarci na nowe wyzwania. Jednak coraz częściej jest doceniane zdyscyplinowanie, zaangażowanie i zmotywowanie do pracy osób starszych, które chcą jak najlepiej wykonywać swoje obowiązki zawodowe. Są one nie tylko sumienne i lojalne, ale też przydatne w przekazywaniu bogatego doświadczenia innym pracownikom. W wielu przypadkach stanowią wartościowy zasób przedsiębiorstwa. Dlatego należy przyjmować rozwiązania służące wydłużaniu aktywności osób 50+.

3. Działania antydyskryminacyjne

3.1 *Zmiany w zarządzaniu personelem*

Sposobem na adaptację do zachodzących przemian jest elastyczność, którą należy powiązać z polityką personalną wobec osób starszych. Następują zmiany w funkcjonowaniu firm. W zakresie modelu organizacyjnego są prowadzone działania odchudzające, skupiające się na sprawach najważniejszych, specjalistycznych, przynoszących największe korzyści. W celu zwiększenia swobody i obniżania kosztów dochodzi do spłaszczania struktur. Tradycyjna hierarchiczność przestaje być właściwym rozwiązaniem. Lepiej sprawdza się kultura pracy oparta na zespołowości, dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem. W tym kontekście należy przewidzieć rolę edukacyjną osób 50+.

Dla uzyskiwania lepszej optymalizacji procesów decyzyjnych następuje rozbudowywanie systemów komputerowych, żeby przyspieszać procesy przetwarzania i przesyłania informacji. Natomiast w sferze produkcji wprowadza się elastyczny (ruchomy) park maszynowy, następuje rozwój robotyzacji, sztucznej inteligencji. Pracodawcy koncentrują się na relacjach, a nie transakcjach. Podkreślają rolę wiedzy uznając, że stanowi ona podstawowy zasób (kapitał) przedsiębiorstwa. Jeśli chodzi o zachowania pracowników, to preferują ograniczanie liczby regulacji (instrukcji)



i zasad na rzecz szybkości i sprawności ich działania, aby mogli lepiej dopasowywać się do oczekiwań klientów. Z punktu widzenia równościowego duże znaczenie ma tolerancja, akceptacja zmian, twórczy chaos, patrzenie na potencjał personelu, a nie jego cechy. Te przeobrażenia powinny być dostosowywane do zdolności osób 50+ i maksymalnie wykorzystywać atuty, jakie one posiadają.

Należy podkreślić, że odpowiedni wybór strategii zarządzania pracownikami wpływa bezpośrednio na efektywność funkcjonowania firmy. Punktem wyjścia powinno być określenie konkretnych potrzeb ilościowych i jakościowych w aspekcie umacniania zasobów ludzkich, bez względu na istniejące różnice potencjału twórczego (kompetencyjnego) i wydajnościowego, co niewątpliwie odnosi się do starszych pracowników. Kwestia wieku nie powinna przekładać się na obniżanie aktywności zawodowej i stanowić asumpt do nierównego traktowania pracowników. Przeciwnie, należy ją postrzegać jako atut, czynnik ułatwiający ekspansję wiedzy praktycznej, kształcenia doskonalącego i ustawicznego.

Doświadczenie powiązane często z wiekiem sprzyja tworzeniu kultury organizacyjnej opartej na dzieleniu się wiedzą. Przyczynia się do lepszego rozumienia celów i strategii firmy, a jednocześnie pomaga szybciej realizować poszczególne działania, co przekłada się bezpośrednio na wyniki ekonomiczne i poziom zadowolenia społecznego. W interesie pracodawców jest więc odpowiednie ułożenie relacji i wytworzenie klimatu sprzyjającego upowszechnianiu różnych informacji specjalistycznych (branżowych), ale też ogólnych. Niezbędne staje się również zwiększanie skłonności do wymieniać się nimi i sprawdzania przydatności wśród zróżnicowanego wiekowo personelu. Dlatego należy likwidować bariery utrudniające komunikację i hamujące współpracę między starszymi osobami a młodym pokoleniem. Konieczne jest inwestowanie w zorganizowane formy uczenia się, wykorzystywanie wiedzy eksperckiej własnej kadry i zewnętrznych fachowców, poszukiwanie się doradztwem, umiejętne kierowanie ludźmi, tworzenie sieci powiązań i mieszanych zespołów.

