

Wspieranie pracowników w trudnych sytuacjach życiowych: praktyki i polityki na poziomie przedsiębiorstw. Wyniki wywiadów jakościowych w czterech krajach: Norwegii, Niemczech, Rumunii i Polsce

Laura Tufă, Justyna Katarzyna Bell, Iuliana Precupetu, Rosa Maria Radogna, Shirin Reiter, Mateusz Smoter, Elisabeth Ugreninov

W artykule analizujemy, jak strategie stosowane na poziomie przedsiębiorstw współgrają z krajowymi uwarunkowaniami politycznymi, by wspierać włączanie osób zagrożonych wykluczeniem na trzech etapach zatrudnienia: podczas rekrutacji, rozwoju kariery oraz utrzymania pracowników. Wykorzystując jakościowe wywiady z pracodawcami w Niemczech, Norwegii, Polsce i Rumunii, przyglądamy się temu, jak organizacje reagują na ograniczenia wynikające z kwestii zdrowotnych i niepełnosprawności, wieku czy obowiązków opiekuńczych. Zgromadzone dane ukazują zarówno bariery, jak i czynniki sprzyjające integracji na poziomie firmy. Nasza analiza opiera się na założeniu, że inkluzywne praktyki zatrudnienia kształtują się nie tylko w ramach krajowej infrastruktury państwa opiekuńczego, lecz także poprzez to, jak polityki są interpretowane i implementowane w miejscu pracy. Wybrane kraje reprezentują odmienne tradycje instytucjonalne i modele państwa opiekuńczego, co pozwala uchwycić, jak polityki na rzecz włączenia funkcjonują w zróżnicowanych kontekstach. Analizując perspektywy pracodawców w czterech państwach, możemy lepiej dostrzec kluczowe podobieństwa i różnice w podejściu do inkluzywnych praktyk zatrudnienia.

Dane pokazują różnorodne wzorce inkluzji na poziomie organizacyjnym. Po pierwsze, działania włączające są najbardziej rozwinięte tam, gdzie uniwersalistyczne zasady państwa opiekuńczego współgrają z normami organizacyjnymi, jak w Norwegii. Po drugie, same regulacje prawne nie wystarczą: przypadki Niemiec, Polski i Rumunii wskazują, że obowiązki ustawowe mogą współistnieć z selektywnym bądź symbolicznym wdrażaniem. Po trzecie, wielkość organizacji oraz ekspozycja na środowisko międzynarodowe znacząco wpływają na praktyki w nowych państwach członkowskich UE – Polsce i Rumunii – co sugeruje, że upowszechnianie globalnych standardów HR może niekiedy zastępować słabsze krajowe mechanizmy egzekwowania przepisów. Badanie pokazuje, że inkluzja opiera się na specyficznych dla danego kontekstu kompromisach między projektowaniem polityk, zasobami organizacyjnymi a kulturowymi adaptacjami.

Pełna wersja artykułu

Tufă L., Bell J.K., Precupetu I., Radogna R.M., Reiter S., Smoter M., Ugreninov E., (2025), Fostering Inclusion of Workers in Vulnerable Situations: Practices and Policies at Company-Level. Evidence from qualitative interviews in four countries: Norway, Germany, Romania, Poland, PATHS2INCLUDE Working Paper – Deliverable D5.3, https://ibs.org.pl/wp-content/uploads/2025/11/Paths2Include-Deliverable_5.3.pdf