3.2 Zwalczanie stereotypów

Stereotypy dotyczące wieku są nadal powszechne w społeczeństwie. Nie są one tylko kwestią wybranych opinii, ale mają realny wpływ na funkcjonowanie pokoleń występujących obecnie na rynku pracy. Występujący w świadomości społecznej uproszczony, skrótowy i zabarwiony wartościująco obraz rzeczywistości odnoszący się do osób starszych sprawia, że identyczne cechy zostają przypisane wszystkim bez wyjątku członkom tej zbiorowości, niezależnie od rzeczywistych

różnic między nimi i towarzyszącym im zmianom. Można to potwierdzić wieloma przykładami. Istnieje odsetek ludzi starszych, którzy odpowiadają stereotypowemu myśleniu, a więc posiadane przez nich umiejętności nie przystają do kompetencji nabywanych przez współpracowników, podejście i nastawienie do pracy zostaje pozbawione motywacji, zaś dbałość o zdrowie nie jest dostatecznie wykazywana. Do ich bierności prowadzi ukształtowany rodzaj myślenia, przyzwyczajenia, poglądy i zachowania, które nie dają się tak łatwo unowocześnić. Dodatkowo preferują oni model zatrudnienia gwarantowany przez państwo, przywiązanie do jednego miejsca pracy i oczekiwanie pełnej osłony socjalnej.

Jednak coraz więcej osób uzupełnia wiedzę lub cenne umiejętności, a także wykazuje chęci do pracy, uczenia się i dzielenia swoim doświadczeniem. Stąd należy zabiegać o popularyzację dobrego wizerunku osób 50+ jako pracowników o odpowiedniej osobowości, otwartych, niekonfliktowych, ambitnych i skłonnych do współdziałania w ramach pracy zespołowej, niewykazujących jakichkolwiek przejawów konkurencji, odpowiedzialnych i lojalnych wobec pracodawcy. Dlatego tak ważne są działania nagłaśniające dobre wzorce, postawy i praktyki, aby starsi pracownicy byli oceniani przez pryzmat swoich atutów, a nie zagrożeń. W obliczu dynamicznych przeobrażeń, zmieniającej się kondycji gospodarki (inflacja, wzrost kosztów utrzymania), postępu technologicznego, cyfryzacji życia publicznego, masowego napływu migracji, niestabilności prawa, a z drugiej strony deficytu i niewykorzystanych zasobów pracy, niepokojących trendów demograficznych, pracodawcy powinni w większym stopniu dbać i doceniać osoby 50+ pomagając im w kreowaniu właściwych wzorców postępowania.

Pomocny w zwalczaniu stereotypów jest przekaz optymistycznych informacji, atrakcyjnej wiedzy niwelującej uprzedzenia, niższość i zdystansowanie do otoczenia. W sferze pracy oczekuje się pozytywnego nastawienia do aktywności zawodowej postrzeganej wielowątkowo – nie tylko jako źródło dochodów i niezależności, ale też możliwość oderwania się od innych (codziennych, rodzinnych) problemów, zachęta do rozwoju osobistego, źródło satysfakcji i podniesienia poczucia własnej wartości, miejsce zdobywania umiejętności i doświadczenia, kontaktu z innymi ludźmi, jak też przeżywania różnych emocji, które uczą wytrwałości, zrozumienia i radzenia sobie z różnymi problemami.

Odpowiednia edukacja sprawia, że można lepiej walczyć ze stereotypami. Nie jest to wyłącznie wiedza na temat samych wyobrażeń i utrwalonych twierdzeń, ale poznanie konkretnych grup występujących w społeczeństwie. Niezbędne jest dostrzeganie cech indywidualnych, które pozwalają poznać różnorodność i ostatecznie ją zaakceptować. Akceptację odmienności ułatwia poszerzanie horyzontów, wczuwanie się w rolę innych, przyjmowanie, a nie odrzucanie określonych faktów.

Stereotypy są powielane niemal automatycznie. Uznaje się, że skoro wszyscy dookoła mają już wyrobioną opinię, to musi ona być prawdą. Tak powierzchowne podejście fałszuje rzeczywistość. Dlatego należy się zastanowić, skąd biorą się pewne opisy i zachowania, czy pasują one do przekonań większości, czy jednak im nie odpowiadają i uzasadniają wyrażenie przeciwnego zdania.

3.3 Szkolenia

Szkolenia są podstawowym narzędziem umożliwiającym rozwój całej załogi, którego celem jest wspomaganie uczenia się, a dzięki temu zwiększanie wkładu w efektywność działania przedsiębiorstwa. Przyczyniają się one do zwiększania kapitału intelektualnego. Nakłady i środki przeznaczane na kształcenie są traktowane jako inwestycja w rozwój zasobów ludzkich. Szkolenia ogólne czy specjalistyczne nie tylko podnoszą poziom wiedzy, poszerzają umiejętności i kompetencje, ale również przyczyniają się do kształtowania kultury organizacyjnej i zasad współżycia społecznego, które wywierają istotny wpływ na postawy, zachowania i nawyki pracowników, nie tylko w stosunku do klientów, ale również wobec siebie, wewnątrz zespołu. Ma to istotne znaczenie w integrowaniu i przyjmowaniu właściwych relacji z osobami starszymi w zatrudnieniu, a także zapobieganiu izolacji zawodowo-społecznej.

Wśród głównych celów szkoleń w obszarze zarządzania personelem na rzecz zapewnienia sprawiedliwości, równości, wolności od uprzedzeń wyróżnia się potrzebę wzmocnienia poczucia



wspólnoty i wartości społecznych, zespolenia zróżnicowanego środowiska pracy, kształtowania świadomości na temat możliwości i potrzeb osób 50+. Chodzi o pobudzenie motywacji wewnętrznej, zwiększanie samoświadomości, przełamywanie barier zniechęcenia, przeciwdziałanie postawom wykluczającym i dyskryminującym, uczenie się patrzenia na problemy i oceny wieku podeśłego z różnych perspektyw, aby doprowadzać do przekształcenia deficytów w wyzwania. Dzięki szkoleniom można łatwiej i szybciej zmieniać myślenie oraz podejście do osób starszych, akceptować wzajemne oczekiwania i interesy oparte na regułach równości, uczciwości, słuszności, racjonalności, jak również poznawać obowiązujące przepisy i modele wsparcia dla tej grupy społecznej.

Na uwagę zasługują szkolenia tematyczne związane z wykonywaną pracą, planowaniem zadań i ich realizacją, w trakcie których można bliżej poznać różne grupy – ich potencjał i kompetencje zawodowe. Współczesny rynek pracy stawia wiele wymagań i oczekuje otwartości na nowe wyzwania, co wiąże się z równością, transparentnością, różnorodnością i tolerancją. Wskutek rozwoju sektora usług i dominującej roli klienta coraz większą rolę odgrywają umiejętności interpersonalne, autoprezentacja, skuteczne radzenie sobie ze stresem i nietypowymi sytuacjami, komunikacja i uczestnictwo zespołowe. Powinny one być powiązane z bliższym poznaniem członków załogi, aby unikać powierzchownych osądów i ryzyka dyskryminacji. Osoby 50+ mogą pokazać swoje atuty i zostać docenionymi przez pracodawców.

Niemniej ważne są szkolenia w celu budowania relacji społecznych, integracji z załogą, zdobywania lub poprawy kompetencji miękkich, aby tym sposobem niwelować stereotypowe podejście do osób 50+. Należy dążyć do zmiany mentalności w miejscu pracy i wśród najbliższego środowiska społecznego. Wówczas postrzeganie starszych pracowników nie będzie kojarzone z problemami i ciągłym nawiązywaniem do przeszłości (historii) jako okresu jedynie słusznego i idealnego. Szkolenia powinny ograniczać niewiedzę, niechęć i uprzedzenia wobec osób 50+ wynikające często z braku rozeznania w normach zachowania, właściwego reagowania i rozumienia odmienności. Zasadne jest realizowanie szkoleń kierowanych do wybranych zespołów, na przykład: obsługi kadrowej, kierownictwa, specjalistów bhp, na temat postępowania z udziałem starszych pracowników, żeby wyjaśniać różne kwestie wątpliwe, sporne bądź nieznanne. Wzmocnienie integracji następuje często po odbyciu wspólnego szkolenia dedykowanego osobom w różnym wieku, które zajmują takie same stanowiska pracy. Kluczową rolę odgrywa zidentyfikowanie i umiejętne zagospodarowanie potencjału osób 50+ w celu uzyskania lepszego efektu synergii z pozostałym personelem, a także uchronienia przed ewentualnym nierównym traktowaniem.

Należy przygotowywać kadrę kierowniczą i menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie pracownikami do prawidłowego postępowania i reagowania na trudne bądź nieprzewidywalne sytuacje z udziałem osoby 50+, żeby nie dochodziło do dyskryminacji bądź innych negatywnych zjawisk (np. mobbingu, wykluczenia). Dzięki szkoleniom można nabyć umiejętności w zakresie nawiązywania właściwych relacji z otoczeniem (współpracownikami) oraz wzmacniania kompetencji (społecznych, liderekich, technicznych), które są niezbędne do wykonywania pracy w zróżnicowanym wiekowo zespole.

3.4 Wsparcie psychospołeczne

W ramach działań integracyjnych pracodawcy powinni inicjować aktywności, które jednoczyłyby zespół. W tym celu niezbędna jest weryfikacja cech osobistych pracowników 50+ i skonfrontowanie ich z postawami innych osób, aby tworzyć zgrane grupy, zdolne do samodzielnego, zgodnego i zarazem twórczego wypełniania zadań. Często spotykaną postawą wśród ludzi starszych jest brak wiary we własne możliwości, wycofanie, świadoma rezygnacja z pracy, niepodejmowanie jakichkolwiek przedsięwzięć, które zwiększałyby ich atrakcyjność (konkurencyjność) zawodową. Stąd należy rozpoznawać i zaradzać wewnętrznym rozterkom i dylematom osób starszych, które są uwarunkowane nie tylko wiekiem, ale też płcią, wykształceniem, doświadczeniem, własnymi przekonaniami, miejscem zamieszkania, sytuacją prywatną. W związku z tym pracodawcy powinni korzystać z pomocy psychologów, konsultantów, trenerów, którzy ułatwiliby osobom 50+ pokonywać słabe strony i rozwiązywać problemy utrudniające im dostęp do różnych aspektów życia zawodowego. Ponadto powinni oni nawiązywać współpracę z przedstawicielami sektora non profit, głównie specjalistami wywodzącymi się z organizacji pozarządowych, którzy mogliby zajmować się diagnozą i weryfikacją oczekiwań osób 50+ oraz przeszkód w ich zaspokajaniu, a zarazem wspomagać samych pracodawców w doborze sposobów radzenia sobie z problemami, aby zapewnić tej grupie pracujących pełne korzystanie z przysługujących im praw równościowych. W rezultacie pozytywna może okazać się trójstronna kooperacja między starszymi pracownikami, pracodawcą i instytucją pomocową (fundacją, stowarzyszeniem). Trafna identyfikacja potrzeb i dopasowanie do nich rozwiązań powinny przyczynić się do większej i trwalszej integracji, lojalności, zaufania, niedyskryminacji i ostatecznie trwałości zatrudnienia jako celu podstawowego, do którego dążą sami zainteresowani.

Pomocne w zwalczaniu nierównego traktowania może być wyznaczenie osoby zaufania, z misją dobrej woli, która jest łącznikiem między dyskryminowanymi pracownikami a pracodawcą. Jej zadaniem jest przyjmowanie od załogi informacji w sprawie naruszeń i podejmowanie próby ich załatwienia (rozstrzygnięcia zażaleń). Sprawowanie tej funkcji jest powierzane specjalistom ze-

wnętrznym bądź pracownikom pełniącym dodatkowe zadania, aktywności w firmie (np. członkom związków zawodowych, przedstawicielom komisji pojednawczych, społecznym inspektorom pracy). Obowiązkiem osoby zaufania jest działanie w dobrej wierze, przy zachowaniu pełnej tajemnicy. Powinna ona być rzecznikiem dobrych rozwiązań i dążyć do polubownego załatwienia sprawy zanim zostaną podjęte przez pokrzywdzonego pracownika bądź pracodawcę bardziej radykalne decyzje. Ważne jest monitorowanie liczby i rodzaju skarg zgłaszanych do osób zaufania, żeby pozyskać wiedzę, czy podjęte działania są wystarczające, czy jednak są nieskuteczne i trzeba rozważyć inne sposoby oddziaływania na załogę w celu niwelowania problemów.

3.5 Kampanie informacyjno-edukacyjne

Kampanie i akcje informacyjne na rzecz równości oraz różnorodności mogą przyczyniać się do poszerzania wiedzy i świadomości społecznej. Istotny jest właściwy dobór haseł, które spełniają rolę edukacyjno-wychowawczą. Przykładem są chociażby stwierdzenia:

- * „Wiedzieć i działać niż błędzić w domysłach – równość dla wszystkich”,
- * „Wspólną pracą do własnego sukcesu”,
- * „Otwarty pracodawca i aktywny pracownik 50+ - jak skutecznie zarządzać wiekiem w pracy”,
- * „Zarządzanie wiekiem szansą dla wszystkich”,
- * „Nie wiek, lecz doświadczenie”,
- * „Wielopokoleniowa firma to atut, a nie problem”,
- * „Równe traktowanie wszystkich”.

Dość mocno ugruntowana w społeczeństwie jest kulturowa stygmatyzacja, która odnosi się między innymi do ludzi w starszym wieku. Dlatego zasadne jest tworzenie programów i akcji informacyjno-edukacyjnych w celu zwalczania stereotypowego podejścia do osób 50+ powodującego nierówne traktowanie. Ta grupa jest niedoceniana na rynku pracy, a nawet marginalizowana. Mimo wielu przedsięwzięć, jakie dotychczas były podejmowane, wciąż istnieją niedopasowania i niewystarczające wykorzystanie jej potencjału. W niektórych branżach zachodzi zjawisko segregacji pionowej, a więc im wyższy szczebel, tym słabsze perspektywy osób 50+ na awans i zajęcie kierowniczego stanowiska. Taki stan faktyczny sprawia, że przedsiębiorstwa są źle postrzegane. Dlatego pracodawcy powinni prowadzić kampanie równościowe i tworzyć jednakowe szanse dla wszystkich, aby nikt nie czuł się gorszy i nie podlegał różnicowaniu z racji swojego wieku.

Trzeba pamiętać o etapach realizacji kampanii, które obejmują ustalenia w zakresie: tematu głównego i ewentualnie wątków pobocznych, formy przekazu, celów i metod promocji, intensywności oddziaływania oraz ocenę rezultatów. Niekiedy warto znaleźć partnerów, żeby wzmocnić trafność i wiarygodność przekazu, jak również jego rozpoznawalność i zasięg. Partnerami mogą być organy publiczne (urzędy, instytucje centralne), organizacje non-profit, inni pracodawcy bądź kontrahenci, znane osobistości, media oraz wolontariusze zaangażowani w organizację wydarzenia. Ważny jest dobór sposobów reklamowania się z uwzględnieniem aktualnych trendów. Niezbędne jest umieszczanie kampanii w mediach społecznościowych.

3.6 Kodeksy postępowania i społeczna odpowiedzialność biznesu

Pracodawcy powinni wprowadzać wewnętrzne kodeksy (standardy) postępowania zapobiegające bądź ograniczające zjawisko dyskryminacji i wykluczenia ze względu na wiek. Podstawową zasadą jest równość wyrażająca się takim samym traktowaniem wszystkich pracowników z tytułu jednakowego wypełniania obowiązków. Równe traktowanie jest prawem fundamentalnym w zatrudnieniu wywodzącym się z godności człowieka i pochodzi nie tylko z nakazów normatywnych, ale też z reguł moralnych, obyczajowych. Dlatego warto wdrażać standardy umożliwiające przestrzeganie zasad współżycia społecznego. Pracodawca powinien być wzorcem dobrych obyczajów i norm panujących w firmie. Dopuszcza się dyskryminacji, gdy inaczej (gorzej) traktuje pracownika w zakresie jego praw i obowiązków w stosunku do innych członków załogi charakteryzujących się takimi samymi, istotnymi (relewantnymi) cechami. Dyskryminacja musi mieć konkretną przyczynę – motyw działania bądź zaniechania i wykazywać związek z jedną spośród osobowych cech człowieka (wrodzonych lub nabytych), do których zalicza się wiek.

Tworząc wewnątrzzakładowe standardy postępowania pracodawcy powinni mieć na uwadze, że wyliczenie w przepisach prawa pracy kryteriów prowadzących do dyskryminacji oznacza, iż niewątpliwie chodzi o przymioty i właściwości osobiste człowieka, niezwiązane z wykonywaną przez niego pracą, będące o tak doniosłym znaczeniu społecznym, że zostały one uznane za zakazane kryteria różnicowania w zatrudnieniu. Są one przykładowo wymienione. Otwarty katalog tych przyczyn pozwala więc przyjąć wiele innych cech odnoszących się do człowieka, jeżeli w okre-

ślonych okolicznościach daje się je uznać za przyczynę subiektywnego różnicowania. Zatem trzeba pamiętać o dodatkowych kryteriach ingerujących w kształtowanie sytuacji pracowników 50+, które mogą prowadzić do stwierdzenia, że zachodzi niezgodność z obowiązującym prawem.

Aspekt długości życia wpływa na relacje międzyludzkie i jest podnoszony w konkretnych sprawach samodzielnie bądź towarzyszy innym cechom, w szczególności płci lub niepełnosprawności, a także przekonaniom, religii, które sprzyjają nierównemu traktowaniu. Z jednej strony pracodawcy powinni nie tylko przestrzegać prawa zakazującego dyskryminacji w zatrudnieniu, ale też tworzyć środowisko pracy, w którym wszyscy pracownicy, bez względu na wiek, czują się równo traktowani, są im zapewnione właściwe warunki pracy, mają szanse na poszerzanie wiedzy i umiejętności oraz awansowanie, a także mogą łączyć obowiązki zawodowe z życiem prywatnym.

Dzięki przyjmowaniu odpowiednich standardów w aktach wewnętrznych (kodeksach, strategiach, wytycznych) i praktyce stałego ich popularyzowania, przy wykorzystaniu ogólnych procedur obowiązujących u danego pracodawcy, jak: poczta elektroniczna, ulotki, billboardy, następuje zwiększanie świadomości na temat równego traktowania u wszystkich pracowników. Nie ma znaczenia grupa pokoleniowa, do której oni przynależą, ani też długość zatrudnienia. Zarówno na etapie rekrutacji, jak i w trakcie trwającego stosunku pracy załoga powinna wiedzieć, jakie reguły funkcjonują w firmie.

Warto nadmienić, że pracodawca może poddawać się wewnętrznej weryfikacji i samodzielnie bądź we współpracy z przedstawicielstwem pracowników badać, czy nie wystąpiły jakieś naruszenia o charakterze dyskryminacyjnym z powodu wieku, czy pojawiają się zagrożenia dla dalszego utrzymania równości w zatrudnieniu, czy podejmowane aktualnie działania i wyrażane poglądy przez pracodawcę lub załogę nie przeczą idei równości, czy spełnione są wymogi dopuszczalności różnicowania pracowników 50+. W oparciu o uzyskane wyniki powinien on modyfikować (ulepszać) zapisy w swoich aktach zakładowych.

Wielość przedsięwzięć zabezpieczających przed dyskryminacją mieści się w idei społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), a więc modelu dbającym o interesy otoczenia, zwłaszcza pracowników, uwzględniającym aspekty środowiskowe, zrównoważonego rozwoju czy relacje z różnymi grupami interesariuszy. Pracodawcy wiedzą, że chcą podejmować słuszne decyzje i wspierać społeczeństwo, gospodarkę i środowisko poprzez przejrzyste oraz etyczne zachowanie w kluczowych obszarach, takich jak: ład organizacyjny, prawa człowieka, dobre praktyki z zakresu pracy, ochrona

konsumencka, transformacja ekologiczna i dbałość o środowisko naturalne, uczciwe praktyki operacyjne, rozwój społeczności lokalnej. Inicjując nowoczesne strategie zarządzania mogą przyczynić się do poprawy jakości życia i bezpieczeństwa.

Pracodawcy kładący nacisk na zgodność z ustalonymi zasadami etyki, dysponujący uświadomioną i uwrażliwioną kadrą kierowniczą, która wspiera całą załogę w praktycznym stosowaniu tych zasad, poprawiają swój wizerunek. Ponadto osiągają wyższy poziom motywacji oraz lojalności pracowników, którzy lepiej identyfikują się z firmą. Przeciwdziałając nieprawidłowościom zyskują na znaczeniu w opinii klientów i umacniają swoją pozycję konkurencyjną, co przynosi wymierne korzyści ekonomiczne. Stąd należy dbać o właściwe relacje, wzajemne poznawanie potrzeb, nawiązywanie oraz utrzymywanie pozytywnej i uczciwej współpracy poprzez tworzenie programów etycznych integrujących pracowników wokół wspólnych wartości, bez względu na posiadane cechy, jak wiek 50+. Takie podejście wynika zarówno z poczucia moralnej powinności, jak też dobrze pojętego interesu przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie.

3.7 Wolontariat pracowniczy

Wolontariat pracowniczy to jeden ze sposobów długofalowego zaangażowania społecznego pracodawcy i wsparcia pracowników w dobrowolnym oraz świadomym świadczeniu usług dla organizacji pozarządowych. Współpraca z lokalnymi społecznościami wzmacnia pozytywny wizerunek firm na rynku, albowiem działają one bezinteresownie (charytatywnie). Nie wymaga się od nich żadnego bezpośredniego zaangażowania finansowego, tylko starannie przemyślanych i zaplanowanych działań. Zazwyczaj angażują one swoich pracowników w godzinach pracy do udzielania pomocy fundacjom i stowarzyszeniom w realizacji ich misji społecznej. Wsparcie polega głównie na włączaniu się w różne akcje, wydarzenia, projekty bądź na dzieleniu się kompetencjami i wiedzą.

Wsparcie pracodawcy może odbywać się poprzez wykorzystanie:

- 1) czasu – kiedy realizacja określonych działań następuje w czasie pracy obowiązującym pracowników,
- 2) funduszy – gdy zostają przekazane do dyspozycji pracowników środki pieniężne na spełnienie wyznaczonych przedsięwzięć,
- 3) zasobów – czyli udostępnianie mienia firmy w postaci samochodów służbowych, sprzętu biurowego, komputerowego, innych narzędzi pracy do wykonania zamierzonych działań.

W celu zapewnienia jak najlepszego przekazu, przedstawiciele organizacji służą radami, jak przygotować zainteresowanych pracowników do prowadzenia działań edukacyjnych i zdobyć pierwsze doświadczenie trenerskie. Oferują mentoring, superwizję i programy szkoleniowe dedykowane wykładowcom. Nabyte w ten sposób kompetencje wolontariusze mogą potem wykorzystywać w firmie prowadząc kursy lub porady dla klientów albo innych pracowników, zwłaszcza ludzi młodych niemających stosownego przygotowania zawodowego. Współpraca z organizacjami pozarządowymi jest pomocna w identyfikacji nie tylko potrzeb społecznych, ale również możliwości pracodawcy wynikających z jego kondycji, kultury organizacyjnej, potrzeb i oczekiwań załogi.

Osoby 50+ powinny być zainteresowane wolontariatem pracowniczym, albowiem sprzyja on integracji, wpływa na rozwój wrażliwości społecznej, koncentruje się wokół słusznych spraw, daje poczucie zadowolenia z pracy, zwiększa umiejętność pracy w zespole. Projekty wolontariatu są katalizatorem innowacji. Dzięki szerszemu spojrzeniu na otoczenie pracownicy bardziej doceniają swoją pracę, wzmacniają poczucie odpowiedzialności za realizowane zadania w poszanowaniu drugiego człowieka, są bardziej otwarci na zmiany, zdobywają wiedzę i nowe umiejętności.

Wolontariat pracowniczy sprawdza się w odniesieniu do własnego personelu w formie programów edukacyjnych. Dzielenie się wiedzą i oferowanie pomocy przez osoby 50+ to przykłady samokształcenia wewnątrz firmy. Bazując na doświadczeniu pracowników z najdłuższym stażem pracy, którzy najlepiej znają potrzeby przedsiębiorstwa można tworzyć interesujące i przydatne projekty związane z równym traktowaniem, motywowaniem, awansowaniem, doskonaleniem procedur i organizacji pracy. Wyznaczeni eksperci mogą podczas warsztatów służyć wskazówkami, jak prawidłowo należy postępować w przedsiębiorstwie i jakich reguł trzeba przestrzegać, aby przełamywać stereotypy związane z wiekiem.

Wdrożenie wolontariatu pracowniczego jest uwarunkowane przyjęciem właściwego programu. Dlatego konieczne jest stałe wsparcie kierownictwa firmy, które powinno mieć zewnętrzną pomoc profesjonalnej organizacji pozarządowej działającej w obszarze objętym aktywnością wolontariacką. Taka kooperacja zwiększa efektywność przedsięwzięcia i poprawia postrzeganie przedsiębiorstwa jako podmiotu wrażliwego, otwartego na aktywność społeczną.

Wszelkie przedsięwzięcia powinny być odpowiednio nagłaśniane. Stosownie do potrzeb promocyjnych i popularyzacyjnych warto zadbać o dobrą komunikację (strona internetowa, blog pracowniczy, cykliczne spotkania bezpośrednio lub online), aby zapewnić wymianę informacji, doświadczeń i wrażeń pracowników, które pomogą w budowaniu wizji (koncepcji) na przyszłość.

4. Bibliografia

1. Domańska M., *Zakaz dyskryminacji ze względu na więcej niż jedno zabronione kryterium*, Warszawa 2019.
2. Góral Z., Kuba M., *Zakaz dyskryminacji w zatrudnieniu pracowniczym*, Warszawa 2017.
3. Maniewska E., *Naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu – najnowsze orzecznictwo*, Praca i Zabezpieczenie Społeczne 2019, nr 11.
4. *Ochrona przed dyskryminacją w Polsce. Stan prawny i świadomość społeczna. Wnioski i rekomendacje RPO*, Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich 2020, nr 3.
5. Orłowski G., *Cena walki z dyskryminacją*, Monitor Prawa Pracy 2014, nr 11.
6. Sobczyk A., *Wolność pracy i władza*, Warszawa 2015.
7. Śledzińska-Simon A., *Wolność pracy*, w: *Realizacja i ochrona konstytucyjnych wolności i praw jednostki w polskim porządku prawnym*, pod red. M. Jabłoński, Wrocław 2014.
8. Tlatlik J., *Zakaz dyskryminacji na etapie nawiązywania stosunku pracy*, Warszawa 2022.
9. Wujczyk, M. *Zakaz dyskryminacji w prawie pracy. Rozważania porównawcze de lege lata i de lege ferenda na gruncie polskich i brytyjskich przepisów antydyskryminacyjnych*, Warszawa 2016.
10. Zwolińska K., *Tworzenie modelu idealnego kandydata do pracy a naruszenie zakazu dyskryminacji*, Monitor Prawa Pracy 2015, nr 8.

Egzemplarz bezpłatny

Projekt pt. „Barometr aktywności zawodowej pracowników 50+ w obliczu pandemii wywołanej wirusem COVID-19.”, realizowany w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

Oś priorytetowa II. Działanie: 2.20 Wysokiej jakości dialog społeczny w zakresie dostosowania systemów edukacji i szkolenia do potrzeb rynku pracy.

BENEFICJENT:

Federacja Przedsiębiorców Polskich
al. Aleje Ujazdowskie 51, 00-536 Warszawa
NIP: 5223063721, REGON: 364506884



Umowa o dofinansowanie nr: POWR.02.20.00-00-0040/23-00 Współfinansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego

