

SIŁA WIEKU • SIŁA WIEKU • SIŁA WIEKU
50+
SIŁA WIEKU • SIŁA WIEKU • SIŁA WIEKU

RAPORT

„SIŁA WIEKU – OSOBY 50+ NA RYNKU PRACY”

dr Daria Bazydło-Egier
mgr Agnieszka Krawczyk-Dąbrowska
mgr Ewa Ulicz

Warszawa, 2025



Ministerstwo Rodziny,
Pracy i Polityki Społecznej



Zrealizowano ze środków Narodowego Programu Zdrowia na lata 2021-2025, finansowanego przez Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

Cel operacyjny 5. Wyzwania demograficzne, Zadanie 5.10. Edukacja w zakresie zarządzania zdrowiem starzejących się pracowników oraz opracowanie i upowszechnienie instrumentów promujących zdrowie i zachowania prozdrowotne w środowisku pracy.

Umowa Nr UM-2/DPP/2025/PD/02

Projekt pt. „Ogólnokrajowa kampania informacyjna skierowana do pracowników 50+ oraz do pracodawców”

Redaktor wiodący:

dr Daria Bazydło-Egier

Współpraca merytoryczna:

mgr Agnieszka Krawczyk-Dąbrowska

mgr Ewa Ulicz

Projekt i opracowanie graficzne:

Kamil Potęga

Zdjęcia:

materiały kampanii „Siła Wieku”

© Copyright by Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy
Warszawa 2025

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa

tel. (22) 623 36 98, www.ciop.pl



Zadanie realizowane ze Środków Narodowego Programu Zdrowia na lata 2021–2025,
finansowane przez Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

Spis treści

1. Wprowadzenie	7
2. Charakterystyka populacji 50+ w Polsce i Unii Europejskiej oraz jej makroekonomiczne znaczenie	9
2.1. Globalna transformacja demograficzna i rosnąca rola pokolenia 50+ na rynku pracy	9
2.2. Dynamika i struktura zmian demograficznych w Polsce na tle Unii Europejskiej (UE27)	13
2.3. Struktura wieku i prognozy demograficzne populacji 50+: Polska na tle Unii Europejskiej	17
2.4. Poziom wykształcenia i kompetencji osób 50+	21
2.5. Makroekonomiczne skutki starzenia się społeczeństwa i aktywizacji osób 50+ w Polsce	22
3. Aktywność zawodowa osób 50+ – szanse i bariery	28
3.1. Bariery związane z aktywnością zawodową osób 50+	31
3.2. Solidarność i współdziałanie międzypokoleniowe	34
3.3. Ageizm	42
3.4. Zarządzanie wiekiem w organizacji	48
3.5. Aktywność zawodowa 50+ – szanse	64
4. Osoby 60+ – aktywność zawodowa i społeczna	69
4.1. Postrzeganie starości i osób starszych w przestrzeni publicznej	74
5. Przykłady dobrych praktyk z Polski i zagranicy	79
6. Wnioski i rekomendacje	94
7. Podsumowanie	104



Szanowni Państwo,

rynek pracy w Polsce wchodzi w fazę głębokiej transformacji, w której kluczowym wyzwaniem staje się utrzymanie aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Zmiany demograficzne, niedobory kadrowe oraz rosnące znaczenie jakości pracy sprawiają, że pytanie o rolę dojrzałych pracowników przestaje być zagadnieniem społecznym, a staje się kwestią strategiczną dla gospodarki i polityki publicznej.

Raport pt. „Siła wieku – osoby 50+ na rynku pracy” powstał, by na podstawie rzetelnych danych zrozumieć i opisać sytuację tej grupy wiekowej na rynku pracy. Przedstawione w nim informacje pokazują, że zdolność do kontynuowania pracy w dojrzałym wieku jest w znacznie większym stopniu determinowana warunkami pracy, organizacją zadań oraz stanem zdrowia, niż samym wiekiem metrykalnym. Analizy zawarte w raporcie wskazują m.in., że wcześniejsze wycofywanie się z rynku pracy jest najczęściej konsekwencją długotrwałej ekspozycji na niekorzystne czynniki fizyczne i psychospołeczne, niedostosowania środowiska pracy oraz ograniczonego dostępu do działań profilaktycznych.

Co warto podkreślić, autorki publikacji koncentrują się nie tylko na opisie zjawiska, lecz przede wszystkim na identyfikacji mechanizmów wpływających na utratę zdolności do pracy. Raport pokazuje, że odpowiednio zaplanowane działania, podejmowane na wcześniejszych etapach drogi zawodowej, mogą skutecznie wspierać wydłużanie aktywności zawodowej oraz poprawę jakości pracy osób 50+. Szczególne znaczenie przypisano tu ergonomii, organizacji pracy, profilaktyce zdrowotnej oraz możliwościom rozwoju kompetencji, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji cyfrowych.

Raport został przygotowany w ramach ogólnokrajowej kampanii informacyjnej pn. „Siła wieku”, realizowanej w ramach Narodowego Programu Zdrowia na lata 2021–2025. Jestem przekonana, że przedstawione w nim analizy, wnioski i rekomendacje będą użytecznym narzędziem dla decydentów, pracodawców i ekspertów, a także impulsem do dalszych działań na rzecz zdrowia i zatrudnienia pracowników 50+, opartych na rzetelnej wiedzy i odpowiedzialnym projektowaniu środowiska pracy.

Zachęcam wszystkich do lektury, a także aktywnego wykorzystania przykładów dobrych praktyk z Polski i zagranicy, zawartych w raporcie.

Agnieszka Szczygielska
Dyrektorka

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy



1. Wprowadzenie

Zmiany demograficzne obserwowane w Polsce i w całej Europie sprawiają, że osoby 50+ stają się kluczową grupą na współczesnym rynku pracy. Proces starzenia się populacji, rosnąca długość życia oraz wydłużenie okresu aktywności zawodowej, to wszystko wpływa na strukturę zatrudnienia, modele funkcjonowania organizacji oraz na system gospodarczy i społeczny. W odpowiedzi na te wyzwania powstał raport „Siła wieku – osoby 50+ na rynku pracy”, którego celem jest przedstawienie diagnozy obecnej sytuacji oraz wskazanie obszarów, które nadal wymagają wsparcia, inwestycji i zmian w politykach publicznych oraz praktykach pracodawców. Raport ma charakter koncepcyjno-teoretyczny. W materiale zastosowano analizę literatury przedmiotu oraz desk research, obejmujący przegląd krajowych i zagranicznych publikacji, danych statystycznych oraz raportów instytucjonalnych.

W rozdziale „Charakterystyka populacji 50+ w Polsce i Unii Europejskiej oraz jej makroekonomiczne znaczenie” podjęto między innymi, temat charakterystyki populacji osób 50+ w Polsce i na świecie. Zaprezentowano spojrzenie na globalną transformację demograficzną oraz rosnącą rolę tej grupy na rynku pracy. Omówiono strukturę wieku i prognozy dotyczące populacji 50+, a także zwrócono uwagę na poziom wykształcenia i kompetencji, które stanowią kluczowy zasób w kontekście aktywizacji zawodowej.

W rozdziale trzecim skoncentrowano się na aktywności zawodowej osób 50+. Zidentyfikowano bariery, w tym zdrowotne, kulturowe i organizacyjne, z uwzględnieniem zjawiska ageizmu i znaczenia w jego kontekście, solidarności międzypokoleniowej i współpracy różnych grup wiekowych. Istotną częścią rozdziału jest zagadnienie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, które staje się jednym z kluczowych elementów strategii każdej organizacji odpowiedzialnej społecznie, ale i też dbającej o sprawne funkcjonowanie w zmieniających się uwarunkowaniach demograficznych.

W rozdziale czwartym zaprezentowano aktywną rolę osób 60+ w życiu zawodowym i społecznym, zwracając uwagę na sposób postrzegania starości w przestrzeni publicznej. Przegląd dostępnych publikacji dotyczących aktywności zawodowej i społecznej osób starszych wskazuje, że dominują opracowania odnoszące się do populacji 50+, które z założenia obejmują również osoby w wieku 60 lat i więcej. Tymczasem grupa 60+ charakteryzuje się jednak częściowo odmienną sytuacją, wynikającą m.in. z osiągnięcia ustawowego wieku emerytalnego (60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn). W kontekście systematycznego wzrostu udziału w rynku pracy osób, które kontynuują aktywność zawodową po osiągnięciu wieku emerytalnego, zasadne jest wyodrębnienie tej grupy wiekowej w analizach dotyczących różnorodności wiekowej w miejscu pracy, co też zaakcentowano w niniejszym raporcie.

Rozdział piąty prezentuje przykłady dobrych praktyk z Polski i zagranicy, pokazując działania realizowane przez różne organizacje na rzecz osób 50+. Zestawienie obejmuje rozwiązania systemowe, programy szkoleniowe, kampanie społeczne oraz inicjatywy pracodawców, które mogą stanowić inspirację do wdrażania skutecznych działań na rzecz aktywizacji zawodowej osób starszych. Rozdział piąty jest rozwinięciem rozdziału czwartego, poprzez ukazanie praktyk i przykładów firm z Polski i zagranicy, budujących środowisko pracy przyjazne bez względu na wiek.

W szóstym rozdziale przedstawiono wnioski i rekomendacje wynikające z analizy zebranych danych. Zawierają one propozycje działań dla decydentów publicznych, samorządów i pracodawców. Raport zamyka podsumowanie, syntetyzujące główne obserwacje i kluczowe znaczenie rosnącej roli pokolenia 50+ dla przyszłości polskiego rynku pracy.



2. Charakterystyka populacji 50+ w Polsce i Unii Europejskiej oraz jej makroekonomiczne znaczenie

2.1. Globalna transformacja demograficzna i rosnąca rola pokolenia 50+ na rynku pracy

Globalny wzrost populacji jest długofalowym procesem obserwowanym od połowy XVIII wieku i jest skategoryzowany jako jeden z kluczowych megatrendów o zasięgu światowym. Analiza danych demograficznych wskazuje na dynamiczną ewolucję liczby ludności. W 2019 roku globalna populacja oscylowała na poziomie około 7,7 miliarda (Nosarzewska, 2020), a w 2024 roku osiągnęła wielkość 8,2 miliarda osób (United Nations, 2024). W samym 2024 r. liczba ludności na świecie zanotowała wzrost o 71 milionów (United Nations, 2024). Szacuje się, że na koniec listopada 2025 r., na świecie żyło około 8,25–8,3 miliarda ludzi. Analizując natomiast szerszy zakres danych historycznych, w 1950 roku populacja Ziemi wynosiła 2,5 miliarda i od tego czasu wzrastała w tempie 1–2 procent rocznie. Od połowy lat 70. XX wieku przybywały kolejne miliardy ludzi w odstępach około 13-letnich. Zgodnie z prognozami opracowanymi przez Organizację Narodów Zjednoczonych, do roku 2060 światowa populacja przekroczy liczbę 10 miliardów. Szacuje się, że do 2100 roku populacja świata osiągnie poziom 10,2 miliarda i przyrost wyhamuje (United Nations, 2024).

Pomimo że liczba ludności świata wciąż wzrasta, za dodatni wzrost demograficzny odpowiadają głównie kraje rozwijające się (Abramowska-Kmon, A. i inni, 2023). Największa dynamika wzrostu będzie miała miejsce na dwóch kontynentach, afrykańskim i azjatyckim, które będą stanowić najważniejszy impuls demograficznego przyrostu w nadchodzących dziesięcioleciach. Wskazane kontynenty należą do największych powierzchniowo obszarów na świecie. Największym jest Azja, która obejmuje ponad 44 579 000 kilometrów kwadratowych, stanowiąc około 30% całkowitej powierzchni lądów na Ziemi. Natomiast Afryka jest drugim pod względem wielkości kontynentem na świecie, z powierzchnią lądową obejmującą 30 065 000 kilometrów kwadratowych, co stanowi 20,3% całkowitej powierzchni lądów Ziemi (World Population Review). Warto jednak podkreślić, że szacuje się, iż w nadchodzących dekadach większość wzrostu liczby ludności świata przypadnie głównie na Afrykę Subsaharyjską, podczas gdy w kilku innych regionach rozpocznie się proces zmniejszania populacji. Szacunki określają, iż Afryka Subsaharyjska stanie się najludniejszym z ośmiu regionów geograficznych pod koniec lat 60. XXI wieku, wyprzedzając zarówno Azję Wschodnią i Południowo-Wschodnią, oraz Azję Środkową i Południową, a jej populacja może sięgnąć liczby 3,44 miliarda pod koniec stulecia. Pomimo że szybkość wzrostu liczby ludności w Afryce Północnej i w Azji Zachodniej była w ostatnich dekadach mniej dynamiczna niż w Afryce Subsaharyjskiej szacuje się, że region ten również będzie zwiększał swoją populację do końca obecnego stulecia – o 221 milionów osób między 2022 a 2050 rokiem oraz o kolejne 174 miliony między 2050 a 2100 rokiem (UN DESA, 2022). Mając na uwadze zachodzący globalny wzrost populacji, głównym wyzwaniem naszego świata jest niewielka dostępność wody pitnej oraz wyżywienia, które mogą doprowadzić do klęski głodu, odczuwalnej przede wszystkim w najuboższych rejonach globu. Konsekwencją takiego scenariusza rozwoju świata będą kolejne ruchy migracyjne i zwiększenie prawdopodobieństwa wybuchu lokalnych konfliktów zbrojnych. Dynamicznie rosnąca populacja to również zwiększenie zapotrzebowania na energię konieczną do przeżycia. Ludzie zamieszkujący tereny narażone na klęski głodu czy suszy mogą również w akcie desperacji wykorzystywać wyjątkowo niekorzystne dla środowiska źródła energii, co może wywołać niekorzystne skutki globalnego ocieplenia (Abramowska-Kmon, A. i inni, 2023).

Niezależnie od ciągłego wzrostu całkowitej liczebności populacji, istotnym zjawiskiem demograficznym jest postępujący proces globalnego starzenia się społeczeństw (Nosarzewska, 2020). Zjawisko to, będące elementem szerszej transformacji demograficznej, początkowo dotyczyło przede wszystkim państw „starej Unii”, natomiast obecnie obserwujemy je również w państwach Europy Środkowo-Wschodniej, w tym w Polsce (Richert-Kaźmierska, Forkiewicz, 2013). Mediana wieku ludności świata wykazuje tendencję wzrostową. Z poziomu 24 lat, odnotowanego w 1950 roku, wzrosła do 31 lat obecnie. Zgodnie z projekcjami demograficznymi, do 2100 roku wartość ta ma osiągnąć 42 lata. Warto podkreślić, że kraje europejskie charakteryzują się już obecnie znacznie wyższą medianą wieku (aktualnie 43,1 roku w Europie, a w Polsce osiągnąony jest już poziom 43 lat: zgodnie z danymi zaprezentowanymi

na poniższym Wykresie nr 3), co wskazuje na zaawansowany etap starzenia się tych społeczeństw w porównaniu do średniej globalnej. Prognozuje się, że od 2073 roku, na świecie będzie więcej osób w wieku 65+ niż dzieci poniżej 15. roku życia. Na wzrost mediany wieku ludności będą miały wpływ m.in. wydłużone przeciętne trwanie życia oraz niski współczynnik urodzeń. W wyniku starzenia się populacji świata i związanego z tym trwale obniżającego się współczynnika dzietności, który w roku 2100 ma obniżyć się do 1,9 urodzeń na jedną kobietę (w porównaniu z 2,5 aktualnie), wzrost populacji świata osiągnie poziom poniżej 0,1 procent, co znaczy osłabienie tempa przyrostu ludności na świecie (Polskie Towarzystwo Studiów nad Przyszłością).

Wzrost wielkości światowej populacji jest więc bezpośrednio powiązany z dynamicznymi zmianami zachodzącymi w strukturze wiekowej ludności. Od początku XXI wieku we wszystkich regionach świata obserwuje się postępujące powiększanie grupy osób w wieku 50+, co wynika zarówno z wydłużania życia oraz spadków dzietności. Oznacza to, że populacje 50+ rosną dynamiczniej niż pozostałe grupy wiekowe i stają się kluczową częścią zasobów pracy w większości krajów rozwiniętych (UN DESA, 2024). W tym kontekście istotnego znaczenia nabierają dane wynikające z raportu SHARE, dotyczące Polski. Ludzie w wieku 50+ stanowią rosnącą część populacji osób pracujących, a ich praca i aktywność zawodowa stają się jednym z głównych czynników równoważenia rynku pracy. Jak podkreślono w przywołanym raporcie, sytuacja tej grupy wiekowej na rynku jest niezwykle mocno uzależniona od ich stanu zdrowia, poziomu posiadanych kompetencji (głównie cyfrowych) oraz obciążeń opiekuńczych, które nierzadko ograniczają możliwość utrzymania zatrudnienia. Dane zawarte w raporcie SHARE potwierdzają również, że wraz z przyspieszającym starzeniem się społeczeństwa to głównie grupa osób w wieku 50+ będzie kluczowa dla stabilności ekonomicznej i demograficznej Polski w kolejnych dekadach. Należy również powołać się na dane publikowane przez Międzynarodową Organizację Pracy, które podkreślają globalny wymiar tego trendu, prognozując, że do 2035 roku osoby w wieku 50–64 będą stanowić jedną z najważniejszych grup pracowników w gospodarkach rozwiniętych, odpowiadając za utrzymanie podaży pracy pomimo spadku liczby młodszych zatrudnionych osób (Harasty & Ostermeier, 2020).

Biorąc pod uwagę wskazane wcześniej dane, warto podkreślić, że trendy demograficzne w Polsce oraz w Europie rozwijają się w kierunku przeciwnym do trendów globalnych. Podczas gdy populacja świata systematycznie wzrasta – populacja Polski od połowy lat 90. XX wieku maleje (Nosarzewska, 2020). Wskazana sytuacja wynika z kombinacji niskich wskaźników dzietności oraz znaczącej emigracji ludności. Zgodnie z danymi zaprezentowanymi przez Główny Urząd Statystyczny, na terytorium Polski na koniec września 2025 r., zamieszkuje 37,4 milionów ludzi (różnica między liczbą ludności podawaną przez Główny Urząd Statystyczny (GUS), a wskazywaną przez Eurostat wynika przede wszystkim z różnic metodologicznych, momentów pomiaru oraz definicji „ludności”.) a to oznacza o ok. 158 tysięcy mniej niż rok wcześniej oraz o ok. 113 tysięcy mniej niż w końcu ubiegłego roku.

Tempo ubytku rzeczywistego w okresie trzech kwartałów bieżącego roku wyniosło ok. -0,30 procent, co oznacza, że na każde 10 tysięcy mieszkańców ubyło 30 osób (wobec 27 osób przed rokiem). W 2050 roku zauważalnym będzie spadek do 34,8 milionów rezydentów (z włączeniem migrantów) (Główny Urząd Statystyczny, 2025).

Mając na uwadze zachodzące zmiany demograficzne w Polsce, na nasz kraj w szczególności będą oddziaływać skutki związane z pogarszającym się stanem środowiska, zwiększającą się presją antropogeniczną na zasoby naturalne oraz zapotrzebowaniem na wyżywienie. Pośród szans, które wzrost liczebności populacji świata niesie dla Polski, wskazać można wzrastający popyt globalny oraz rozszerzające się rynki zbytu i potencjał migracyjny, który w przyszłości może być niezwykle pomocny w radzeniu sobie z konsekwencjami starzenia się polskiego społeczeństwa (Abramowska-Kmon, A. i inni, 2023). Konsekwencją wskazywanych procesów demograficznych jest rosnące obciążenie demograficzne, mierzone stosunkiem osób starszych do osób w wieku produkcyjnym. Zgodnie z prognozą GUS, do 2060 roku liczba ludności Polski w wieku 60 lat i więcej wzrośnie do poziomu 10,8 milionów osób, co przełoży się na dalszy, znaczny wzrost obciążenia systemu emerytalnego i opieki zdrowotnej (Główny Urząd Statystyczny, 2023).

Warto podkreślić, że tematyka związana z procesem starzenia się społeczeństw w publicznej dyskusji (demograficznym) ma stosunkowo krótką historię. Do lat 90. XX wieku zjawisko to nie występowało na obecną skalę i zostało sklasyfikowane jako fenomen historycznie bezprecedensowy (Nosarzewska, 2020). W związku z poprawą warunków sanitarnych, zwiększeniem standardów życia oraz polepszającymi się standardami opieki medycznej, starsze pokolenia już nie wymierają, zastępowane (z naddatkiem) przez kolejne, nowe kohorty wiekowe (ResearchGate). Wizualnym odzwierciedleniem opisywanej transformacji są piramidy populacji (lub piramidy wieku i płci). W krajach rozwiniętych, w wyniku przejścia demograficznego, tradycyjny kształt piramidy uległ deformacji, przyjmując formę zbliżoną do prostokąta, a w skrajnych przypadkach (jak aktualnie w Japonii), kształt latawca lub odwróconego dzwonu, z szeroką częścią środkową i zwężającą się podstawą (PopulationPyramid.net).

Opisywanego megatrendu starzenia się społeczeństw w społeczeństwach krajów rozwiniętych nie da się zwyczajnie „odwrócić” czy zmienić. Społeczeństwa są więc zmuszone nauczyć się żyć z tym wyzwaniem, radząc sobie z jego bardzo istotnymi dla kondycji i konkurencyjności państwa konsekwencjami. Należy jednak podkreślić, że zachodzący proces starzenia społeczeństwa wywołuje ogrom wyzwań dla państw w których występuje. I tak na przykład wywołuje ryzyko niedoboru siły roboczej w gospodarce i związanego z nim spadku produkcji, co w konsekwencji przełoży się na recesję i ubożenie społeczeństwa. Jednocześnie, starzejące się populacje mają jednoznaczny wpływ na rosnące koszty opieki zdrowotnej oraz opieki długoterminowej nad osobami niesamodzielnymi. A ponadto, znaczący poziom

obciążenia osobami starszymi to wysokie zagrożenie dla stabilności systemów emerytalnych, w tym w szczególności systemów o charakterze repartycyjnym, w których emerytury wypłacane są z bieżących składek osób pracujących (sytuacja w Polsce) (Nosarzewska, 2020).

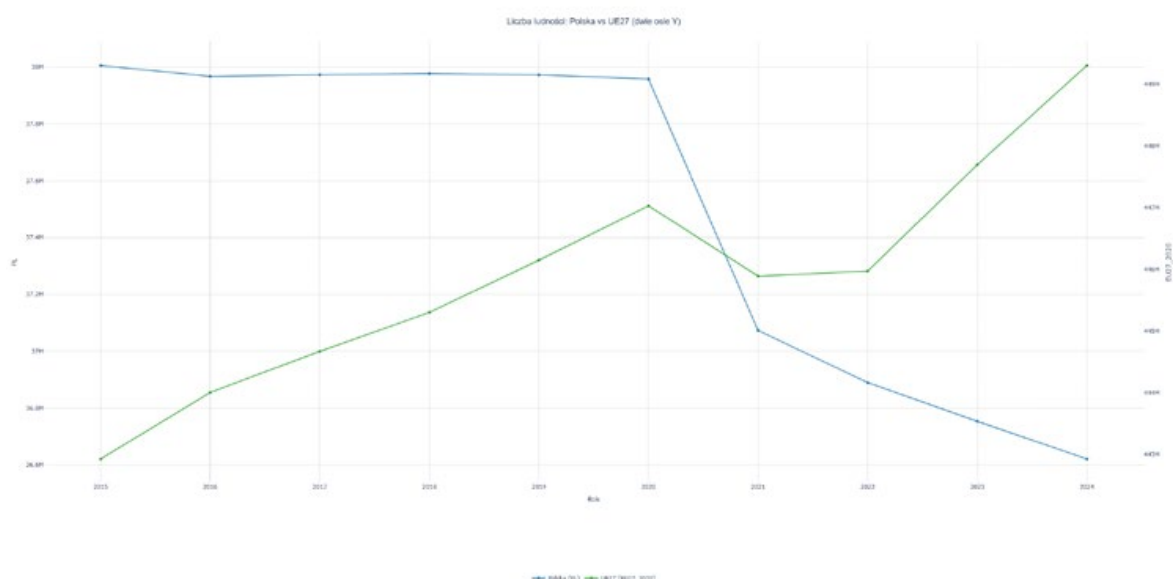
Mając na uwadze opisane w niniejszym rozdziale globalne megatrendy i postępującą rolę pokolenia 50+ w formowaniu podaży pracy, zasadnym jest przejście do szczegółowej analizy procesów demograficznych obserwowanych w Polsce na tle Unii Europejskiej. W następnej części raportu pogłębiono dane wobec dynamiki zmian ludności, ewolucji struktury wiekowej, mediany wieku i wskaźników obciążenia demograficznego, umożliwiających precyzyjniej zrozumieć skalę oraz konsekwencje zachodzących przemian.

2.2. Dynamika i struktura zmian demograficznych w Polsce na tle Unii Europejskiej (UE27)

W celu dokonania poprawnej oceny tempa i kierunku przemian demograficznych zachodzących w Polsce, niezbędne jest osadzenie ich w szerszym europejskim kontekście. Dane Eurostatu za okres 2015–2024 umożliwiają przeprowadzenie analizy zarówno wobec dynamiki zmian liczby ludności, ewolucji struktury wiekowej i obciążenia demograficznego.

Poniżej zaprezentowano wykres ilustrujący ewolucję liczby ludności Polski oraz Unii Europejskiej (UE27) w okresie dziewięciu lat, od 2015 do 2024 roku.

Wykres 1. Dynamika liczby ludności Polski na tle Unii Europejskiej (UE27) w latach 2015–2024



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu (migr_pop8ctb). https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/migr_pop8ctb/default/table?lang=en

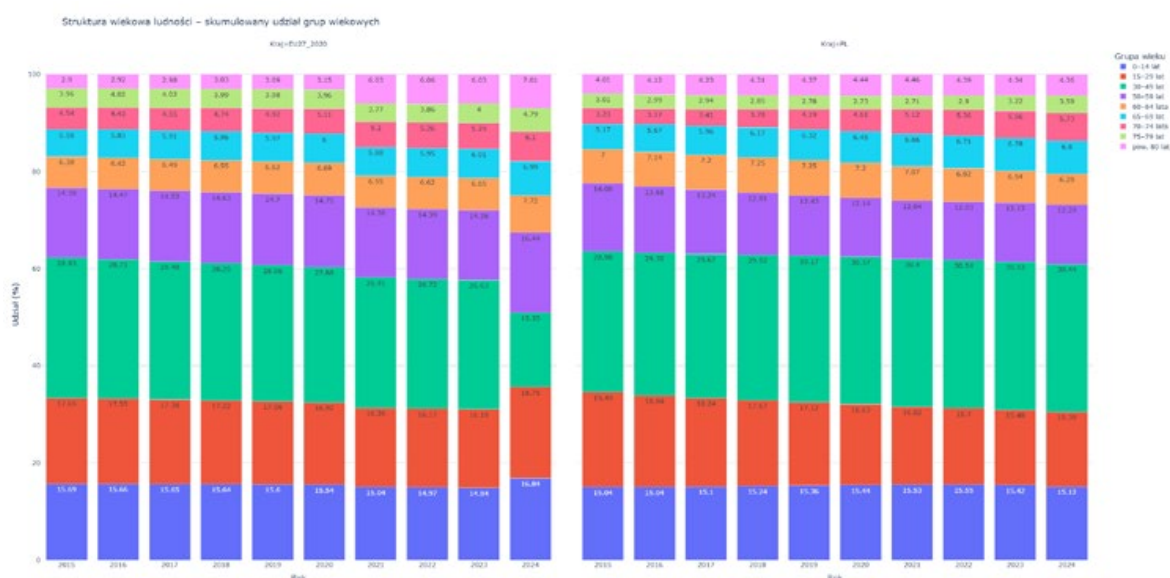
W analizowanym okresie zauważalna jest znaczna rozbieżność między sytuacją demograficzną Polski a Unii Europejskiej. W latach 2015–2020 populacja Polski utrzymywała się na względnie stabilnym poziomie, oscylując wokół 38 milionów mieszkańców. Po roku 2020 nastąpiło gwałtowne załamanie opisywanego trendu i następuje systematyczny spadek liczby ludności. W 2021 roku odnotowano spadek do poziomu około 37,1 milionów, a w 2024 roku populacja Polski osiągnęła już najniższy poziom w analizowanym okresie, wynoszący około 36,6 milionów mieszkańców.

W przeciwieństwie do Polski, łączna liczba ludności Unii Europejskiej wykazywała w analizowanym okresie tendencję wzrostową lub stabilizującą się. Populacja wzrosła z około 443 milionów osób w 2015 roku do blisko 447 milionów w 2020 roku. Pomimo nieznacznego spadku w 2021 roku (do ok. 446 milionów), trend wzrostowy utrzymał się, osiągając w 2024 roku najwyższą wartość tj. około 449 milionów osób. Warto również podkreślić, że w skali 1000 osób spadek ludności w Polsce wyniósł -3,4, co stawia nas na równi z Estonią pod względem tempa depopulacji. Należy wyraźnie wskazać, że jest to jeden z najbardziej odczuwalnych spadków w całej Unii Europejskiej (PLUSYdlaBIZNESU, 2025). Eurostat klarownie wskazuje, że obserwowany wzrost liczby ludności w UE można w dużej mierze przypisać nasileniu ruchów migracyjnych po okresie pandemii. Kraje takie jak Malta (+19,0 na 1000 osób), Irlandia (+16,3) i Luksemburg (+14,7), wykazały najwyższe wskaźniki wzrostu populacji, co wynika głównie z napływu migrantów. Sugeruje to również, że zdolność do przyciągania i integracji nowych mieszkańców jest kluczowym czynnikiem dla utrzymania lub wzrostu populacji w obliczu naturalnych trendów demograficznych (PLUSYdlaBIZNESU, 2025). Najważniejszymi czynnikami wpływającymi na zilustrowane powyżej procesy są: ujemny przyrost naturalny w Polsce oraz dodatnie saldo migracji netto (różnica między napływem i odpływem ludności) w skali całej Unii Europejskiej.



W Polsce od 2012 roku utrzymuje się ubytek naturalny ludności, który gwałtownie przybrał na sile w 2020 roku. Wskazana sytuacja częściowo wynika z powodu pandemii COVID-19, odznaczając się spadkiem liczby urodzeń i wzrostem zgonów. Równocześnie współczynnik dzietności w Polsce obniżył się do jednego z najniższych poziomów w Europie (szacowany na 1,11 w 2024 r.), znacznie poniżej progu prostej zastępowalności pokoleń (2,10–2,15) (Poland with the worst birth rate on the continent). Z kolei obserwowany wzrost liczby ludności w całej Unii Europejskiej (UE27), pomimo ujemnego przyrostu naturalnego w większości krajów członkowskich (w tym też w Polsce), jest w dużej mierze wynikiem wzmożonych ruchów migracyjnych po okresie pandemii, co skutecznie rekompensuje naturalne ubytki.

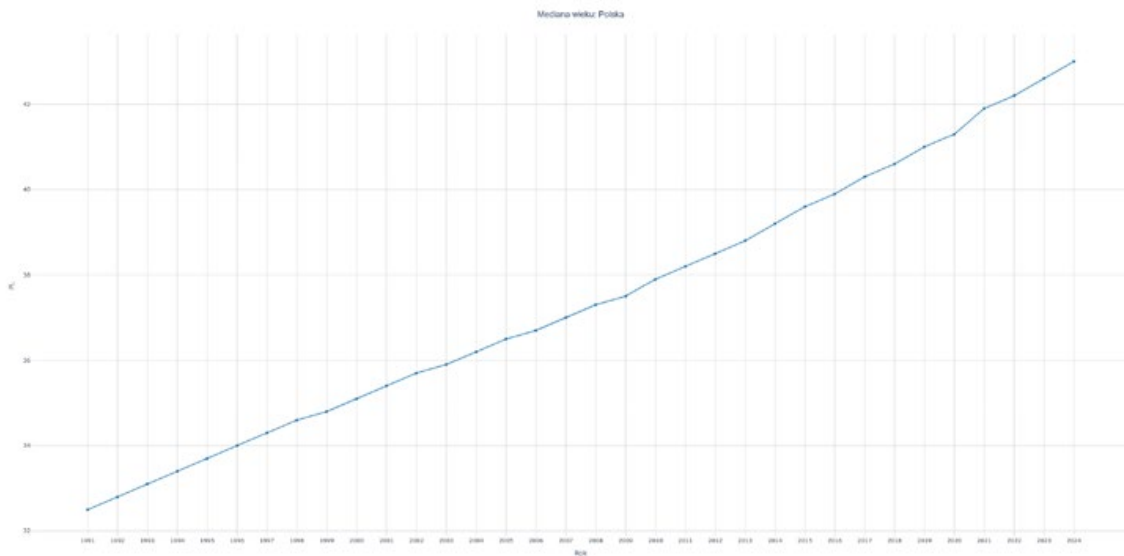
Wykres 2. Ewolucja struktury wiekowej populacji: Porównanie udziałów procentowych grup wiekowych w Polsce (PL) i Unii Europejskiej (UE27) w latach 2015–2024.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu (*migr_pop8ctb*). https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/migr_pop8ctb/default/table?lang=en

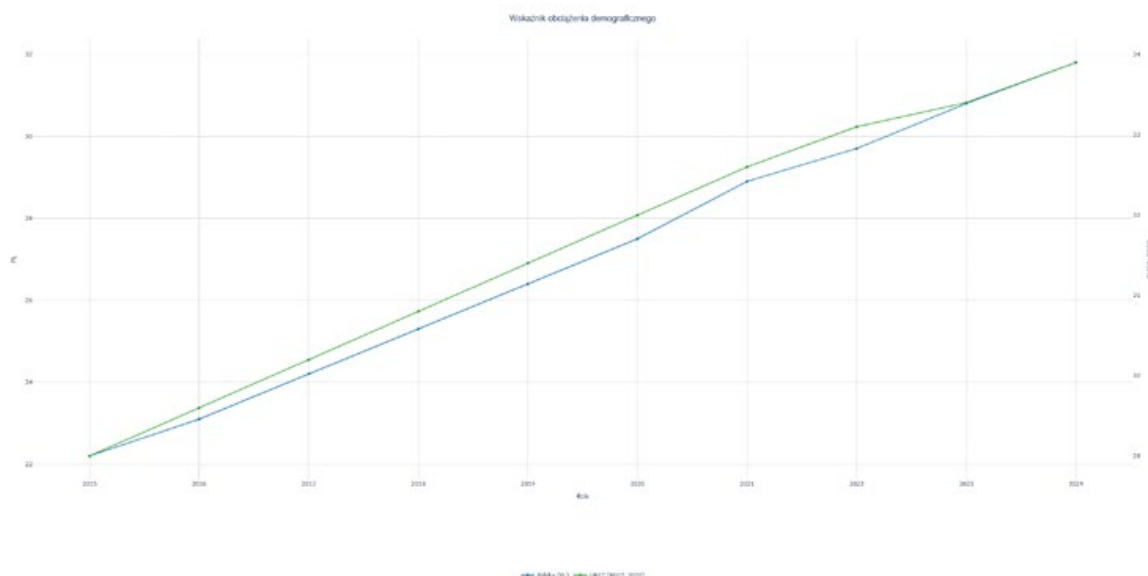
Przedstawiony wykres ilustruje zmiany dotyczące skumulowanego udziału poszczególnych grup wiekowych w populacji Polski (PL) oraz Unii Europejskiej (UE27) w latach 2015–2024. Zarówno w Polsce, jak i w Unii Europejskiej, widoczny jest rozwijający się proces starzenia społeczeństw. W Europie proces ten jest bardziej równomierny i rozłożony w czasie, podczas gdy w Polsce – szczególnie po 2020 r. – odsetek osób starszych rośnie szybciej.

W Polsce udział grupy 60+ w 2024 r., przekracza już 32% populacji, podczas gdy w UE jest to ok. 26–27%. Ponadto w naszym kraju zauważalny jest systematyczny spadek liczby ludności w grupie 15–29 lat. Natomiast w grupie osób osiągniętych wiek powyżej 70 lat, notuje się dynamiczny wzrost.

Wykres 3. Mediana wieku populacji Polski w latach 1991–2024: kierunek zmian demograficznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu (DEMO_R_PJANIND2). https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/DEMO_R_PJANIND2/default/table?lang=en

Z analizy zaprezentowanego wykresu można wysnuć kilka kluczowych wniosków. Prezentuje jedno z najbardziej syntetycznych mierników starzenia demograficznego, czyli medianę wieku, a więc wartość, powyżej której znajduje się połowa populacji. Jej systematyczny i nieprzerwany wzrost w Polsce na przestrzeni ostatnich trzech dekad wskazuje na skalę i trwałość zachodzących zmian. Społeczeństwo polskie dynamicznie się starzeje. Mediana wieku wzrosła z około 32,5 roku w 1991 roku, do poziomu przekraczającego 43 lata w 2024 roku. W ciągu 33 lat mediana wieku wzrosła o ponad 10 lat, co jest znaczącą zmianą demograficzną w skali całego pokolenia. Rosnąca mediana wieku oznacza, że w populacji Polski przesuwają się punkty środkowe rozkładu wieku w kierunku osób starszych. Oznacza to, że połowa populacji jest starsza niż wskazana wartość (np. 42 lata w 2024 r.), co ma implikacje dla strategii pracodawców, systemów emerytalnych, rynku pracy, opieki zdrowotnej oraz polityki społecznej i lokalnej. Warto jeszcze dodać, że wskazana na powyższym wykresie linia trendu potwierdza, iż zachodzący proces starzenia nie jest jedynie sytuacją chwilową ani też wynikiem pojedynczych wydarzeń (np. pandemii COVID-19), lecz długofalową zmianą strukturalną. Jeszcze jedną kwestią, o której warto wspomnieć jest to, że wskazana dynamika wzrostu mediany wieku szacuje, że w kolejnych latach proces ten będzie postępował – zgodnie z prognoząmi przedstawionymi przez Eurostat, do połowy lat 30. XXI wieku mediana wieku może zbliżyć się do 45 lat, a Polska znajdzie się w gronie najszybciej starzejących się państw Unii Europejskiej. Podkreśla to znaczenie roli, jaką w rozwoju gospodarczym i utrzymaniu podaży pracy odegra grupa osób 50+, stanowiąca jedyny segment populacji, który liczebnie rośnie (Błędowski, 2017).

Wykres 4. Porównanie wskaźnika obciążenia demograficznego w Polsce i UE27 (2015–2024)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu (tps00198). https://ec.europa.eu/eurostat/data-browser/view/tps00198/default/table?lang=en&category=t_demo.t_demo_ind

Analiza wykresu ilustrującego wskaźnik obciążenia demograficznego (stosunek liczby dzieci – 0–14 lat i osób w starszym wieku – 65 i więcej lat, do liczby osób w wieku 15–64 lata) (Główny Urząd Statystyczny) dla Polski (PL) i Unii Europejskiej (UE27) w okresie od 2015 do 2024 roku pozwala na sformułowanie kluczowych spostrzeżeń. Głównym i najbardziej widocznym trendem jest stały, systematyczny wzrost wskaźnika obciążenia demograficznego w obu analizowanych regionach. W roku 2015 wartości wskaźnika dla obu regionów były niemal identyczne i wynosiły w przybliżeniu 22,0 (dla Polski) oraz 29,0 (dla UE27). Po roku 2016 można zaobserwować lekką dywergencję w tempie wzrostu wskaźnika pomiędzy wartościami wskaźników. Wskazywany wzrost opisywanego wskaźnika obciążenia demograficznego dowodzi, że w najbliższym czasie to właśnie grupy osób w wieku 50+ będą przejmować większą część funkcji podtrzymujących rynek pracy i wzrost gospodarczy, stając się nie tyle „grupą wymagającą wsparcia”, a wręcz strategicznym zasobem dla pracodawców i gospodarki.

2.3. Struktura wieku i prognozy demograficzne populacji 50+: Polska na tle Unii Europejskiej

Aby dokładnie zrozumieć wzrastające znaczenie zmieniających się grup ludzi w wieku 50+ na współczesnym rynku pracy, niezbędne jest spojrzenie na ich pozycję w znacznie szerszej strukturze demograficznej Polski oraz Unii Europejskiej. Ulegająca istotnej modyfikacji liczebność, proporcje wiekowe oraz

sama dynamika starzenia społeczeństw, stanowią więc kluczowe elementy determinujące podaż pracy i kierunki polityki społeczno-gospodarczej.

W niniejszym podrozdziale przedstawiono dane oraz prognozy ilustrujące, w jaki sposób rośnie udział populacji 50+, jak zmienia się jej struktura według płci, oraz jak będzie zmieniać się relacja między grupami wieku produkcyjnego i poprodukcyjnego. Zaprezentowane analizy ukazują, iż na tle Unii Europejskiej Polska doświadcza bardziej dynamicznego starzenia demograficznego, co wzmacnia strategiczną rolę grupy 50+ w utrzymaniu stabilności rynku pracy i finansów publicznych.

Wykres 5. Ewolucja struktury wiekowej populacji: Porównanie udziałów procentowych grup wiekowych i płci w Polsce (PL) i Unii Europejskiej (UE27) w latach 2015–2024



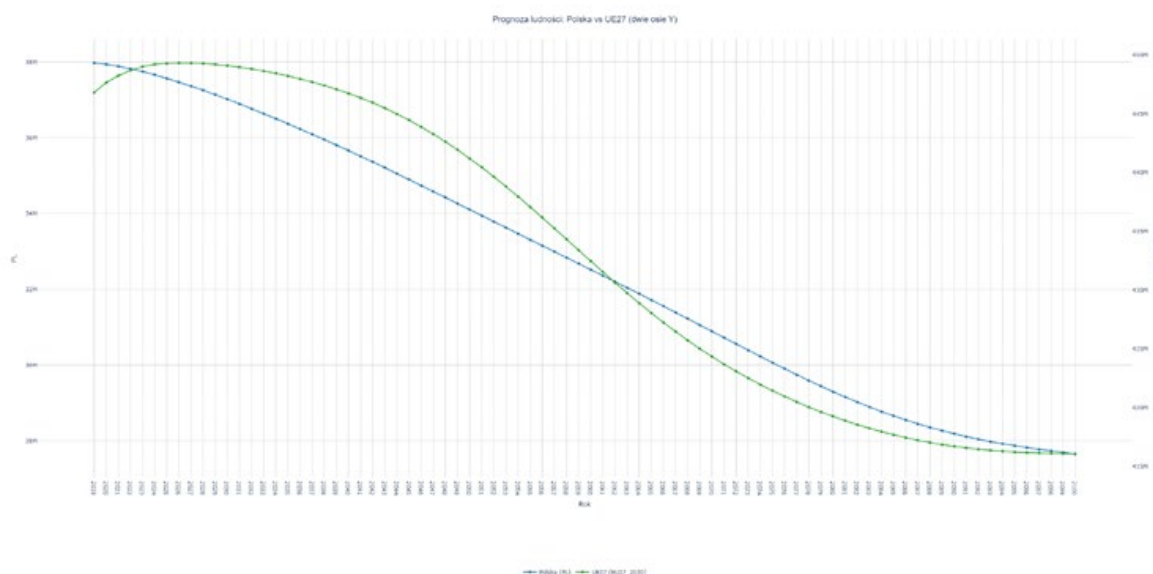
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu (migr_pop8ctb). https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/migr_pop8ctb/default/table?lang=en

Analiza wykresów skumulowanego udziału grup wiekowych wskazuje na istotne różnice w dynamice demograficznej Polski oraz Unii Europejskiej w latach 2015–2024. Warto wskazać, iż głównym, wspólnym trendem dla obu regionów jest postępujący proces starzenia się społeczeństwa. Udział najstarszych kohort wiekowych (powyżej 50. roku życia) systematycznie wzrasta w całym analizowanym okresie w obu płciach. Analizując sytuację populacji w Polsce, należy wskazać, że udział osób od 50. roku życia w 2015 wynosił 36,5%, natomiast już w 2024 r. wzrósł i wynosił 38,96%. Udział kobiet powyżej 50. roku życia w łącznej liczbie kobiet w 2024 r., wynosiła 42,17% a jeszcze w 2015 r. udział ten kształtował się na poziomie 39,57%. Udział mężczyzn od 50. roku życia w 2015 wynosił 33,21%, natomiast już w 2024 r. wzrósł i wynosił 35,72%. Znaczący wzrost udziału na przestrzeni 9 lat (2015–2024) jest widoczny w dwóch grupach 50+, tj. 65–69 (1,6 p.p.) i w grupie 70–74

(2,5 p.p.). Można więc wnioskować, że populacja, która wchodzi w wiek emerytalny oraz wczesną starość zwiększa swoją liczebność dynamiczniej niż segment 50–65.

Natomiast udział najmłodszych grup wiekowych wyhamowuje, co sygnalizuje obniżająca się dzietność, gdyż w 2015 roku ich udział wynosił 14,96% a już w 2024 r. 15,01%.

Wykres 6. Długoterminowe prognozy demograficzne kształtujące przyszłość grupy 50+: Porównanie Polski (PL) i Unii Europejskiej (UE27) w latach 2019–2099



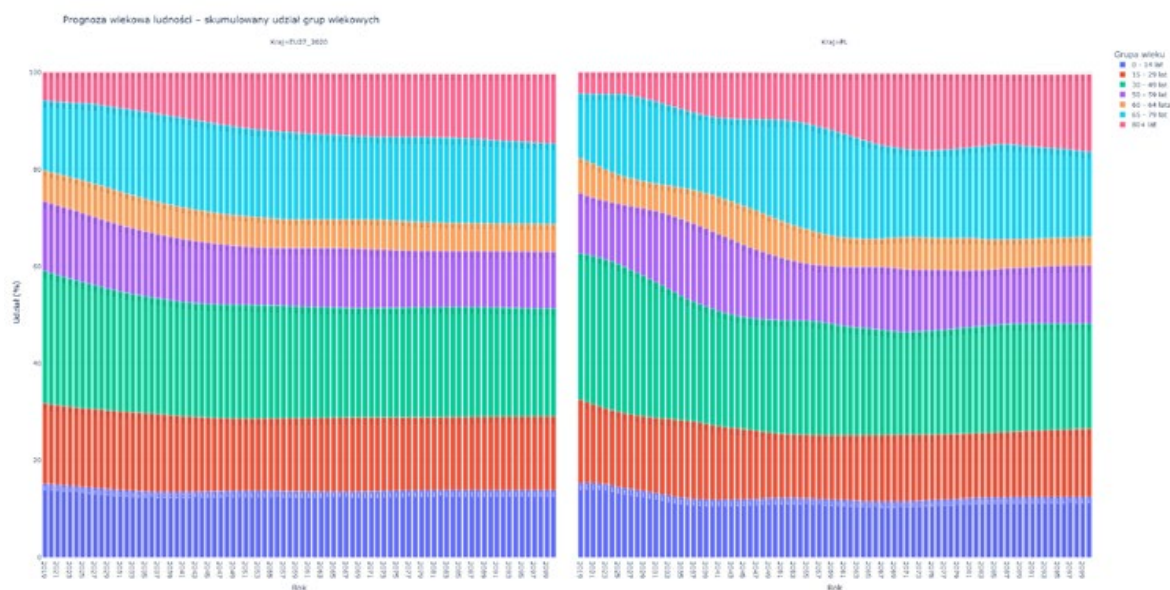
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu (proj_19np). https://ec.europa.eu/eurostat/data-browser/view/proj_19np/default/line?lang=en

Przedstawiony wykres ilustruje szacowaną prognozę zmian liczby ludności dla Polski i krajów Unii Europejskiej (UE27) w perspektywie długoterminowej. Wykres ukazuje wyraźną dywergencję trendów demograficznych między Polską a całą Unią Europejską w perspektywie kilkudziesięciu lat (do 2100 r.). Prognoza dla Polski wskazuje na intensywny i systematyczny spadek liczby ludności. Trend ten rozpoczyna się od wartości około 38 milionów w 2019 r. i przyspiesza. Wykres ilustruje ponadto spadek populacji w kraju do poziomu poniżej 30 milionów w roku 2076, a następnie kontynuację spadku, osiągając minimum około 28 milionów pod koniec prognozowanego okresu (w 2100 r.).

Populacja Unii Europejskiej wykazuje mniejsze spadki liczby ludności na przestrzeni 2027–2040 oraz w latach 2087 do 2100, gdzie osiągnie poziom 416,07 miliona osób. Polska wchodzi więc w fazę gwałtownej i trwałej depopulacji. Wskazane dane te ilustrują skalę wyzwań społecznych i ekonomicznych, z jakimi będzie musiała zmierzyć się Polska (np. obciążenie systemów emerytalnych, kurczenie się rynku pracy). Prognozy pokazują

również, iż w nadchodzących dekadach pokolenie 50+ będzie jednym z kluczowych gwarantów stabilności rynku pracy w Polsce, zarówno w wyniku zmian demograficznych, jak i zmniejszającego się zasobu ludzi młodszych. Bez efektywnego zwiększenia aktywności zawodowej tej grupy oraz faktycznych działań w obszarze zdrowia, kompetencji i polityki migracyjnej, utrzymanie potencjału gospodarczego kraju będzie utrudnione.

Wykres 7. Prognoza długoterminowej ewolucji struktury wiekowej populacji: Porównanie skumulowanego udziału grup wiekowych w Polsce (PL) i Unii Europejskiej (UE27) w latach 2015–2100

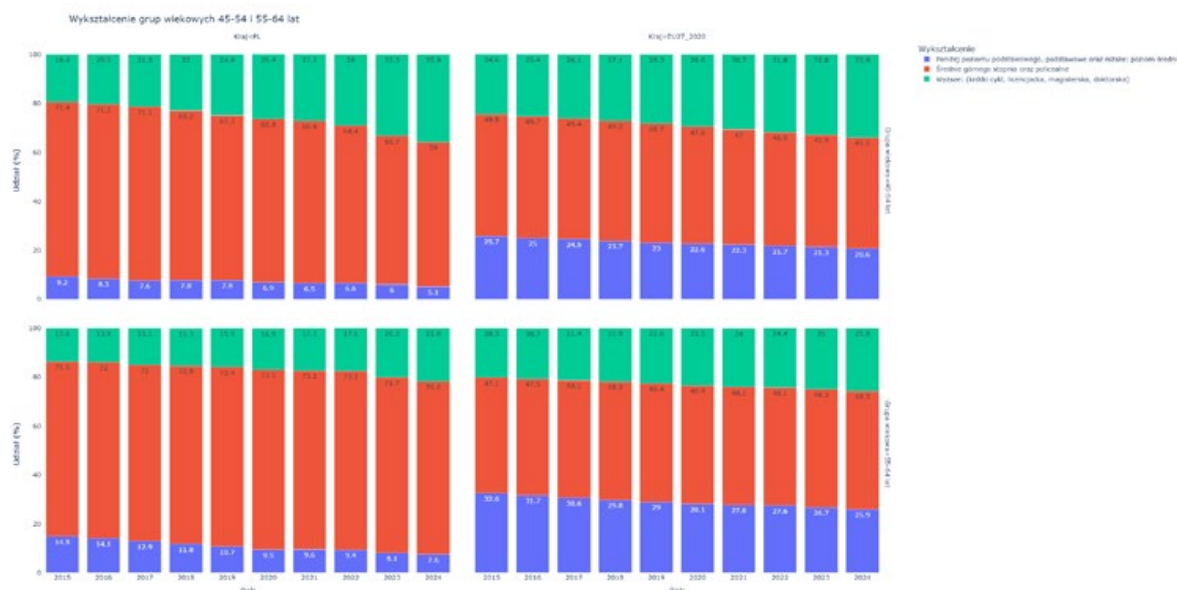


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu (proj_19np). https://ec.europa.eu/eurostat/data-browser/view/proj_19np/default/line?lang=en

Zaprezentowany wykres ukazuje ewolucję skumulowanego udziału poszczególnych grup wiekowych w populacji Polski oraz Unii Europejskiej w perspektywie długoterminowej, do 2100 roku. Warto podkreślić, że zarówno w Polsce, jak i w Unii Europejskiej, obserwowany jest postępujący proces starzenia się społeczeństw. W Polsce przejawia się to spadkiem udziału najmłodszych kohort, przy jednoczesnym wzroście udziału osób starszych (zwłaszcza grupy 50+, 65+, 75+, 80+). Zgodnie z przedstawionymi prognozami, w 2027 r. udział grupy ludzi 50+ będzie wynosił 40,64%, natomiast w 2100 r. zwiększy się do poziomu 51,3%. Ponadto udział grupy 0–14 lat w 2027 r. wyniesie 14,13%, a w 2100 roku, będzie oscylował na poziomie 12,56%.

2.4. Poziom wykształcenia i kompetencji osób 50+

Wykres 8. Zmiany poziomu wykształcenia osób w wieku 45–54 i 55–64 lata w Polsce na tle średniej UE (2015–2024)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z Eurostatu (edat_ifse_03) https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/edat_ifse_03/default/table?lang=en

Dane zaprezentowane na powyżej wskazanym wykresie ilustrują wyraźne zróżnicowanie w poziomie wykształcenia podstawowego i wyższego w populacji osób w wieku 50+ pomiędzy UE a Polską. Klasyfikacja wykształcenia oparta jest na standardzie ISCED 2011, który umożliwia porównania między krajami i analizę statystyczną.

- **ED0-2:** „wykształcenie podstawowe lub niższe średnie (obowiązkowe / lower secondary) – osoby, które ukończyły co najwyżej szkołę podstawową lub jej odpowiednik.”
- **ED3-4:** „wykształcenie średnie lub policealne / ponad-gimnazjalne / ponad-podstawowe – obejmuje licea, technika, szkoły zawodowe, policealne; czyli pełne wykształcenie średnie lub zawodowe.”
- **ED5-8:** „wykształcenie wyższe – wszystkie formy szkolnictwa wyższego: licencjat, inżynier, magister, doktorat, a także krótkie cykle wyższe / studia zawodowe wyższego stopnia.”

Biorąc powyższe dane pod uwagę, w latach 2015–2024 w Polsce wykształcenie niższe niż podstawowe, podstawowe i niższe poziom średni, posiadało około 10% osób z grupy wiekowej 55–64 oraz 7% z grupy 45–54 lat. Pozytywnym aspektem jest malejący udział tego poziomu wykształcenia. W Unii Europejskiej natomiast w grupie 45–54 lata to około 22%, a w grupie 55–64 lata około 28%. W przypadku wyższego wykształcenia w Unii Europejskiej i w Polsce jest on porównywalny i stanowi około 34% w grupie wiekowej 45–54 lat i około 23% w grupie wiekowej 55–64 lat.

2.5. Makroekonomiczne skutki starzenia się społeczeństwa i aktywizacji osób 50+ w Polsce

W dostępnych na rynku opracowaniach ekonomicznych i prognostycznych dotyczących trendów globalnych, na przestrzeni wielu lat formułowane są wnioski wskazujące, iż funkcjonujemy w wysoce zmiennym, niepewnym, złożonym i niejednoznacznym otoczeniu społeczno-gospodarczym, opisywanym jako świat VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) (Dziak, 2024). Publikacje koncentrujące się na wizji przyszłości pracy zwracają uwagę, że w tak diagnozowanym otoczeniu wzrasta znaczenie tzw. niezbędnych kompetencji przyszłości, głównie myślenia analitycznego i krytycznego, kreatywności, umiejętności ciągłego uczenia się, kompetencji cyfrowych i umiejętności współpracy w zróżnicowanych oraz rozproszonych zespołach. Powołując się na wnioski z raportu „The Future of Jobs Report 2025” (World Economic Forum), są to kompetencje, które w największym stopniu umożliwiają zdolność firm i gospodarek do przystosowywania się do dynamicznych zmian technologicznych, geopolitycznych i rynkowych.

Na zwiększanie złożoności (obszar „complexity”) w znaczącym stopniu ma wpływ nieustannie zachodząca transformacja demograficzna, zwłaszcza opisywany w niniejszym raporcie trend starzenia się społeczeństw oraz wzrastający udział osób 50+ w zasobach pracy. Opracowywane prognozy OECD podkreślają, że jeżeli nie zostaną podjęte efektywne działania zwiększające aktywność zawodową osób starszych, kobiet i migrantów w krajach rozwiniętych, zwiększający się wskaźnik obciążenia demograficznego i regularny spadek udziału społeczeństwa w wieku produkcyjnym, będą miały wpływ na ograniczenie szybkości wzrostu PKB (OECD, 2025). Zwraca się wręcz uwagę, że działania w zakresie aktywizacji ludzi w wieku 50+ mogą być jednym z warunków stabilności finansów publicznych (wydatki na emerytury, ochronę zdrowia i opiekę długoterminową) i utrzymania potencjału wzrostowego gospodarek europejskich (OECD, 2019).

Przyglądając się szerzej tej sytuacji z perspektywy globalnej, w raporcie, który prezentuje coroczną ocenę kluczowych trendów oraz perspektyw rynku pracy w krajach członkowskich OECD: „OECD Employment Outlook 2025: Can We Get Through the Demographic Crunch?”, przedstawiono wyzwania, które bezwzględnie starzenie się społeczeństwa, stawia wzrostowi gospodarczemu. Przechodząc do szczegółów opracowania zwraca się również uwagę, że spektakularny i dynamiczny rozwój generatywnej sztucznej inteligencji, który jest kluczową siłą przyspieszającej rewolucji cyfrowej, ma wpływ na pobudzanie zarówno optymizmu, jak i wielu obaw. Z jednej perspektywy analizy tej sytuacji pojawia się nadzieja na odświeżony wzrost produktywności, budowanie nowych miejsc pracy i bardziej inkluzywne rynki pracy. Jednak z drugiej, wzrasta strach i niepokój ludzi przed wyeliminowaniem pracowników z rynku oraz pogłębiającymi się nierównościami, gdyż algorytmy przejmują coraz więcej nie tylko codziennych czy rutynowych, lecz także

złożonych i dobrze płatnych zadań. A tymczasem, niezwłocznie potrzebna transformacja w kierunku bardziej zrównoważonej gospodarki, posuwa się naprzód zdecydowanie nierównym tempem. Jakby tylko te strukturalne przemiany same w sobie nie były wystarczająco skomplikowane, krótkoterminowe perspektywy gospodarcze stają się coraz bardziej kruche. Wzrastające bariery handlowe i coraz bardziej restrykcyjne warunki finansowe podważają zarówno inwestycje przedsiębiorstw, jak i zaufanie konsumentów, osłabiając wzrost gospodarczy (OECD, 2025).

W tak złożonym oraz zmiennym środowisku wyróżnia się jedna istotna i pewna konstatacja dotycząca tego, że ludzie na całym świecie żyją dłużej i zdrowiej niż kiedykolwiek wcześniej. Takie osiągnięcie jest spójne z obniżającą się dzietnością, prowadząc do kluczowych zmian demograficznych i kształtując nową epokę. Pomimo tego, że pojawiają się możliwości ponownego przeanalizowania pracy, emerytury i długowieczności, wyzwania dla rynku pracy oraz dla gospodarki są poważne i nie można ich ignorować. Warto dodać, że rok 2025 od długiego okresu widnieje w kalendarzu demografów, gdyż od dawna wskazywano, że połowa dekady może być momentem zwrotnym, w którym populacja w wieku produkcyjnym w krajach OECD przestanie rosnąć, a następnie zacznie spadać (OECD, 2025). Jak wynika z przytaczanych danych, wskazywane prognozy już się zmaterializowały. Obserwuje się, że dzietność od dekad jest w tendencji spadkowej i jest znacznie poniżej poziomu zastępowalności pokoleń w prawie wszystkich krajach OECD. W miarę jak pokolenie Baby Boomers (osoby urodzone w latach 1946–1964 w czasach powojennych) wychodzi z rynku pracy, populacja w wieku produkcyjnym w krajach OECD zaczyna się kurczyć i prognozuje się, że proces ten potrwa aż do 2060 r. Choć nie dotyczy to wszystkich krajów, potencjalna siła robocza będzie kurczyć się nie tylko w większości państw Europy, lecz także w wielu gospodarkach azjatyckich, takich jak Japonia czy Korea.

Jednocześnie wskaźnik obciążenia demograficznego osób starszych spektakularnie wzrósł i będzie rosnąć dalej. Zgodnie ze średnimi prognozami ONZ wskaźnik ten w krajach OECD osiągnie w 2060 r. poziom 52%, a więc będzie prawie trzykrotnie wyższy niż w 1980 r. W poszczególnych krajach przekroczy 70%. Oznacza to, że w przeciętnym kraju OECD każdy człowiek w wieku produkcyjnym będzie musiał utrzymać siebie oraz zapewnić równowartość 50% dochodu osoby starszej na emeryturze, a w niektórych krajach nawet ponad 70%. Wpływ zjawiska starzenia się populacji jest coraz bardziej znaczący dla świata i zagraża samemu wzrostowi gospodarczemu, który jest oparty na zasobach ludzkich potrzebnych do wytwarzania produkcji. Gospodarki krajów OECD weszły w nową erę, w której problem zmienia się z niedoboru miejsc pracy na niedobór pracowników. Przytaczane opracowanie wskazuje, że bez przemyślanych i dynamicznych zmian w politykach, wzrost PKB per capita znacznie spowolni w większości krajów OECD, nawet przy uwzględnieniu szybkiego wzrostu produktywności. W raporcie podkreślono fakt, że zatrudnienie i współczynnik aktywności na rynku pracy w krajach

OECD osiągnęły już rekordowe poziomy, w sytuacji której bezrobocie pozostaje historycznie niskie. Narastającymi coraz bardziej pilnym wyzwaniem staje brak ludzi do pracy, związany ze starzeniem się społeczeństw.

Przechodząc do analizy sytuacji w Polsce, szczegółowo scharakteryzowany w niniejszym raporcie zachodzący proces starzenia się populacji, również jawi się jako jedno z kluczowych wyzwań makroekonomicznych dla naszego kraju w kolejnych latach i dekadach. Jak wskazują dane zaprezentowane w niniejszym rozdziale, zmiany te są trwałe, strukturalne i nabierają rozpędu, co potwierdzają przytaczane prognozy krajowe oraz przeprowadzone analizy międzynarodowe. Efekty tych zmian dotyczą i będą dotyczyć coraz silniej przede wszystkim potencjału wzrostu gospodarczego, rynku pracy, finansów publicznych, systemu ochrony zdrowia, oraz usług opiekuńczych.

W ocenie zaprezentowanej przez OECD, integracja grup relatywnie słabiej reprezentowanych na rynku pracy (kobiet, osób starszych) pomogłaby złagodzić skutki starzenia się populacji. Polska należy do grupy krajów, gdzie wpływ kurczącej się populacji na gospodarkę będzie relatywnie silny, a wzrost gospodarczy może spowolnić do ok. 2% średnio w latach 2024–2060, nawet przy stałym, ponadprzeciętnym (3-krotnie wyższym od średniej w państwach OECD) wzroście produktywności. Według szacunków OECD w Polsce obniżenie luki między udziałem kobiet i mężczyzn na rynku pracy, zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych oraz wzrost migracji zwiększyłoby PKB per capita w latach 2024–2060 średnio o 0,8 pkt proc. (PKO BP – Centrum Analiz, 2024).

Prognozy demograficzne wyraźnie wskazują, że Polska w najbliższych dekadach doświadczy jednego z najbardziej intensywnych spadków zasobu pracy w całej Unii Europejskiej. Jak wynika z przeprowadzonych badań, mediana wieku populacji będzie wzrastać z 39 lat w 2015 roku do 45 lat w 2030. W 2050 roku osiągnie poziom aż 50 lat, co będzie stanowić piątą najwyższą wartość w Unii Europejskiej. W tym samym czasie, na jedną osobę powyżej 65. roku życia w naszym kraju przypadną tylko dwie osoby w wieku 15–64 lat. Prognozuje się, że całkowita populacja Polski spadnie o 3% pomiędzy rokiem 2015 a 2030 i o 10% pomiędzy rokiem 2015 a 2050. Liczba ludzi w wieku 15–64 zmniejszy się jeszcze bardziej – o 11% między rokiem 2015 a 2030 i aż o 28% między rokiem 2015 a 2050 (Instytut Badań Strukturalnych, 2017). Przyspieszenie procesu starzenia się populacji w Polsce jest wynikiem wzrostu długowieczności i utrzymującej się od początku lat 90. bardzo niskiej dzietności. Warto podkreślić, że w ostatnim czasie powiększono zakres wydatków publicznych na politykę rodzinną, jednak, jak wskazują w artykule pt. „Polityka rodzinna i podaż pracy w Polsce” autorki: Irena E. Kotowska i Iga Magda (Instytut Badań Strukturalnych, 2017), wprowadzone w tym obszarze nowe programy mogą skutkować efektem ubocznym w formie zmniejszonej aktywności zawodowej kobiet. A taki efekt będzie miał wpływ na pogłębienie ekonomicznych konsekwencji starzenia się ludności w Polsce. Jednocześnie do interesujących wniosków doszli autorzy artykułu pt. „Starzenie się ludności a podaż pracy w Polsce w horyzoncie roku

2050” (Instytut Badań Strukturalnych, 2017), w którym Aneta Kielczewska i Piotr Lewandowski dowodzą, iż jeżeli aktualne wzorce uczestnictwa w rynku pracy się utrzymają, w 2050 roku podaż pracy w Polsce będzie o 30 % mniejsza niż w roku 2015. Spadek będzie wywołany przede wszystkim wzrostem odsetka ludności powyżej 50. roku życia, czyli grupy cechującej się niską aktywnością zawodową. Zauważono również, że polscy pracownicy opuszczają rynek pracy dość wcześnie. Co skutkuje to tym, że liczba lat w cyklu życia, kiedy dochód z pracy przewyższa konsumpcję, jest u Polaków jedną z najniższych, które notowane są w Europie. Starzenie się populacji w Polsce będzie prowadziło już nie tylko do obniżenia zatrudnienia, PKB i dochodów indywidualnych, ale także osłabi możliwości finansowania konsumpcji ludzi starszych z budżetu państwa. Ciekawą, w kontekście analizowanego wyzwania związanego z rynkiem pracy wobec starzejącego się społeczeństwa, jest wypowiedź jednego z liderów biznesowych, Waldemara Olbryka, prezesa Archicom wskazująca, że *Wskaźniki bezrobocia mogą nawet sugerować stabilność, ale rzeczywistość wygląda nieco inaczej – liczba osób odchodzących z rynku pracy rośnie, a nowych pracowników jest coraz mniej. W efekcie oficjalne dane mogą maskować skalę problemu. Głębsza analiza pokazuje, że na „starzejącym się” rynku pracy po prostu brakuje ludzi, a my trochę sami siebie oszukujemy, myśląc, że sytuacja jest pod kontrolą. Jednak dyskusje o wieku emerytalnym, wytrzymałości obecnego modelu czy demografii wpisują się w szerszą debatę o wymianie międzypokoleniowej* (ING Bank Śląski & Europejski Kongres Gospodarczy, 2025).

Ponadto, wzrost udziału ludzi w wieku poprodukcyjnym może wywołać narastającą presję na finanse publiczne. W scenariuszu bazowym zaprezentowanym w opracowaniu *Ageing Report 2024* dla Polski, całkowite wydatki związane ze starzeniem się, czyli emerytury, opieka zdrowotna, długoterminowa, edukacja, wrosną do 2070 r. o ok. 1,9 pkt proc. PKB. Warto również zwrócić uwagę, że w scenariuszu ryzyka wskazanym w przywołanym opracowaniu, zakładającym wyższy wzrost kosztów opieki zdrowotnej i długoterminowej, obciążenie to może wzrosnąć nawet o ok. 4,4 pkt proc. PKB. Oznacza to, że bez aktywnej polityki zwiększania zatrudnienia, w tym zwłaszcza w grupie 50+, utrzymanie stabilności finansów publicznych będzie coraz trudniejsze (Sozialministerium Österreich, 2024).

Warto również w tym miejscu nawiązać do wątku zwiększającego się obciążenia systemów ochrony zdrowia w Polsce, wynikającego ze starzenia się populacji. To właśnie te systemy ochrony zdrowia w Polsce, ale również w Europie, staną wobec rosnącej presji kosztowej. Jak wskazują analizy, demograficzne starzenie się społeczeństwa przyczynia się do wzrostu wydatków publicznych na opiekę zdrowotną, opiekę długoterminową oraz zabezpieczenia socjalne. Wraz ze wzrostem liczby osób starszych rośnie zapotrzebowanie na usługi medyczne, pielęgnacyjne oraz leczenie przewlekłych schorzeń związanych z wiekiem, co obciąża zarówno budżety państw, jak i infrastrukturę służby zdrowia (CORDIS, 2022).

Bibliografia rozdziału:

- Abramowska-Kmon, A., Antczak, R., Chełchowska, M., Chłoń-Domińczak, A., Kotowska, I. E., Oczkowska, M., Panek, T., Perek-Białas, J., Ruzik-Sierdzińska, A., Strzelecki, P., Wróblewska, W., Zwierzchowski, J. (2023). Pokolenie 50+ w Polsce i w Europie w przededniu pandemii COVID-19: aktywność, stan zdrowia, warunki pracy, relacje międzypokoleniowe i wykluczenie (Raport, 8. runda badania SHARE: 50+). Oficyna Wydawnicza SGH. Pobrano 15 listopada 2025 r., z: https://share50plus.pl/sites/share50plus.pl/files/2024-04/157_XI_23_Pokolenie%2050%2B_Chlon_int%20low.pdf
- Błędowski, P., Chłoń-Domińczak, A., Fihel, A., Kiełczewska, A., Kotowska, I. E., Lewandowski, P., Magda, I., Malec, M., Okólski, M., & Tyrowicz, J. (2017). Population ageing, labour market and public finance in Poland. Institute for Structural Research/ European Commission. Pobrano 2 grudnia 2025 r., z: <https://www.ibs.org.pl/app/uploads/2017/03/Population-ageing-labour-market-and-public-finance-in-Poland.pdf>
- Business Insider Polska. (2024, grudzień). W nowy rok liczba ludności na świecie wyniesie 8,09 miliarda. Pobrano 1 grudnia 2025 r., z: <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/w-nowy-rok-liczba-ludnosci-na-swiecie-wyniesie-809-miliarda/2n5cyz8>
- CORDIS. (2022, 21 Listopad). The economic impacts of an ageing society. Pobrano 3 grudnia 2025 r., z: https://cordis.europa.eu/article/id/90521-the-economic-impacts-of-an-ageing-society/pl?utm_source=chatgpt.com
- Dziak, M. (2024). Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA). EBSCO Research Starters. Pobrano 4 grudnia 2025 r., z: <https://www.ebsco.com/research-starters/politics-and-government/volatility-uncertainty-complexity-and-ambiguity-vuca>
- Główny Urząd Statystyczny. (2023). Prognoza ludności na lata 2023–2060. Pobrano 27 listopada 2025 r., z: https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5469/12/1/1/prognoza_ludnosci_rezydujacej_dla_polski_na_lata_2023-2060.pdf
- Harasty, C., & Ostermeier, M. (2020). Population ageing: Alternative measures of dependency and implications for the future of work (ILO Working Paper No. 5). International Labour Organization. Pobrano 2 grudnia 2025 r., z: <https://www.ilo.org/publications/population-ageing-alternative-measures-dependency-and-implications-future-1>
- ING Bank Śląski & Europejskie Kongres Gospodarczy. (2025). Raport ING-EEC: Motory polskiego wzrostu gospodarczego. Obawy i postulaty biznesu. Pobrano: 3 grudnia 2025 r., z: <https://pliki.wnp.pl/d/52/18/35/521835.pdf>
- Instytut Badań Strukturalnych. (2017). Starzenie się ludności, rynek pracy i finanse publiczne w Polsce. Pobrano 3 grudnia 2025 r., z: <https://ibs.org.pl/wp-content/uploads/2022/12/Starzenie-sie-ludnosci-rynek-pracy-i-finance-publiczne-w-Polsce.pdf>
- mFiles. Baby boomers. Pobrano 3 grudnia 2025 r., z: https://mfiles.pl/pl/index.php/Baby_boomers
- Nosarzewska, E. (2020). Starzenie się społeczeństw krajów rozwiniętych (Megatrendy 2050). PTSP. Pobrano 13 listopada 2025 r., z: <https://ptsp.pl/starzenie-sie-spoleszenstw-krajow-rozwinietych-megatrendy-2050/>
- Nosarzewska, E. (2020). Wzrost populacji świata i jego konsekwencje (Megatrendy 2050). Polskie Towarzystwo Studiów nad Przyszłością. Pobrano 13 listopada 2025 r. z: <https://ptsp.pl/wzrost-populacji-swiata-i-jego-konsekwencje-megatrendy-2050/>
- OECD. (2019). Working better with age. OECD Publishing. Pobrano 4 grudnia 2025 r., z: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/08/working-better-with-age_e6265636/c4d4f66a-en.pdf
- OECD. (2025). OECD Employment Outlook 2025. OECD Publishing. Pobrano 3 grudnia 2025 r., z: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/oecd-employment-outlook-2025_5345f034/194a947b-en.pdf
- Our World in Data. (2024). UN population 2024 revision. Pobrano 4 grudnia 2025 r., z: <https://ourworldindata.org/un-population-2024-revision>
- PKO BP – Centrum Analiz. (2024, October 22). Dziennik Ekonomiczny: Starzenie się społeczeństwa obniża potencjał gospodarczy. Pobrano 3 grudnia 2025 r., z: <https://centrumanaliz.pkobp.pl/aktualnosci/dziennik-ekonomiczny-starzenie-sie-spoleszenstwa-obniza-potencjal-gospodarczy>
- Polska traci mieszkańców szybciej niż większość krajów UE. (2025, lipiec 14). PLUSYdlaBIZNESU. Pobrano 30 listopada 2025 r., z: <https://praca.plusydlabiznesu.pl/aktualnosci/7877/polska-traci-mieszkancow-szybciej-niz-wiekszosc-krajow-ue>

Polskie Towarzystwo Studiów nad Przyszłością (PTSP). Wzrost populacji świata i jego konsekwencje (Megatrendy 2050). Pobrano 30 listopada 2025 r., z: <https://ptsp.pl/wzrost-populacji-swiata-i-jego-konsekwencje-megatrendy-2050/>.

PopulationPyramid.net. Japonia – 2050 (Piramida wieku-płci). Pobrano 27 listopada 2025 r., z: <https://www.populationpyramid.net/pl/japonia/2050/>

PWN. Migracje. W encyklopedia.pwn.pl. Pobrano 30 listopada 2025 r., z: <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/migracje;3941121.html>

ResearchGate. Poland's population pyramid in 2050 (Wykres). Pobrano 27 listopada 2025 r. z: https://www.researchgate.net/figure/Polands-population-pyramid-in-2050_fig2_286077807

Richert-Kaźmierska, A., & Forkiewicz, M. (2013). Kształcenie osób starszych w koncepcji aktywnego starzenia się. *Studia Ekonomiczne*, 131, 127–139. Pobrano 13 listopada 2025 r., z: <https://yadda.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-d8f35ee1-2431-43b7-9788-776e5e8cfbcd>

Sozialministerium Österreich. (2024). The 2024 Ageing Report 2022–2070. Pobrano: 3 grudnia 2025 r., z: <https://www.sozialministerium.gv.at/dam/jcr%3A00454d29-843a-4427-ade9-132b07e22aae/The%202024%20Ageing%20Report%2022–2070.pdf>

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2024). World Population Prospects 2024: Summary of Results. Pobrano 13 listopada 2025 r. z: https://population.un.org/wpp/assets/Files/WPP2024_Summary-of-Results.pdf

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2022). World Population Prospects 2022: Summary of Results. Pobrano 1 grudnia 2025 r., z: https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2024). World population prospects 2023 / 2024 revision: Report. Pobrano 2 grudnia 2025 r., z: https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa_pd_2024_wpa2023-report.pdf

WBJ. Poland with the worst birth rate on the continent. Pobrano 30 listopada 2025 r., z: <https://wbj.pl/poland-with-the-worst-birth-rate-on-the-continent/post/143814>

World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025. Pobrano 4 grudnia 2025 r., z: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

World Population Review. Continents. Pobrano 1 grudnia 2025 r., z: <https://worldpopulationreview.com/continents>

Spis wykresów w rozdziale:

Wykres 1. Dynamika liczby ludności Polski na tle Unii Europejskiej (UE27) w latach 2015–2024

Wykres 2. Ewolucja struktury wiekowej populacji. Porównanie udziałów procentowych grup wiekowych w Polsce (PL) i Unii Europejskiej (UE27) w latach 2015–2024

Wykres 3. Mediana wieku populacji Polski w latach 1991–2024. Kierunek zmian demograficznych

Wykres 4. Porównanie wskaźnika obciążenia demograficznego w Polsce i UE27 (2016–2024)

Wykres 5. Ewolucja struktury wiekowej populacji. Porównanie udziałów procentowych grup wiekowych i płci w Polsce (PL) i Unii Europejskiej (UE27) w latach 2015–2024

Wykres 6. Długoterminowe prognozy demograficzne kształtujące przyszłość grupy 50+. Porównanie Polski (PL) i Unii Europejskiej (UE27) w latach 2019–2099

Wykres 7. Prognoza długoterminowej ewolucji struktury wiekowej populacji. Porównanie skumulowanego udziału grup wiekowych w Polsce (PL) i Unii Europejskiej (UE27) w latach 2015–2100

Wykres 8. Zmiany poziomu wykształcenia osób w wieku 45–54 i 55–64 lata w Polsce na tle średniej UE (2015–2024)



3. Aktywność zawodowa osób 50+ szanse i bariery

Analizując szanse i bariery związane z aktywnością zawodową osób 50+, warto na początku wyjaśnić o jakich grupach i ich podejściu do życia zawodowego, mówimy.

Pomocne będą w tym dwa wskaźniki. Pierwszy z nich to współczynnik aktywności zawodowej. Jest to procentowy udział aktywnych zawodowo w liczbie ludności w wieku 15–89 lat. Zgodnie z wytycznymi Głównego Urzędu Statystycznego, głównym kryterium klasyfikacji ludności według aktywności zawodowej, jest ich sytuacja zawodowa, czyli to, czy dana osoba pracuje lub poszukuje pracy.

W oparciu o standardy międzynarodowe wyróżnia się trzy zasadnicze grupy:

- » osoby pracujące,
- » bezrobotne,
- » oraz bierne zawodowo.

Dwie pierwsze kategorie, czyli osoby pracujące i bezrobotne, tworzą właśnie populację osób aktywnych zawodowo (GUS, 2025).

Za osoby pracujące uznaje się osoby:

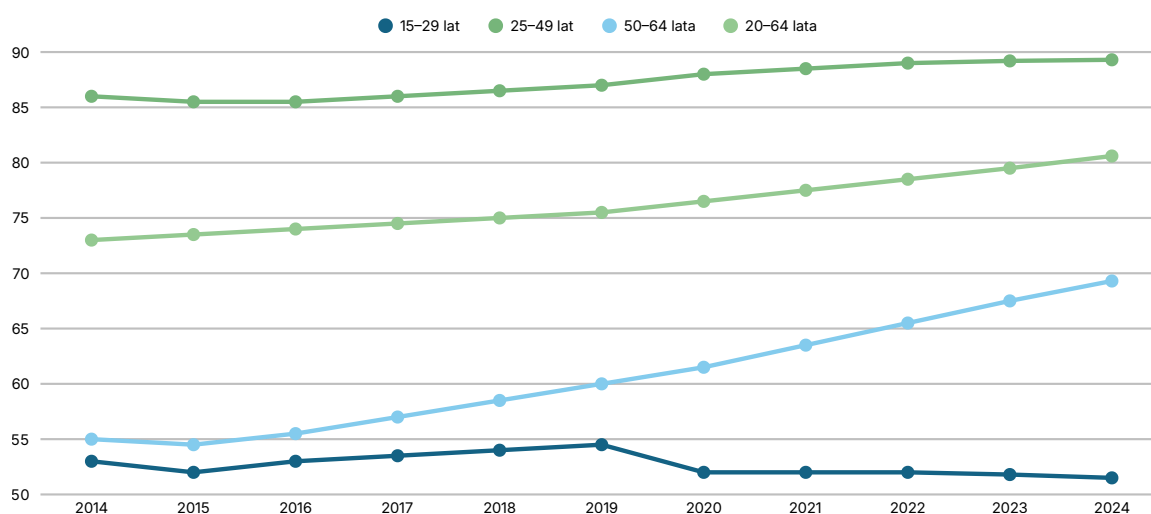
- » wykonujące pracę przynoszącą dochód,
- » prowadzące działalność gospodarczą,
- » właściciele lub współwłaściciele gospodarstw rolnych,
- » wykonujące pracę nakładczą,
- » duchownych.

Warto zaznaczyć, że do tej grupy nie zalicza się osób pracujących na podstawie umowy o dzieło lub umowy zlecenia, a także osób przebywających na urlopie wychowawczym dłuższym niż trzy miesiące. Może to mieć znaczenie przy analizach aktywności zawodowej osób 60+, które przeszły na emeryturę, lecz pozostają nadal aktywne, wykonując pracę na podstawie umów cywilno-prawnych. Do bezrobotnych zalicza się osoby, które w tygodniu objętym badaniem nie wykonywały pracy, aktywnie poszukiwały zatrudnienia w ciągu ostatnich czterech tygodni oraz były gotowe podjąć pracę w ciągu dwóch tygodni po zakończeniu badania. (Komuda, 2025). Natomiast osoby bierne zawodowo to takie, które nie pracują oraz nie poszukują zatrudnienia.

Skupiając się na grupie wiekowej 50–64 lata (czyli de facto 50+), należy zauważyć, że w ostatnich latach obserwuje się pozytywny trend dotyczący współczynnika aktywności zawodowej. Jest to niezwykle ważne w świetle takich faktów jak: wydłużająca się długość życia, niska dzietność i rosnący odsetek osób w wieku poprodukcyjnym.

Wszystkie te czynniki negatywnie wpływają na stabilność systemu emerytalnego w Polsce.

Wykres 1. Współczynnik aktywności zawodowej w Polsce 2014–2024



Źródło: Flaszyńska E., Konferencja „Zarządzanie wiekiem w organizacji – osoby 50+ na rynku pracy”, CIOP-PIB 19 maja 2025 r

Drugim wskaźnikiem, który warto wziąć pod uwagę, analizując bariery i szanse związane z aktywnością zawodową osób 50+, jest tak zwany wskaźnik zatrudnienia (employment rate) który mierzy, jaka część tej grupy wiekowej faktycznie ma pracę.

Poniższy wykres prezentuje jak kształtuje się w Polsce sytuacja związana z zatrudnieniem osób 50 i 60+.

Wykres 2. Polska – wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata (2015–2024)



Źródło: Opracowanie własne na podst. danych Eurostat

W ostatnich latach w Polsce odnotowano wyraźny wzrost zatrudnienia osób w późnej dorosłości. Dane Eurostatu wskazują, że wskaźnik zatrudnienia w grupie wiekowej 55–64 lata wzrósł z około 42 % w 2015 roku do blisko 60 % w roku 2024. W rezultacie Polska zbliżyła się do średniej dla krajów Unii Europejskiej, wyprzedzając jednocześnie wiele państw Europy Środkowo-Wschodniej (Eurostat, 2024).

Jak zauważa dr. hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak (2023), wzrost wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 50–64 lata w Polsce obserwowany jest zarówno w przypadku kobiet, jak i mężczyzn. Jednocześnie ekspertka w opracowaniu „Aktywność zawodowa osób w wieku 50+ w Polsce w świetle danych statystycznych i danych SHARE” podkreśla, że jednak widoczne jest duże zróżnicowanie ich wartości w zależności od płci i wieku. Na kształtowanie się aktywności zawodowej osób w dojrzałym wieku ma również wpływ przebieg ich wcześniejszego życia, zarówno zawodowego, jak i rodzinnego. Autorzy ww. badania zauważają, że wśród respondentów i respondentek SHARE, którzy rozpoczynali swoją aktywność zawodową w latach 90. i wcześniej, decyzje podejmowane w okresie rozwoju rodziny mają wpływ na aktywność zawodową, a także sytuację ekonomiczną. W szczególności krótsza aktywność

zawodowa, często powiązana z większą liczbą dzieci, może mieć wpływ na wcześniejsze wycofanie z rynku pracy, a w konsekwencji wysokość dochodów na emeryturze, powodując trudności ekonomiczne.

Mimo korzystnych dla rynku pracy danych i faktu, że większość osób po 50. roku życia deklaruje chęć dalszej pracy zawodowej, należy zwrócić uwagę, że jednocześnie utrzymują się liczne bariery, ograniczające pełne wykorzystanie potencjału tej grupy wiekowej. Dodatkowo wśród osób, które utraciły zatrudnienie, obserwuje się większe trudności w ponownym wejściu na rynek pracy. Problem ten dotyczy np. kobiet w przypadku których możemy mówić o tak zwanym zjawisku ageizmu zwielokrotnionego, które zostało omówione w dalszej części rozdziału.

3.1. Bariery związane z aktywnością zawodową osób 50+

Dostępne badania nad zależnościami między cechami demograficznymi a aktywnością zawodową pokazują, że większe ryzyko bierności zawodowej występuje wśród osób o niższym poziomie wykształcenia oraz mających problemy zdrowotne. Jak wskazują prof. Błędowski i współautorzy w opracowaniu „Potrzeby i warunki zachęcające osoby bierne zawodowo do powrotu na rynek pracy ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy osób w wieku 50+”, w Polsce czynniki te odgrywają istotną rolę w kształtowaniu uczestnictwa osób starszych w rynku pracy. Dane statystyczne pozwalają także określić deklarowane przyczyny braku aktywności zawodowej osób w wieku 55 lat i więcej. Przywołując jako przykład „Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności” (BAEL, GUS 2021), w IV kwartale 2021 roku w grupie osób w wieku 55–64 lata, najczęściej wskazywaną przyczyną bierności zawodowej wśród kobiet była emerytura (969 tys., czyli 81% wszystkich biernych w tej grupie wiekowej), natomiast wśród mężczyzn – choroba lub niepełnosprawność (298 tys., czyli 52%). Do innych ważnych przyczyn należały obowiązki rodzinne oraz zniechęcenie wynikające z bezskutecznego poszukiwania zatrudnienia (Błędowski i inni, 2023).

Podając emeryturę jako jedną z przyczyn braku aktywności zawodowej, może wydawać się ona rzeczą oczywistą jako naturalny etap w życiu człowieka, niemniej jednak należałoby ten aspekt rozpatrywać w szerszym kontekście np. samego wieku emerytalnego, który w Polsce jest jednym z najniższych w Europie czy ochrony przedemerytalnej, która bywa wskazywana przez pracodawców jako jedna z przyczyn niechęci zatrudniania starszych pracowników.

W 2019 roku podczas spotkania ministrów pracy i zatrudnienia G20 w Matsuyamie w Japonii, ówczesny dyrektor generalny Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO) Guy Rayder zapowiadał podczas sesji specjalnej „Zmiany demograficzne: zatrudnienie starszych pracowników i dłuższe życie zawodowe”, że

w świetle zmian demograficznych, będziemy zmuszeni przejść z tradycyjnego modelu do wieloetapowego życia zawodowego. Przekonanie społeczeństwa, że taka transformacja jest nieunikniona, wydaje się dziś jednym z najpilniejszych wyzwań stojących przed polityką rynku pracy i edukacji.

Ale niechęć do zmiany modelu życia zawodowego nie zawsze ma podstawy w indywidualnych wyborach. W opracowanym w 2024 roku przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu raporcie „Osoby 50+ na rynku pracy. Analiza tematyczna”, wskazano na liczne bariery związane z aktywnością zawodową wspomnianej grupy wiekowej (Arak P. i inni 2024).

Analizując ogólnodostępne materiały oraz opierając się na doświadczeniu zawodowym autorek tego opracowania, można je podzielić ze względu na ich charakter na: bariery systemowe, kulturowo-społeczne oraz indywidualne.

Bariery systemowe:

- » Brak kompleksowych rozwiązań, wspierających aktywność zawodową w Polsce osób 50+.
- » Niski wiek emerytalny i dostępne przywileje emerytalne, mogą być zachętą do zakończenia kariery zawodowej mimo dobrej kondycji psycho-fizycznej. Ochrona przed zwolnieniem w wieku przedemerytalnym działa przeciw skutecznie, bo może zniechęcać pracodawców do zatrudniania osób starszych.
- » Brak odpowiedniego wsparcia w opiece nad dorosłymi osobami zależnymi, utrudnia łączenie pracy z obowiązkami rodzinnymi. Szczególnie dotyczy to kobiet, które z powodu konieczności sprawowania nieformalnej opieki nad bliskim, często rezygnują z pracy zawodowej.
- » Słabo rozwinięta oferta pracy w niepełnym wymiarze czasu, który jest wymieniany np. w badaniu PolSenior2 (Szukalski, 2021), jako jeden z głównych czynników mogących pozytywnie wpływać na decyzję o kontynuacji kariery zawodowej po osiągnięciu wieku emerytalnego.

Bariery kulturowe i społeczne:

- » Utrzymujące się stereotypy: osoby starsze postrzegane jako mniej wydajne i mniej elastyczne.
- » Eksperyment Polskiego Instytutu Ekonomicznego (Baszczak, Mokrzycki, Trojanowska, Wincewicz-Price, Zyzik, 2021) pokazał, że fikcyjni kandydaci w wieku 50+ lat dostawali ponad dwa razy mniej zaproszeń na rozmowę niż osoby 20+ o takich samych kwalifikacjach.
- » Kobiety po 50. roku życia są szczególnie narażone na dyskryminację. W ich przypadku możemy mieć do czynienia z tak zwanym ageizmem zwielokrotnionym.

Bariery indywidualne:

- » Gorszy stan zdrowia i krótsze „życie w zdrowiu” niż w innych krajach UE.
- » Niski poziom uczestnictwa w edukacji dorosłych.
- » Nadal niskie kompetencje cyfrowe, co jest szczególnie ważne w kontekście wpływu sztucznej inteligencji na rynek pracy.
- » Niewystarczająca świadomość społeczna dotycząca konieczności zmiany tradycyjnego modelu na wieloetapowy model zawodowy.
- » Brak umiejętności odnalezienia się na obecnym rynku pracy.

**Komentarz ekspertki:**

Dorota Hetmańczyk-Żuchalska, wieloletni coach kariery, z doświadczeniem w pracy zarówno w projektach outplacementowych, jak i z klientem indywidualnym:

Proces poszukiwania pracy jest dużym wyzwaniem, bez względu na wiek. Z doświadczeń pracy z klientami 50+ zaobserwowałam, że największym wyzwaniem jest ich postawa, czyli to, co myślą o sobie, a także brak znajomości realiów rynku pracy oraz lęk przed nowym, nieznanym.

To, co często dodatkowo utrudnia im poszukiwanie pracy, to brak wiedzy o tym, kim są zawodowo, co potrafią i czego chcą. Osoby te z jednej strony mają ogromne doświadczenie oraz kompetencje, często zdobywane w różnych organizacjach, z drugiej jednak brakuje im oparcia w zdrowych, wzmacniających przekonaniach. Budują obraz rynku pracy w oparciu o to, jak „może” być, a nie jak „jest”, bazując często na przekonaniach powielanych przez otoczenie, które silnie utrwalają się w ich myśleniu. Są to m.in. przekonania typu: „jestem za stara / za stary”, „nie ma pracy dla osób w moim wieku”, „na pewno długo będę szukać pracy”.

Ostatnią kluczową cechą, którą zauważyłam wśród osób po 50. roku życia, jest brak umiejętności poszukiwania pracy w oparciu o budowanie relacji, czyli tzw. networking. Jest to umiejętność, której można – i należy – nauczyć się we współczesnych realiach rynku pracy. Ma ona kluczowe znaczenie w docieraniu do ofert z tzw. ukrytego rynku pracy, a przez osoby 50+ bywa postrzegana jako proszenie się lub nagabywanie.

3.2. Solidarność i współdziałanie międzypokoleniowe

Relacje międzypokoleniowe są przedmiotem analiz nauk społecznych w aspekcie relacji pomiędzy osobami w różnym wieku, tworzących grupy jednorodne z punktu widzenia pewnych cech, w poszczególnych okresach historycznych. Zauważalne jest, że w publicznym dyskursie na temat relacji międzypokoleniowych, punkt ciężkości przesunął się z *generational gap* (różnic definiowanych w kategoriach kulturowych, stylu życia, sposobu bycia) na *generational equity* (równość i sprawiedliwość podziału zasobów pomiędzy przedstawicieli różnych pokoleń). Z punktu widzenia ekonomii i nauki o polityce społecznej to, co łączy pokolenia, analizowane jest przede wszystkim w kategoriach solidarności międzypokoleniowej i kontraktu międzypokoleniowego, a także w kategoriach pojęć odnoszących się do redystrybucji zasobów pomiędzy reprezentantami różnych grup wieku (Szukalski, 2012).

Mówiąc o relacjach międzypokoleniowych, warto najpierw wyjaśnić podstawowe pojęcie „pokolenie”. Termin ten, stosowany zamiennie z określeniem „generacja”, służy do tworzenia typologii wyodrębniających jednorodne grupy ludzi na podstawie wspólnych cech. Podział na pokolenia i ich charakterystyka, stały się w ostatnich latach bardzo popularnym tematem w przestrzeni publicznej, wykreowanym w dużej mierze przez media. Niemniej jednak, podziały i kategorie stosowane powszechnie w kontekście rynku pracy (pokolenie Baby Boomers, X, Y, Z, czy nadchodzące Alpha), różnią się od typologii mającej źródła w naukach społecznych.

Piotr Szukalski w swojej książce „Solidarność pokoleń” wymienia cztery podejścia do definiowania terminu „pokolenie”. Pierwsze podejście, nadal obecne w antropologii, odwołuje się do struktury rodzinnej i pełnionych w niej ról. Pokolenie rozumiane jest tu jako zbiór osób spokrewnionych, wywodzących się od wspólnego przodka, który zajmuje tę samą pozycję w rodzinie wobec wszystkich członków (np. ojciec, babcia, pradziadek). W tak ujmowanej grupie mogą znaleźć się osoby znacząco różniące się wiekiem, choć współcześnie coraz częściej są to osoby należące do podobnej kategorii wieku. Drugie ujęcie, często stosowane w polityce społecznej, wiąże pokolenie z etapem aktywności zawodowej i cyklem życia. Wyróżnia się tu grupy będące w wieku przedprodukcyjnym, produkcyjnym i poprodukcyjnym. Podkreśla się przy tym, że jest to podział umowny, bo jego podstawą pozostaje wiek, a nie faktyczna aktywność. W tym rozumieniu pokolenie to kategoria tworzona na potrzeby polityki społecznej – grupa ludzi znajdujących się w podobnej fazie życia i mierzących się z porównywalnymi wyzwaniami. Niekiedy określa się je mianem funkcjonalnych grup wieku. Trzeci sposób definiowania pokolenia sprowadza się do traktowania go jako kohorty osób urodzonych w tym samym okresie, zwykle w tym samym roku lub w pięcioletnim przedziale. Ujęcie to rozwinęło się w XIX wieku wraz ze wzrostem znaczenia naukowego podejścia do analiz społecznych oraz z rosnącą świadomością, że moment urodzenia i wiek istotnie wpływają na sytuację jednostki. Czwarte podejście oparte na naukach socjologa

Karla Mannheima, odwołuje się do podobieństwa kulturowego, wynikającego z wpływu traumatycznego doświadczenia, któremu była poddana grupa ludzi. Ważne jest przy tym podkreślenie, iż to nie samo zdarzenie początkowo kreuje pokolenie, lecz jego wyobrażenie, budujące poczucie jedności (Szukalski, 2012).

Pokolenia w tych trzech pierwszych wymienionych podejściach są zatem grupami wyodrębnionymi z punktu widzenia trzech typów wieku (Szukalski, 2012):

- » społecznego (role społeczne i status jednostki),
- » ekonomicznego (aktywność zawodowa) i socjalnego (prawa i obowiązki wynikające z wieku),
- » kalendarzowego (chronologicznego).

Rozpatrując temat międzypokoleniowości, należy rozróżnić cztery obszary wzajemnych zależności:

- » relacje międzypokoleniowe – czyli ogół występujących stosunków pomiędzy jednostkami lub grupami wchodzącymi w skład różnych pokoleń,
- » więź międzypokoleniowa – uświadamianą sobie wiedzę łączności biologicznej, kulturowej, ekonomicznej z jednostkami wchodzącymi w skład innego pokolenia,
- » solidarność międzypokoleniowa – poczucie wzajemnej odpowiedzialności wobec osób przynależących do innych generacji,
- » kontrakt międzypokoleniowy – umowa określająca obowiązujące reguły redystrybucji wyznaczników statusu społecznego pomiędzy przedstawicielami różnych generacji.

Każdą z tych relacji cechuje odmienny poziom występujących wzajemnych zobowiązań. Świadomość występowania relacji międzypokoleniowych związana jest z przekonaniem, że ktoś z innego pokolenia jest obok nas; świadomość więzi międzypokoleniowej mówi, że „powinniśmy coś zrobić” dla przedstawicieli innych pokoleń, z kolei solidarność międzypokoleniową wyrazić można wyrażeniem „musimy coś zrobić”, zaś kontrakt międzypokoleniowy: „zróbmy to i to”. (Szukalski, 2012).

Dzisiejsze relacje międzypokoleniowe należy rozpatrywać jeszcze z jednego punktu widzenia: poziomu rozwoju gospodarczego. Gospodarki krajów rozwiniętych nadają priorytet relacjom rówieśniczym, co nie pozostaje bez wpływu na współpracę pokoleniową na rynku pracy. To, co wyraźnie odróżnia dzisiejsze pokolenie od wcześniejszych, to rosnąca i coraz bardziej dominująca rola młodych w wielu sferach życia społecznego, kulturowego i ekonomicznego. Dynamiczny rozwój technologii sprawił, że starsze pokolenie utraciło pozycję bezwarunkowego autorytetu oraz głównego źródła wiedzy. Zjawisko to dobrze wpisuje się w charakter kultur konfiguracyjnych, w których zmiany społeczne zachodzą tak szybko, że starsi nie nadążają za tempem przemian, a młodzi zaczynają poszukiwać autorytetów wśród własnych rówieśników. Zmiany zachodzą szybko, relacje międzypokoleniowe przyjmują nowy kierunek,

a rodzice coraz częściej uczą się od własnych dzieci. Szerzej zjawisko to opisała i przewidziała już w latach 70tych, Margaret Mead w swojej książce „Culture and Commitment. A Study of Generation Gap” (Wiśniewska 2017, Mead 1970).

Wspomniane ujęcia naukowe pokazują, jak wielowymiarowym i złożonym pojęciem jest „pokolenie” oraz jak różne kryteria mogą decydować o jego wyodrębnieniu. Jednocześnie, choć perspektywy stosowane w naukach społecznych pozwalają na precyzyjne analizowanie zjawisk międzypokoleniowych, w przestrzeni publicznej coraz większy wpływ na rozumienie podziałów międzyludzkich wywiera ich popularnonaukowa, medialna interpretacja. To właśnie ona wprowadziła do potocznego obiegu takie etykiety jak: Baby Boomers, pokolenie X, Y czy Z, które choć dzielą świat naukowy, jeśli chodzi o zasadność ich stosowania, stały się ważnym punktem odniesienia w analizach rynku pracy, komunikacji społecznej czy stylów życia.

W 2021 roku amerykański socjolog Philip Cohen napisał list otwarty, negujący stosowanie etykiet pokoleniowych, argumentując, że nie mają one podstaw naukowych i zostały wymyślane na potrzeby marketingu, przyczyniając się między innymi do utrwalania stereotypów. Ale nawet w tej kwestii naukowcy, nie są zgodni. Na przykład brytyjski profesor Bobby Duffy nie odrzuca całkowicie podziałów pokoleniowych i przedstawia w swoich publikacjach model, wyjaśniający genezę powstawania kolejnych pokoleń i czynników mających wpływ na ten proces: *cohort*, *life-cycle* oraz *period effects*. *Period effects* oznaczają, że postawy, przekonania i zachowania ludzi, niezależnie od wieku, mogą się zmienić z powodu jakiegoś ważnego wydarzenia. Przykładem może być światowa pandemia covid. Z kolei czynniki *life cycle* pokazują nam zmiany związane z wiekiem i etapem życia takimi jak na przykład ukończenie szkoły czy emerytura. Obszar *cohort* natomiast wyjaśnia, w jaki sposób postawy, przekonania i zachowania ludzi w obrębie danej grupy wiekowej mogą się różnić, ponieważ wpływały na nich odmienne czynniki środowiskowe. Zrozumienie tych trzech zmiennych pozwala wyjaśnić, dlaczego ludzie z różnych grup wiekowych myślą i działają zgodnie z obserwacjami, których dokonują na co dzień (Strzelczak, 2022).

Podział pracowników na kategorie pokoleniowe, takie jak Baby Boomers czy generacje X, Y i Z, w opinii wielu autorytetów nie przynosi realnych korzyści. Znaczenie mają przede wszystkim zmieniające się modele pracy, postęp technologiczny oraz zmiany demograficzne. Wyzwania te wymagają naszej uwagi znacznie bardziej niż stereotypowe etykietowanie grup wiekowych. Ale nie zmienia to faktu, że w przestrzeni publicznej istnieją takie podziały i w tym kontekście, aby lepiej zrozumieć współczesne przejawy solidarności międzypokoleniowej oraz mechanizmy współdziałania między grupami wieku, warto przyjrzeć się bliżej tym powszechnie używanym kategoriom generacyjnym. Pozwala to nie tylko zobaczyć, jak różne pokolenia funkcjonują we wspólnych strukturach społecznych, ale także dostrzec, jakie wartości, potrzeby i wzorce

zachowań wnoszą do relacji międzyludzkich. Przedstawione poniżej podziały choć mają charakter umowny, stały się dziś trwałym elementem opisu dynamiki społecznej i stanowią istotny punkt wyjścia do dalszych rozważań o relacjach oraz współpracy między generacjami.

W dostępnych analizach możemy znaleźć najczęściej wyróżnione cztery pokolenia na rynku pracy (Frączek-Broda, 2025; ICAN Institute 2025):

- » Baby Boomers (1946–1964). Szacuje się, że jest ich w Polsce ok. 9 mln. Dorastali w czasach wzrostu gospodarczego, stabilności zatrudnienia i silnego nacisku na konformizm. Cechuje ich silna etyka pracy, lojalność wobec pracodawcy i przekonanie o wartości awansu w hierarchii firmowej. Obecnie stopniowo przechodzą na emeryturę, choć wielu z nich pozostaje aktywnych zawodowo.
- » Pokolenie X (1965–1979). Tak zwane pokolenie PRL. Obecnie osób z tej grupy wiekowej jest blisko 7,5 mln. Wychowani w cieniu zimnej wojny i transformacji ustrojowej, wykazują się niezależnością, pragmatyzmem i umiejętnością adaptacji do zmieniających się warunków. Cenią sobie równowagę między życiem zawodowym i prywatnym, są otwarci na zmiany, ale nie tak jak przedstawiciele młodszych pokoleń.
- » Pokolenie Y (1980–1994). Ponad 9,5 mln Polaków jest w tej grupie wiekowej. Są nazywani także Milenialsami. To pierwsze pokolenie, które dorastało w erze cyfrowej. Są bardziej optymistyczni i otwarci na świat niż poprzednie pokolenia, cenią sobie rozwój osobisty, kreatywność i elastyczność, a także work-life balance, rozwój osobisty i pracę z misją.
- » Pokolenie Z (1995–2010). Liczy obecnie ponad 6 mln osób. Wychowani w świecie smartfonów i mediów społecznościowych, są biegli w technologiach, kreatywni i przedsiębiorczy. Jest to pokolenie elastyczne i otwarte na nowe formy zatrudnienia, takie jak freelancing czy kontrakty. Cenią sobie różnorodność zadań i możliwości nauki. Ich wejście na rynek pracy dopiero się rozpoczyna, ale już teraz widać, że będą oni kształtować jego przyszłość.

Przy stosowaniu siatki poznawczej dzielącej pokolenia ze względu na wiek, ważnym jest zwrócenie uwagi na fakt, że różne źródła (również naukowe), stosują różne daty graniczne w obszarze poszczególnych pokoleń. I tak na przykład Pew Research Center w przypadku pokolenia X podaje daty: 1965–1980, pokolenie Y: 1981–1996, Zetki: 1997–2012 (www.pewresearch.org). Niezależnie jednak od zastosowanych przedziałów, zrozumienie istoty różnic pomiędzy pokoleniami może być ważne dla pracodawców, którzy chcą utrzymać ciągłość biznesową poprzez tworzenie środowiska przyjaznego każdemu bez względu na wiek, a co za tym idzie zapewnić sobie stały dostęp do zasobów pracy, które z roku na rok coraz bardziej będą oparte na osobach w późnej dorosłości.

W przeprowadzonym w 2022 roku badaniu „Pokolenia na polskim rynku pracy” (Grafton Recruitment, 2022), autorzy podjęli się zadania przybliżenia różnic i podobieństw między generacjami obecnymi na rynku pracy w Polsce.

Analizowano wyznawane wartości (niezwykle ważny czynnik w zarządzaniu różnorodnością wiekową poprzez wartości, co zostanie opisane w dalszej części materiału), motywację, oczekiwania zawodowe, poziom zadowolenia z pracy i sytuację ekonomiczną czterech pokoleń: Baby Boomers, X, Y i Z. Zapytano także przedstawicieli tych generacji jak postrzegają sami siebie na rynku pracy, oraz pracodawców, co sądzą o pracownikach z tych pokoleń. Biorąc pod uwagę tematykę, na której skupia się niniejszy raport, przedstawiamy wyniki dotyczące dwóch pokoleń zawierających w sobie grupę 50+ – Baby Boomers (BB) i X.

Przedstawiciele pokolenia BB, poproszeni o wskazanie swoich mocnych stron mających wpływ na ich sytuację zawodową, najczęściej wybierali długość doświadczenia (46,3%), umiejętność pracy w zespole (35,8%), a następnie zdolność przyswajania nowej wiedzy (33,7%). Za istotną uznali również empatię i umiejętność budowania relacji (24,2%). Przedstawiciele najstarszego pokolenia na rynku pracy mają największe doświadczenie, którym się dzielą i potrafią współpracować. Jednocześnie nie dziwi fakt, że jedną z najrzadziej wskazywanych umiejętności jest kierowanie zespołem (14,7%). Autorzy badania dopatrują się takiego stanu rzeczy w zaszłościach historycznych.

Wykres 3. Najważniejsze czynniki w pracy dla pokolenia Baby Boomers



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Grafton Recruitment. (2022). Pokolenia na polskim rynku pracy

W oczach pracodawców reprezentanci pokolenia Baby Boomers są przede wszystkim lojalni (81,63% wskazań) oraz sumienni w wykonywaniu swoich zadań (59,18%). Jednocześnie 54,08% ankieterowanych uznaje, że BB nie lubią zmian i źle na nie reagują.

Jako swój największy atut, pokolenie X wskazuje długość doświadczenia (38,1% wskazań). Jako drugą, najmocniejszą stronę, wskazują umiejętności uczenia się i przyswajania nowej wiedzy (30,2%). Zmiany, których byli nie tylko świadkami

podczas transformacji polityczno-gospodarczej w Polsce, uwarunkowały rozwój ich zdolności adaptacyjnych w zakresie zdobywania kompetencji i umiejętności potrzebnych w zmieniającej się rzeczywistości. Najczęściej osoby z tej grupy wiekowej wskazywały umiejętność kierowania zespołem (14,8%). Może być to związane – podobnie jak w przypadku pokolenia BB – z przedkładaniem podejścia kolektywnego ponad indywidualne, które propagandowo w okresie PRL. Iksy mogą zatem częściej widzieć siebie bardziej w roli członka zespołu działającego dla wspólnego celu, aniżeli lidera grupy.

Wg. pracodawców pokolenie X to osoby mające już bogate doświadczenie zawodowe, ale nadal bardzo aktywne. Cenią ich przede wszystkim za dokładność, rzetelność, lojalność, ugruntowaną pozycję i eksperckość. Dodatkowo ponad 50% badanych pracodawców docenia ich zdolności kierownicze i umiejętność radzenia sobie ze stresem. Jest to o tyle zaskakujące, że sami przedstawiciele tego pokolenia, nisko oceniają akurat te dwie cechy. Pokolenie X w oczach pracodawców wydaje się łączyć lojalność Baby Boomers z wysoką aktywnością, rzetelnością i skutecznością. Co samo pokolenie X ceni najbardziej w pracy widzimy na wykresie 4.

Wykres 4. Najważniejsze czynniki w pracy dla pokolenia X



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Grafton Recruitment. (2022). *Pokolenia na polskim rynku pracy*

Odmienne podejście do podziałów i różnic pokoleniowych, przyjęli autorzy innego badania – „Ponad peselami” (2025). Wyszli od kluczowego pytania badawczego: czy na pewno osoby 50+ oczekują czegoś innego od miejsca pracy niż pozostałe grupy wiekowe? Wyniki przedstawione w raporcie skupiły się na kilku kluczowych wnioskach, które potwierdzają, że mamy ze sobą więcej wspólnego niż mogłoby się wydawać z szeroko dostępnych w przestrzeni publicznej, informacji. Podobieństwa występują np. w oczekiwaniach wobec miejsca pracy, współpracowników czy osób zarządzających zespołem.

Wnioski z badania „Ponad peselami”:

» **Łączy nas więcej niż sądzimy**

W wielu aspektach w całym badaniu odpowiedzi osób należących do różnych pokoleń, były do siebie zbliżone, a czasem identyczne. Kluczowe wartości takie jak wzajemny szacunek, życzliwość, wspieranie innych pracy, szef/zespoły i członków zespołu są wspólne, niezależnie od metryki.

» **Wiek pracowników nie jest tak ważny, jak myślimy**

To nie wiek wpływa na pozytywną współpracę w zespole, ale podobny poziom motywacji, podobny wkład w pracę, podobne doświadczenie zawodowe i zainteresowania oraz chęć nauki. Wiek jest na dalszym miejscu.

» **Nadrzędne filary dobrego zespołu są takie same dla osób w różnym wieku**

Niezależnie od wieku, dla wszystkich badanych najważniejsze liczą się wzajemny szacunek i życzliwa atmosfera, dobra komunikacja oraz chęć współpracy i wzajemnej pomocy.

» **Kluczowe cechy dobrego szefa/szefowej są takie same, bez względu na wiek respondentów**

Niezależnie od wieku, ludzie przede wszystkim doceniają to, jak są traktowani, w tym uczciwe podejście do pracy oraz sprawiedliwe traktowanie. Dobra atmosfera w zespole i relacje mają kluczowe znaczenie.

» **Osoby w różnym wieku w dużej mierze nie identyfikują się ze stereotypami krążącymi wokół ich pokolenia**

Różnice między pokoleniami istnieją, jednak osoby z różnych badanych grup wiekowych oceniają, że stereotypy na temat ich pokoleń są nieprawdziwe. Często podkreślają, że są indywidualnościami, a nie „przedstawicielami pokolenia”.

» **Współpraca międzypokoleniowa nie jest niczym nowym**

97 % badanych ma za sobą doświadczenie pracy z osobami z różnych pokoleń. Nie czeka nas więc „rewolucja pokoleniowa”. Dla osób będących na rynku pracy od dłuższego czasu, praca zespołowa w grupach wielopokoleniowych jest standardem.

» **Umiejętność dostosowywania się do różnych warunków i zadań jest wskazywana przez podobny odsetek badanych, niezależnie od wieku**

Odsetek osób uznających zdolność dostosowania się do różnych warunków i zadań wynosił około 80 %, niezależnie od wieku badanych.

» **Taka sama motywacja do pracy**

Dla wszystkich pokoleń motywacją do pracy są głównie pieniądze i stabilizacja życiowa. Zapewnienie finansowe to podstawa dla wszystkich, bez względu na to, do jakiego pokolenia przynależą.

» **Najstarsi badani, wbrew stereotypom, są zainteresowani nowymi technologiami**

Mimo że w powszechnej opinii starsze pokolenia są postrzegane jako „antytechnologiczne”, jest to dalekie od prawdy. Opór najstarszej grupy badanych wynika raczej z braku zrozumienia niż z niechęci. Wykazują zainteresowanie nowymi rozwiązaniami technologicznymi jak członkowie wszystkich pokoleń – aż 41 % najstarszych respondentów wskazało, że w ich opinii wszyscy starają się być na bieżąco.

» **Różnice we współpracy z osobami w różnym wieku dostrzega niespełna jedna trzecia badanych**

Spośród osób, które miały możliwość pracy z zespołami wielopokoleniowymi, 29 % dostrzega różnice we współpracy, ale 51 % ich nie dostrzega.

Wspominane badanie „Ponad peselami”, porusza także obszar postrzegania siebie nawzajem przez różne pokolenia. Wobec pokolenia Z, najbardziej krytyczni są przedstawiciele starszych pokoleń, punktując bardzo wysoko w rankingu wad roszczeniowość (ponad 80 % Baby Boomersów i 67 % przedstawicieli pokolenia X). Takie nastawienie w dużej mierze może mieć źródło w niezrozumieniu istoty zmian pokoleniowych, jakie dokonują się na świecie. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, że najstarsze pokolenia postrzegają pracę zupełnie inaczej niż dzisiejsi 20 czy 30 latkowie. Ale zrozumienia dla postaw starszych pracowników brakuje również po stronie młodszych pokoleń. Ponad 60 % badanych Zetek uważa, że osoby 50+ (pokolenie X) to pracoholicy. Młodzi ludzie nie chcą poświęcać się pracy, bardzo dbają o worklife balance, jak więc mają pracować ze starszymi kolegami, którzy mają zupełnie inny etos pracy? Młodsze pokolenia bardzo nisko oceniają także umiejętności cyfrowe starszych pokoleń. Aż 60 % Zetek uważa, że Baby Boomersi nie nadążają za zmianami w tym zakresie. Takie stereotypowe postrzeganie innych pokoleń może prowadzić do zjawiska ageizmu.

3.3. Ageizm

Podstawowymi wymiarami różnicującymi pozycję społeczną jednostki są: płeć, wiek i klasa społeczna. Wiek, poprzez system oczekiwań formułowanych pod adresem osoby w danym wieku, określa status społeczny. W trakcie dorosłego życia zachodzą zmiany statusu, wynikające ze starzenia się jednostki. Potoczny model cyklu życia widzi wraz z upływem wieku najpierw wzrost zdolności intelektualnych i witalności, a następnie powolne ich zmniejszanie. Nie dziwi zatem w takich warunkach, że skrajne etapy życia (tj. dzieciństwo i wczesna młodość z jednej strony oraz starość z drugiej) są cenione mniej niż „najlepszy”, „najbardziej produktywny”, środkowy okres życia. Najbardziej pożądanym z punktu widzenia pracodawcy, bo postrzegany jako najbardziej efektywny (Szukalski, 2008).

Ageizm to zestaw przekonań, uprzedzeń i stereotypów mających swe podstawy w biologicznym zróżnicowaniu ludzi, związanym z procesem starzenia się, które dotyczą kompetencji i potrzeb osób w zależności od ich chronologicznego wieku. Wiek kalendarzowy używany jest zatem do wyodrębniania grup, których dostęp do różnorodnych zasobów społecznych podlega systematycznej kontroli, a ta z kolei do dyskryminacji (Szukalski, 2008).

Istota ageizmu w przypadku osób starszych, polega na założeniu, iż powyżej pewnego wieku każda osoba bez wyjątku nie jest w stanie poprawnie wykonywać określonych ról społecznych, zwłaszcza tych, które przez społeczeństwo uznane są za produktywne.

Podstawą praktyk ageistowskich są dwa przekonania ułatwiające aktywne posługiwanie się stereotypami:

- » o homogeniczności populacji osób starszych,
- » o silnym i powszechnym związku pomiędzy wiekiem a stanem zdrowia i sprawnością.

Dyskryminacja ze względu na wiek może przybrać trzy formy (Jabłońska, Wiślinski, 2020):

- » Indywidualną – przejawiającą się w sposobie myślenia i działania poszczególnych osób, często cechującą się niemającą podstaw obawą przed ludźmi starszymi i kontaktem z nimi.
- » Instytucjonalną – widoczną w politykach i procedurach danej instytucji.
- » Kulturową – odzwierciedloną np. w języku czy literaturze. Jest to typ spinający dwa przedstawione wcześniej, będący jednocześnie nośnikiem stereotypów, jak i wartości, jakimi posługujemy się w życiu indywidualnym i społecznym.

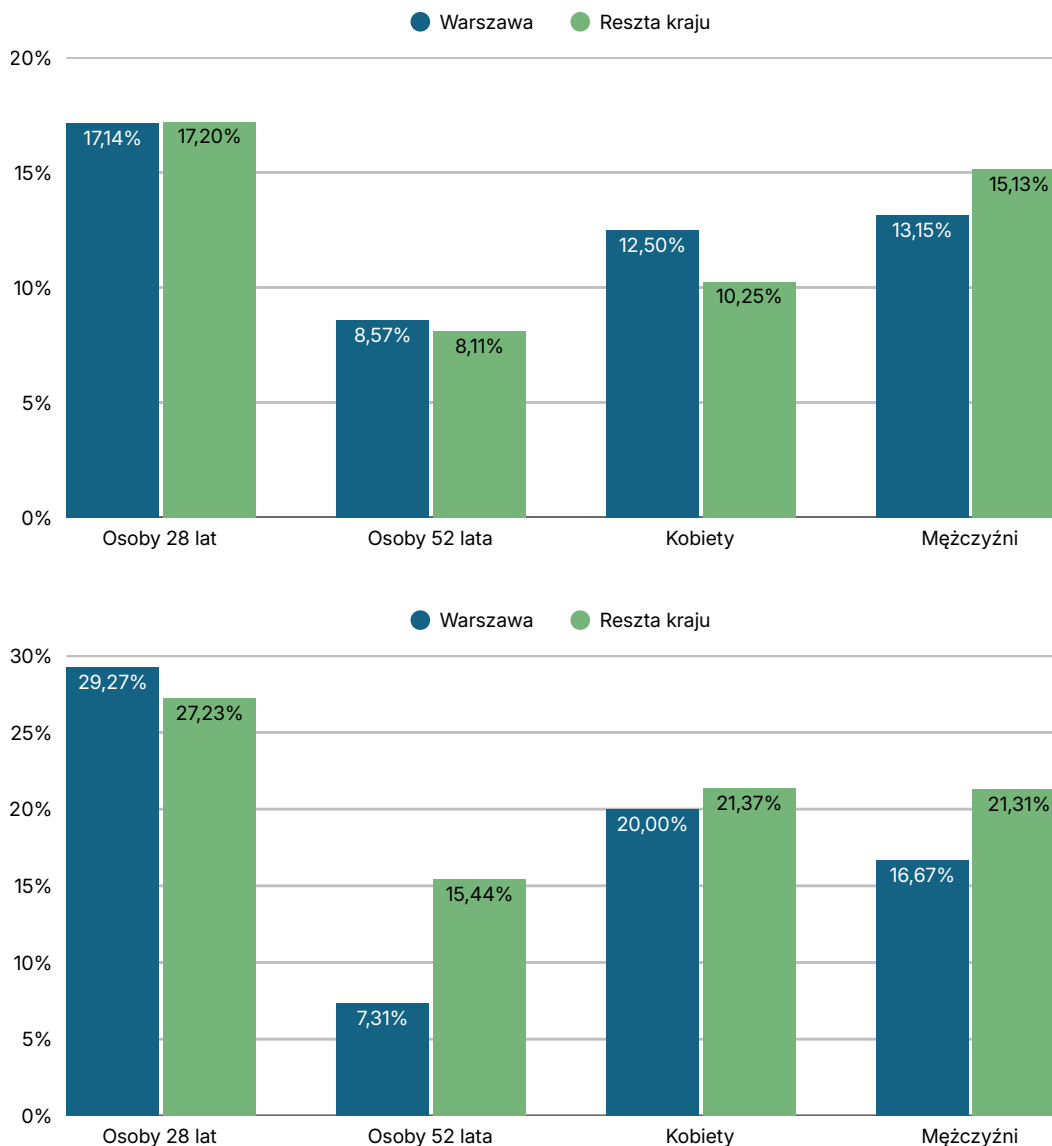
Jednym z czynników sprzyjających powstawaniu uprzedzeń i nierównego traktowania osób ze względu na wiek, są uwarunkowania strukturalne, wynikające m.in. z dynamiki współczesnych systemów gospodarczych.

Klasycznym przykładem jest rynek pracy, na którym starszym pracownikom nierzadko przypisuje się trudności w nadążaniu za zmianami technologicznymi i organizacyjnymi. Liczne przykłady pokazują, że już nawet osoby po 45 roku życia bywają postrzegane jako mniej kreatywne, innowacyjne czy elastyczne, co prowadzi do ich dyskryminowania.

W 2021 roku eksperci z Polskiego Instytutu Ekonomicznego przeprowadzili badanie eksperymentalne, którego celem było zidentyfikowanie problemu dyskryminacji ze względu na wiek na polskim rynku pracy. Jego wyniki przedstawiono w raporcie „Ageizm w Polsce – podsumowanie eksperymentalnego badania terenowego” (Baszczak, Mokrzycki, Trojanowska, Wincewicz-Price, Zyzik, 2021). Eksperyment polegał na wysyłaniu zgłoszeń do pracy przez fikcyjne osoby w wieku 28 lat i 52 lat. Wyniki wykazały istotne różnice w zakresie współczynnika pozytywnych odpowiedzi na aplikacje. Kandydaci mający mniej niż 30 lat otrzymywali zaproszenia na rozmowy kwalifikacyjne średnio dwukrotnie częściej niż osoby po 50. roku życia. Różnica ta była szczególnie wyraźna w Warszawie: młodszy kandydaci aplikujący na specjalistyczne stanowiska wymagające doświadczenia, byli zapraszani nawet cztery razy częściej niż ich starsi odpowiednicy.

Poza stolicą dysproporcja również była zauważalna, współczynnik zaproszeń wynosił tam 1,76 na korzyść młodszych osób. Pierwszy etap eksperymentu polegał na wyszukiwaniu ofert na stanowisko, do którego konieczne było posiadanie minimalnego doświadczenia. W drugim etapie wysyłano zgłoszenia w odpowiedzi na bardziej wyspecjalizowane oferty, które wymagały posiadania udokumentowanego doświadczenia na podobnym stanowisku. Wyniki obu etapów wykazały istotne zachowania dyskryminacyjne na rynku pracy



Wykres 5. Wartości callback rate w zależności od miejscowości świadczenia potencjalnej pracy – etap I i II

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Polskiego Instytutu Ekonomicznego.

Autorzy badania przeanalizowali także dokładnie oferty pracy, wykorzystywane w eksperymencie, pod kątem zwrotów mających znamiona dyskryminacji. W 473 ogłoszeniach zamieszczonych na portalach rekrutacyjnych, określenie „młody” w różnych formach pojawiło się 27 razy. W większości przypadków odnosiło się ono do zespołu, raz pojawiło się w kontekście „wyprawki dla młodych rodziców”. Określenia, które stereotypowo przypisywane są osobom młodym, takie jak „energiczny” czy „dynamiczny” pojawiły się odpowiednio 7 i 29 razy. Również w tym przypadku odnosiły się one jednak przede wszystkim do opisu środowiska pracy lub zespołu, nie do wymagań stawianym kandydatom.

To pokazuje między innymi, że często trudno dostrzec ageizm, ponieważ nierzadko przybiera on niejednoznaczną, ukrytą formę. Co więcej, czasami osoby odpowiedzialne np. za rekrutację, nawet nie zdają sobie sprawy ze swoich podświadomych wykluczeń osób w określonym wieku. Dyskryminacja ze względu na wiek może przejawiać się praktycznie w każdym procesie i obszarze działania organizacji. Najczęściej spotykamy się z tym zjawiskiem w:

- » Rekrutacji – zjawisko to zostało dokładniej opisane w przytoczonym eksperymencie Polskiego Instytut Ekonomicznego.
- » Szkoleniach – poprzez odmienną intensywność i natężenie inwestowania w kapitał ludzki (kwalifikacje, kompetencje) pracowników z różnych grup wiekowych. Może to być zarówno znacznie rzadsze delegowanie starszych pracowników na różnego rodzaju przedsięwzięcia edukacyjne, jak i wybieranie dla nich takich, które wynikają z konieczności dopasowania kwalifikacji do wymogów rynku czy prawa niż szkoleń rozwijających kreatywność i innowacyjność pracownika.
- » Zwalnianiu pracowników – w przypadku zwalniania z pracy oddzielnie należy rozpatrywać kwestię zwalniania pracownika nieposiadającego uprawnień do świadczeń emerytalnych i takiego, który je posiada. W drugim przypadku pozytywne dyskryminowanie instytucjonalne polegające na ochronie przedemerytalnej starszych pracowników może stać się zaczynem negatywnej dyskryminacji wśród pracodawców preferujących zwalnianie pracowników zbliżających się do „niebezpiecznego” wieku.

Prowadząc rozważania dotyczące pojęcia ageizmu na rynku pracy, musimy także wspomnieć o tak zwanym ageizmie wielokrotnionym. Zjawisko to wskazuje, że poszczególne czynniki sprzyjające dyskryminacji nie funkcjonują w izolacji, lecz wzajemnie się wzmacniają. Badania potwierdzają, że takie elementy, jak wiek, płeć, poziom wykształcenia czy miejsce zamieszkania kumulują się, zwiększając ryzyko nierównego traktowania. W efekcie najbardziej narażone na marginalizację są osoby, u których nakłada się kilka z tych czynników. Mechanizm ten jest widoczny np. w odniesieniu do kobiet 50+, pozostających aktywnymi zawodowo. Mimo kwalifikacji i wieloletniego doświadczenia, ta grupa pracowników często spotyka się z nieuzasadnionym obniżaniem ocen ich efektywności czy gotowości do podejmowania nowych zadań. W ich przypadku sam czynnik wieku, będący jednym z kluczowych wymiarów dyskryminacji, zostaje wzmocniony przez stereotypy związane z płcią. Nie można nie zauważyć, że kobiety w wieku 50+ przechodzą także transformację menopauzalną, która nie tylko utrudnia im codzienne funkcjonowanie, ale brak powszechnej wiedzy o tym naturalnym etapie życia biologicznego, może prowokować dodatkowe obciążenie dyskryminacyjne.



Komentarz ekspertki:

Aleksandra Laudańska, CEO FemTechnology Group, autorka książki „Biohacking menopauzy. Zrozum zmianę, zaakceptuj ją i żyj długo w zdrowiu”:

Wiek około 50 lat to symboliczna granica zmian zawodowych i rodzinnych w życiu wielu kobiet. W ich cieniu zachodzą także głębokie zmiany biologiczne – menopauza i towarzysząca jej deprywacja hormonalna mogą istotnie wpływać na zdrowie kobiet: zwiększają ryzyko chorób przewlekłych, zaburzają sen, koncentrację, odporność na stres i równowagę emocjonalną. Firmy często obserwują te zmiany jako spadek efektywności, wzrost absencji czy trudności komunikacyjne w zespołach. Z badań brytyjskich wynika, że nawet co dziesiąta kobieta odeszła z pracy z powodu nasilonych objawów menopauzy. Tymczasem to właśnie w tym wieku wiele kobiet znajduje się w szczycie swoich możliwości zawodowych – to doświadczone specjalistki i liderki, odczuwające skutki menopauzy wyjątkowo silnie, często w poczuciu osamotnienia. Dlatego wsparcie kobiet w tym etapie życia powinno być stałym elementem strategii zarządzania różnorodnością wiekową. Można je realizować poprzez budowanie wspierającej kultury organizacyjnej, edukację kadry menedżerskiej, warsztaty i prelekcje dla pracowników oraz ułatwienie dostępu do opieki zdrowotnej uwzględniającej potrzeby kobiet 45+.

Mimo licznych badań dotyczących skutków ageizmu (rozumianego jako negatywne stereotypy, uprzedzenia i dyskryminacja wobec osób starszych) dowodzących, że jest silnie powiązany ze zwiększonym ryzykiem negatywnych konsekwencji zdrowotnych, zarówno fizycznych, jak i psychicznych, wciąż niewiele wiadomo o skuteczności strategii służących przeciwdziałaniu temu zjawisku. W 2019 roku grupa ekspertów z Kanady i USA opublikowała badanie „Interventions to Reduce Ageism Against Older Adults: A Systematic Review and Meta-Analysis”, będące przeglądem publikacji dotyczących interwencji wobec ageizmu, którego celem było określenie, czy istnieją jednoznacznie skuteczne podejścia (Burnes, Sheppard, Henderson, Wassel, Cope, Barber, Pillemer, 2019).

Interwencje w przeanalizowanych badaniach obejmowały:

- » kontakt międzypokoleniowy,
- » edukację,
- » połączenie kontaktu międzypokoleniowego z edukacją i okazało się, że ww. działania najsilniejszy wpływ miały na:

- » zmianę postaw ageistycznych,
- » zwiększenie wiedzy o procesach starzenia (obalanie mitów),
- » zwiększenie komfortu związanego z własnym starzeniem się.

Nie stwierdzono natomiast istotnego wpływu na lęk związany ze starzeniem oraz chęć pracy z osobami starszymi.

Na podstawie przytoczonych badań Todd Nelson (2019) wyróżnił trzy kluczowe kierunki działań mających na celu ograniczanie ageizmu:

» **Edukacja społeczeństwa na temat mitów dotyczących starzenia się**

Starzenie powinno być ukazywane jako etap aktywności, rozwoju i pozytywnej perspektywy życiowej.

» **Wzmacnianie relacji rodzinnych oraz wsparcia społecznego**

Silne więzi i otoczenie wspierających relacji, stanowią ochronę przed negatywnymi skutkami psychologicznymi i fizycznymi u osób starszych. Badania wskazują również, że kontakt międzypokoleniowy znacząco zmniejsza ryzyko kształtowania się postaw ageistycznych u dzieci.

» **Szkolenie specjalistów pracujących ze starszymi osobami**

Zarówno pracownicy ochrony zdrowia, jak i psychologowie powinni być edukowani w zakresie ageizmu oraz mitów dotyczących starzenia się, aby nie utrwalać szkodliwych stereotypów w swojej pracy.

Niezwykle interesującą kwestią jest także pytanie, kto byłby najlepszym inicjatorem działań mających na celu redukcję poziomu praktyk dyskryminacyjnych np. w miejscu pracy. Wg. gerontologa i demografa prof. Szukalskiego (Szukalski, 2018), warto by były inicjowane i prowadzone przez osoby starsze, jako jednostki bezpośrednio zainteresowane owocami podejmowanych kroków.

Analizując wcześniej obszary, w których najczęściej można się natknąć na wykluczenia ze względu na wiek w miejscu pracy, warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden element – kulturę organizacyjną, która wyznacza akceptowane sposoby funkcjonowania i współpracy w firmie. To właśnie ona może wzmacniać lub ograniczać praktyki sprzyjające dyskryminacji ze względu na wiek. Niekorzystne wzorce kulturowe często wiążą się z brakiem strategii zarządzania wiekiem (age management), czyli jasno określonymi zasadami dotyczącymi rozwoju zawodowego pracowników na kolejnych etapach ich kariery. Brak takich rozwiązań powoduje, że wraz z rosnącym stażem i wiekiem maleją szanse na rozwój, awans czy udział w projektach,

co utrwała wiekowe stereotypy i zwiększa ryzyko wykluczania starszych pracowników.

3.4. Zarządzanie wiekiem w organizacji

We wspomnianym wcześniej badaniu „Pokolenia na polskim rynku pracy” (Grafton, 2022), kultura organizacyjna była wymieniana przez przedstawicieli Baby Boomers i pokolenia X, jako jeden z najmniej istotnych dla nich czynników w miejscu pracy. Dla pokolenia Baby Boomers była to ostatnia pozycja (tylko 9%), dla X przedostatnia (15%). Biorąc pod uwagę fakt, że to właśnie środowisko pracy – wyznawane wartości, styl przywództwa, normy i zasady postępowania, zachowania pracowników, a więc wszystko to, co decyduje o tworzeniu środowiska pracy przyjaznego każdemu wiekowi – stanowią bazę kultury organizacyjnej, jest to wyniki zaskakujący. Błędy u podstaw funkcjonowania firmy, złe wzorce kulturowe i niezrozumienie wyzwań przed jakimi stoją obecni pracodawcy, mogą mieć swoje źródło w braku strategii zarządzania wiekiem (age management).

Wcześniejsze podrozdziały pokazują, że ograniczona aktywność zawodowa osób 50+ wynika zarówno z czynników społecznych (takich jak utrwalone stereotypy i ageizm), jak i systemowych m.in. z ograniczonego dostępu do możliwości doksztalcania, braku dostosowania stanowisk pracy czy obciążeń wynikających z pełnienia ról opiekuńczych. Zestawienie tych barier sugeruje, że niezbędne są rozwiązania o charakterze zintegrowanym, łączące działania szkoleniowe, ergonomiczne, organizacyjne i kulturowe. Takim podejściem jest właśnie zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, które obejmuje planowe i długofalowe działania mające na celu wykorzystanie potencjału pracowników w różnym wieku, przeciwdziałanie wykluczeniu osób starszych oraz tworzenie warunków sprzyjających współpracy międzypokoleniowej. Zdrowie pracowników zajmuje w nim ważne miejsce.

Elementy zarządzania wiekiem są różnie definiowane w dostępnej literaturze. Na potrzeby tego opracowania przyjęto typologię zaprezentowaną przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy.



Rysunek 1. Zarządzanie wiekiem w firmie – elementy



Źródło: Opracowanie własne na podst: European Agency For Safety&Health at Work

Zarządzanie wiekiem to zintegrowany system działań organizacyjnych, rozwojowych i społecznych, ukierunkowanych na utrzymanie zdolności do pracy, wzmacnianie motywacji oraz wspieranie współpracy międzypokoleniowej w miejscu pracy. Działania te obejmują cały cykl zatrudnienia od rekrutacji, poprzez rozwój i adaptację pracowników, aż po proces przejścia na emeryturę (na potrzeby tego opracowania omówiono tylko wybrane z nich). Zarządzanie wiekiem można analizować z perspektywy indywidualnej, firmowej oraz makroekonomicznej polityki rynku pracy. Aktywne zarządzanie pracownikami w różnym wieku przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i przedsiębiorstwom.

Korzyści, które dotyczą pracowników obejmują, m.in.:

- » lepszą motywację,
- » większą satysfakcję z pracy,
- » lepszą równowagę pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym,
- » zwiększoną wydajność pracy, niezależnie od wieku,
- » utrzymanie zdolności do pracy oraz zatrudnialności na wszystkich etapach kariery.

Korzyści i szanse związane z zarządzaniem wiekiem na poziomie przedsiębiorstw obejmują:

- » zapewnienie dostępności pracy i możliwość przewidzenia niedoborów umiejętności/talentów,
- » uniknięcie kosztów związanych z utratą wykwalifikowanych i doświadczonych pracowników; zmniejszenie rotacji pracowników i niższe koszty rekrutacji,
- » dobre zarządzanie zmianami na stanowiskach w przypadku przejścia na emeryturę poszczególnych osób,
- » pełne wykorzystanie mocnych stron i talentów różnych grup wiekowych, w tym wiedzy eksperckiej, sieci i doświadczenia dojrzałych pracowników (źródło EU-OSHA).

3.4.1. Rekrutacja

Zarządzanie wiekiem rozpoczyna się już na etapie rekrutacji. Oznacza to odejście od stereotypów wiekowych i promowanie różnorodności w zespołach. Działania z zakresu zarządzania wiekiem realizowane w obszarze rekrutacji i selekcji polegają przede wszystkim na zapewnieniu, aby wiek nie stanowił kryterium wyboru kandydata do pracy. Chodzi o zagwarantowanie, że osoby ubiegające się o pracę, czy to z zewnątrz czy z wewnątrz organizacji, nie będą dyskryminowane z uwagi na swój wiek. (Skład, 2016). Przeprowadzone w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy-PIB badania w latach 2011–2013 wykazały, że tylko 9,5% firm ma specjalny program zatrudniania, który może skutecznie działać na rzecz różnorodności wiekowej (brak dyskryminacji ze względu na wiek, adresowanie ogłoszeń do kandydatów 50+, współpraca z urzędami pracy) (CIOP-PIB, 2013).

Otwartość osób prowadzących rekrutację na kandydatów z różnych grup wiekowych pozwala budować zespoły wyposażone w zróżnicowane kompetencje, doświadczenia i sposoby patrzenia na pracę. To właśnie mieszanka pracowników młodszych i starszych, a także różnorodność pod względem płci czy pochodzenia, zwiększa zdolność organizacji do skutecznego reagowania na dynamiczne warunki rynkowe oraz rosnącą konkurencję.

Rekrutacja mająca na względzie zróżnicowanie kandydatów ze względu na wiek przynosi następujące korzyści (źródło EU-OSHA):

- » dostęp do większej puli talentów,
- » lepsza adaptacja organizacji do zmian biznesowych,
- » transfer wiedzy potrzebnej do skutecznego działania firmy.

3.4.2. Lifelong learning i transfer wiedzy

Międzypokoleniowy transfer wiedzy, wykorzystywany jako narzędzie aktywnego starzenia się, pozwala sięgnąć po potencjał pracowników w późniejszych etapach ich kariery. Dzięki temu wydłuża się okres ich aktywności zawodowej, a organizacja zatrzymuje cenną wiedzę. Z punktu widzenia pracodawcy ważne jest, aby dostrzec wartość, jaką wnoszą doświadczeni pracownicy i tworzyć rozwiązania, pozwalające lepiej wykorzystywać ich kompetencje. To pomaga utrzymać przewagę konkurencyjną firmy, nawet gdy kluczowe osoby odchodzą na emeryturę. Szczególne znaczenie ma wiedza specyficzna dla danej organizacji oraz rozbudowane sieci kontaktów, które posiadają starsi pracownicy. Powinno to skłaniać firmy do działań wspierających jak największą aktywność zawodową osób starszych, co ma również pozytywne skutki w skali całej gospodarki. W naturalny sposób prowadzi to do szerszego zagadnienia, jakim jest uczenie się przez całe życie. Skuteczny transfer wiedzy między pokoleniami może bowiem funkcjonować tylko wtedy, gdy organizacja wspiera ciągły rozwój kompetencji, ale i sami pracownicy pamiętają o tym, że powinni uczyć się przez całe życie.

Proces uczenia się osób starszych stosunkowo od niedawna jest przedmiotem badań gerontologicznych. Edukacja gerontologiczna to usystematyzowany przekaz wiedzy na temat interdyscyplinarnych zagadnień, charakteryzujących proces starzenia się i fazy życia, jaką jest starość właściwa.

Obejmuje cztery obszary wychowawczo-edukacyjne (Szarota, 2015):

- » edukację do starości, czyli przygotowanie się do roli seniora,
- » edukację dla starości, której istotą jest proces przygotowania i zawodowego doskonalenia kadr do pracy z seniorami,
- » edukację w starości (uczenie się w starości), a więc oddziaływania kierowane do uczących się osób starszych,
- » edukację przez starość, wyrażającą się poprzez międzypokoleniowy dialog, przekaz ponadczasowych, rudymenarnych wartości, kreowanie pożądanych postaw, odczarowywanie społecznych mitów i stereotypów.

Edukację ludzi dorosłych tworzą czynności nauczania i uczenia się. Ich ranga w procesach edukacji zmieniała się na przestrzeni lat, wraz ze zmianą społecznych funkcji, jakie zakładano dla tego typu edukacji (Malewski, 2010). Do końca lat sześćdziesiątych XX wieku, edukacja była przede wszystkim kojarzona z czynnościami nauczania. W latach siedemdziesiątych wraz z postępującym upodmiotowieniem edukacji, procesy nauczania zostały zrównane z procesem uczenia się. W latach dziewięćdziesiątych skoncentrowano się już przede wszystkim na procesach uczenia się, co doprowadziło do wyłonienia nowych zjawisk, jak uczące się społeczeństwa czy ucząca się organizacja. (Muszyński, 2015). W dalszym procesie zmian, istotą funkcjonowania człowieka w przestrzeni publicznej stał się lifelong learning.

W koncepcji aktywnego starzenia się, edukacja pełni kilka funkcji:

Tabela 1. Funkcje edukacji osób starszych

Funkcja	Opis i cele	Spodziewane rezultaty
EKONOMICZNA – podstawowa z punktu widzenia rynku pracy	Dotyczy głównie osób aktywnych zawodowo lub czasowo nieaktywnych, ale zainteresowanych powrotem na rynek pracy (także po przekroczeniu granicy formalnego wieku emerytalnego). Cel: nabycie przez uczestników nowej wiedzy i umiejętności odpowiednich do potrzeb rynku pracy oraz podnoszenie kwalifikacji i umiejętności zwiększających jakość wykonywanej pracy, elastyczność oraz mobilność zawodową.	▶ wzrost jakości i efektywności pracy starszych pracowników; ▶ wydłużenie aktywności zawodowej osób starszych; ▶ powrót na rynek pracy osób uczestniczących w przedsięwzięciach edukacyjnych; ▶ poprawa wizerunku starszych pracowników w miejscu pracy i na rynku pracy
WŁAŚCIWA	aktualizowanie i uzupełnianie wiedzy i umiejętności osób starszych z dziedziny polityki, gospodarki, ideologii, różnych dziedzin nauki, sztuki, w zakresie nieobjętym programem szkolnym, a koniecznym do właściwego spełniania obowiązków zawodowych i społecznych	▶ wydłużenie aktywności zawodowej osób starszych; ▶ zachowanie aktywności społecznej przez osoby starsze możliwie jak najdłużej; ▶ włączenie społeczne
ZASTĘPCZA	przekazanie osobom starszym umiejętności i kształtowanie u nich tych dyspozycji i cech charakteru, których z różnych przyczyn nie zdołali zdobyć w czasie formalnej edukacji	▶ aktualizacja posiadanej wiedzy i nabycie umiejętności umożliwiających samodzielne, sprawne funkcjonowanie w zmieniającym się świecie; ▶ rozszerzanie zainteresowań; ▶ utrzymanie aktywności intelektualnej; ▶ włączenie społeczne.
PROFILAKTYCZNA	zabezpieczenie przed utratą pracy, jak również stagnacją umysłową i moralną człowieka, przeciwdziałanie procesowi inflacji wiedzy, zapobieganie procesowi starzenia się kwalifikacji	▶ bieżąca aktualizacja wiedzy i umiejętności niezbędnych w zmieniającym się świecie; ▶ wydłużenie aktywności zawodowej; ▶ zapewnienie możliwie jak najdłużej samodzielności;
TERAPEUTYCZNA	leczenie różnych dolegliwości somatycznych i psychicznych poprzez aktywność edukacyjną, zmuszającą do wysiłku intelektualnego	▶ zachowanie aktywności intelektualnej; ▶ nabycie nowej wiedzy i umiejętności w ramach tzw. zdrowego stylu życia; ▶ integracja z otoczeniem; ▶ włączenie społeczne; ▶ poprawa stanu zdrowia lub wyhamowanie tempa powstawania deficytów w zdrowiu psychicznym i fizycznym

Funkcja	Opis i cele	Spodziewane rezultaty
SOCJALIZACYJNA	wprowadzenie jednostki na drogę czynnego, twórczego udziału w życiu społeczno-politycznym	▶ włączenie społeczne; ▶ rozwój więzi towarzyskich utraczonych w momencie przejścia na emeryturę; ▶ integracja i aktywizacja społeczna
PERSONALIZACYJNA	umożliwienie zaspokojenia potrzeb duchowych, związanych z kształtowaniem własnego stosunku do świata i siebie samego	▶ samorealizacja jednostki; ▶ rozwój pasji i zainteresowań; ▶ włączenie społeczne i przynależność do grupy podzielającej poglądy
ADAPTACYJNA	przystosowanie człowieka do określonych warunków życia i pracy, typowych dla okresu starości	▶ integracja i włączenie społeczne; ▶ nabycie nowej wiedzy i umiejętności pozwalających zrozumieć zmiany związane ze starzeniem się biologicznym, społecznym i zawodowym;

Źródło: Opracowanie własne na podst. Richert-Kaźmierska A., (2016) *Edukacja osób starszych – wybrane zagadnienia*

Kapitał ludzki wyrażony za pomocą poziomu wykształcenia, jak również charakteryzowany poprzez posiadane ogólne kompetencje, stanowi jeden z głównych czynników wpływających na aktywność zawodową osób w wieku produkcyjnym, szczególnie w grupie osób starszych. Aktywność edukacyjna pomaga człowiekowi w zaadaptowaniu się do zmiennych warunków życia na każdym jego etapie oraz wpływa na podniesienie jego jakości. W przypadku osób starszych, pozwala również na niwelowanie stereotypów związanych z wiekiem, likwiduje marginalizację społeczną tej grupy, pozytywnie oddziałuje na samoocenę oraz umożliwia nawiązywanie nowych kontaktów społecznych (Pawłowska-Cyprysiak, 2018).

W świetle dynamicznego rozwoju technologicznego, edukacja stanowi kluczowy element umożliwiający osobom w wieku 50+ adaptację do zachodzących zmian i uniknięcie zjawiska technostresu. Rozwój sztucznej inteligencji, automatyzacji i pracy zdalnej zmieniają rynek pracy w tempie, za którym trudno nadążyć. Jedynym wyjściem, by grupa 50+ była w stanie odnaleźć się w tej rzeczywistości, jest edukacja i przekwalifikowanie, nie jednorazowe, lecz systematyczne, w ramach programów rozwoju kompetencji cyfrowych dla wszystkich pokoleń. Bo jak pokazują różne źródła, blisko 400 milionów ludzi na świecie będzie musiało zdobyć nowe umiejętności już w tej dekadzie, by nadążyć za zmianami, które zachodzą w świecie.

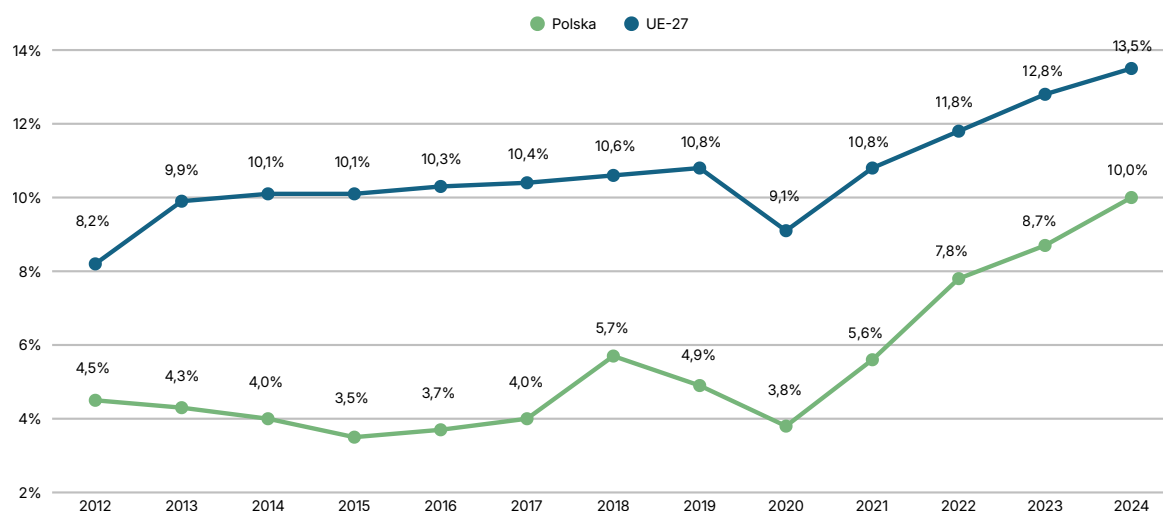
Tabela 2. Wyzwania dla przyszłego życia zawodowego

Było	Będzie
 Stopniowe innowacje	 Przelomowe innowacje
 Ludzie są operatorami maszyn	 Ludzie monitorują pracę maszyn
 Umowa na czas nieokreślony i praca najemna	 Elastyczne umowy i nowe formy zatrudnienia
 Liniowe kariery zdeterminowane wcześniejszym wykształceniem	 Dynamiczne kariery zawodowe, częsta zmiana kwalifikacji i uczenie się przez całe życie
 Wyspecjalizowane umiejętności	 Interdyscyplinarne kompetencje i zdolności twórcze
 Praca na stanowisku pracy, oddzielenie życia zawodowego od prywatnego	 Praca w dowolnym czasie i miejscu, przeplatanie życia zawodowego i prywatnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Komisji Europejskiej

Niestety Polska nadal ma sporo do nadrobienia w obszarze edukacji osób 50+. Zdaniem ekonomisty Piotra Araka (2024), mimo wzrostu aktywności zawodowej w grupie wiekowej 50+ w ostatnich latach, nadal pozostajemy poniżej średnich wskaźników unijnych w zakresie uczestnictwa w kształceniu dorosłych. Biorąc pod uwagę sytuację osób w wieku 55–74 lata, jest jeszcze gorzej. Zaledwie nieco ponad 2% osób z tej grupy dokształca się, podczas gdy w UE jest to ok. 5% (szkolenia, uniwersytety trzeciego wieku lub inne formy podnoszenia kwalifikacji).

Wykres 6. Udział dorosłych (25–64) w uczeniu się przez całe życie



Źródło: Opracowanie własne na podst. Eurostat

Tak niski poziom uczestnictwa w edukacji oznacza, że znaczna część osób starszych nie rozwija kompetencji, które są niezbędne, by pozostać aktywnymi zawodowo w otoczeniu gospodarczym, opartym na wiedzy. Jakże są tego przyczyny? Analizując publikacje medialne i głosy płynące od samych przedstawicieli 50+, można byłoby założyć, że główną winę ponoszą pracodawcy, którzy nie dostrzegają potencjału osób starszych i nie są zainteresowani inwestowaniem w ich rozwój. Ale badania naukowe nie potwierdzają tego w pełni.

Z danych raportu przygotowanego przez firmę Randstad „Workmonitor 2025: nowy standard miejsca pracy” wynika, że dostęp do nauki i rozwoju zawodowego, nie zawsze jest równy dla różnych grup wiekowych i wg. autorów badania, to przedstawiciele młodszych pokoleń mają więcej możliwości w tym zakresie. Na pytanie: „Czy możliwości szkoleń i rozwoju u mojego pracodawcy zwiększyły się w ciągu ostatnich 6 miesięcy”, pozytywnie odpowiedziało:

- » 29% przedstawicieli pokolenia X i 23% Baby Boomersów,
- » w porównaniu do 45% Zetek i 42% Millenialsów.

Analizując inne dostępne badania na ten temat można zauważyć, że sytuacja jest bardziej złożona. W badaniu pn. „Przygotowanie do starości. Polacy w wieku emerytalnym o swojej przyszłości”, prowadzonym przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych pod kierownictwem dr. hab. Piotra Szukalskiego (termin realizacji projektu: 15.04.2024 r. – 15.04.2026 r.), jednym z założeń było zbadanie jak Polacy, zbliżający się do wieku emerytalnego (czyli 50+), widzą swoją przyszłość zawodową. Z częściowych wyników, prezentowanych przez przedstawicieli zespołu badawczego podczas konferencji naukowej „Świat (nie)przyjazny starości” (Szczecin, 4–5 czerwca 2025 r.) wynika, że wśród osób badanych (planujących kontynuować pracę po osiągnięciu wieku emerytalnego), tylko 15% jest gotowych do uczestniczenia w szkoleniach. Pozostałych zapytano, dlaczego mając jeszcze ok 10 lat do emerytury, nie są chętni do podnoszenia swoich kwalifikacji?

Oto najczęściej podawane przyczyny:

- » osobom starszym trudno jest się uczyć – ok. 40%,
- » szkolenia, w których uczestniczyłam/em nie przyniosły spodziewanych efektów – ok. 20%,
- » szkolenia nie gwarantują lepszych warunków pracy – ok. 30%.

Porównanie tych dwóch źródeł informacji pokazuje złożoność sytuacji związanej z uczeniem się osób dojrzałych. Z jednej strony koncentrowanie się pracodawców głównie na młodszych pracownikach w kontekście planów rozwojowych, z drugiej strony materiał badawczy, który pokazuje, że sami pracownicy 50+ nie odnajdują sensu i potrzeby ciągłego uczenia się.

Wspominane badanie prowadzone przez zespół pod kierownictwem dr. hab. Piotra Szukalskiego pokazuje dodatkowo szereg innych aspektów. Badani wskazywali np. niedostosowanie programów szkoleniowych do rzeczywistych oczekiwań pracowników oraz stereotypy dotyczące możliwości uczenia się osób 50+, powielane przez samą tę grupę wiekową. Aby zidentyfikować rzeczywiste potrzeby edukacyjne i dobrze przygotować program, należy najpierw odpowiednio zdefiniować grupę odbiorców, przy czym ważne jest uwzględnianie wewnętrznego zróżnicowania subpopulacji osób 50+. Mieści się wśród nich zarówno grupa tuż po 50 roku życia, jak i 60, a nawet 70 latkowie.

Andragogika, czyli nauka o edukacji osób dorosłych, daje ogólne wytyczne i zalecenia dotyczące metod kształcenia, nie uwzględnia jednak różnic wynikających chociażby z rodzaju wykonywanej pracy. Dodatkowo, biorąc pod uwagę fakt, że osoby starsze mogą nie mieć zbyt dużego doświadczenia w uczeniu się, warto wskazać im sposoby przyswajania wiedzy i nabywania umiejętności oraz wspierać ich wiarę w zdolność do nauki. Według niektórych doniesień literaturowych, najlepsze efekty osiąga się wtedy, gdy proces uczenia się jest niezaplanowany i odbywa się spontanicznie podczas wykonywania pracy (Pawłowska-Cypriasiak, 2019). Niestety w przypadku osób aktywnych zawodowo, spontaniczność nie zawsze się wpisuje w ramy organizacyjne firmy i ciężko oczekiwać od pracodawców całkowicie odmiennego systemu edukacji dla różnych grup wiekowych. Niemniej jednak pewne różnice należy uwzględnić bowiem wynikają one nie tylko z wieku, ale i doświadczenia życiowego, pełnionych ról społecznych, odmiennych potrzeb i zainteresowań czy doświadczeń zawodowych. Na tej podstawie należy opierać metodykę pracy oraz zakres tematyczny proponowanych szkoleń. Nie bez znaczenia także jest forma przekazywanej wiedzy.

W przypadku pracowników starszych np. lepiej niż wykład sprawdzą się:

- » trening,
- » demonstracja,
- » case study (Richert-Kaźmierska, Forkiewicz 2013).

Równie istotna jest szeroko rozumiana elastyczność w projektowaniu i prowadzeniu zajęć dostosowanych do potrzeb oraz możliwości osób z grupy wiekowej 50+ (z uwzględnieniem zmian sensorycznych i ograniczeń w zakresie pamięci krótkotrwałej), a także koncentracja na pogłębianiu i nowym rozumieniu już posiadanej wiedzy (Kilian, 2015).

Proces przekazywania i utrwalania wiedzy wśród najstarszej grupy pracowników, powinien przebiegać w logicznej kolejności – zaczynając od zagadnień najbliższych i najbardziej praktycznych, stopniowo przechodząc do tematów bardziej odległych i złożonych. Naukę warto rozpoczynać od tego, co już jest znane, a dopiero później wprowadzać nowe i trudniejsze treści, opierając się

na konkretnych przykładach, zanim pojawią się uogólnienia i pojęcia abstrakcyjne. Warto także położyć akcenty na wiedzę jako przetwarzanie informacji, a nie samo ich gromadzenie. Aby nauka w wieku dojrzałym była trwała i rzeczywiście wspierała rozwój, nowe treści powinny mieć związek z celami osoby uczącej się, jej doświadczeniem, dotychczasową wiedzą, systemem wartości oraz przekonaniami. Informacje, które nie mają odniesienia do osobistego kontekstu uczącego się, szybko zostają zapomniane. Kluczem do sukcesu jest motywacja.

O motywacji dorosłych do nauki decyduje przekonanie, że:

- » są w stanie przyswoić sobie nowe treści i umiejętności – SUKCES,
- » współdecydować o kształcie i treści podjętej edukacji – WOLA,
- » odnieść z niej konkretne korzyści do wykorzystania w praktyce życia codziennego – WARTOŚĆ,
- » oraz czerpać satysfakcję – PRZYJEMNOŚĆ.

Powyższym czynnikom można przyporządkować następujące zasady nauczania osób starszych:

- » sukces – zasada indywidualizacji i zasada kompensacji,
- » wola – zasada aktywizacji i zasada samokierowania w procesie uczenia się,
- » wartość – zasada wykorzystania życiowego doświadczenia oraz zasada użyteczności przyswajanej wiedzy i umiejętności,
- » przyjemność – zasada wzajemnego szacunku, zasada pozytywnej satysfakcji oraz zasada inkluzji (Kilian, 2015).

3.4.3. Ergonomia późnej dorosłości – warunek dobrostanu i aktywności zawodowej

Współczesny rynek pracy coraz wyraźniej odczuwa skutki starzenia się społeczeństwa. Z jednej strony zmiany demograficzne sprzyjają zachętom do podejmowania pracy przez starszych pracowników, z drugiej rośnie znaczenie dostosowania środowiska pracy do zróżnicowanych potrzeb wiekowych, na co nie wszyscy pracodawcy są gotowi zarówno mentalnie, jak i organizacyjnie. Znaczenia nabiera także ergonomia stanowiska pracy, które powinno być tak zaprojektowane, by odpowiadało na potrzeby pojawiające się wraz z wiekiem. Ale ergonomia to nie tylko fizyczny wymiar dbałości o zasoby ludzkie, to zintegrowane podejście i zespół działań, w wyniku których zwiększa się zdolność do pracy człowieka.

Należy pamiętać, że działania zmierzające do przedłużenia okresu aktywności zawodowej pracowników starszych (powyżej 50 r.ż.) powinny być prowadzone równocześnie na różnych płaszczyznach (Łastowiecka-Moras, E., Bugajska, J. (b.d.)):

- » **indywidualnej** poprzez inicjowanie i propagowanie działań wzmacniających kompetencje i możliwości wykonywania pracy, podnoszenie indywidualnej wydolności i sprawności fizycznej osoby starszej, upowszechnienie kształcenia ustawicznego w różnych dziedzinach, umożliwiającego wielokierunkowe doksztalcenie, jak również zdobywanie nowych specjalności;
- » **przedsiębiorstwa** poprzez wprowadzanie zasad zarządzania wiekiem w kontekście warunków pracy oraz zmian organizacyjnych obejmujących m.in. elastyczne godziny pracy, pracę w niepełnym wymiarze godzin, dłuższe przerwy między poszczególnymi czynnościami, dostosowywanie kompetencji pracowników do zadań poprzez umożliwienie odbywania odpowiednich szkoleń,
- » **społeczeństwa** poprzez zmianę postaw wobec pracowników starszych, przeciwdziałanie dyskryminacji pracowników ze względu na wiek, poprawę świadomości zagadnień związanych z wiekiem pracownika w polityce pracy czy zmianę przepisów prawnych regulujących wychodzenie z rynku pracy.

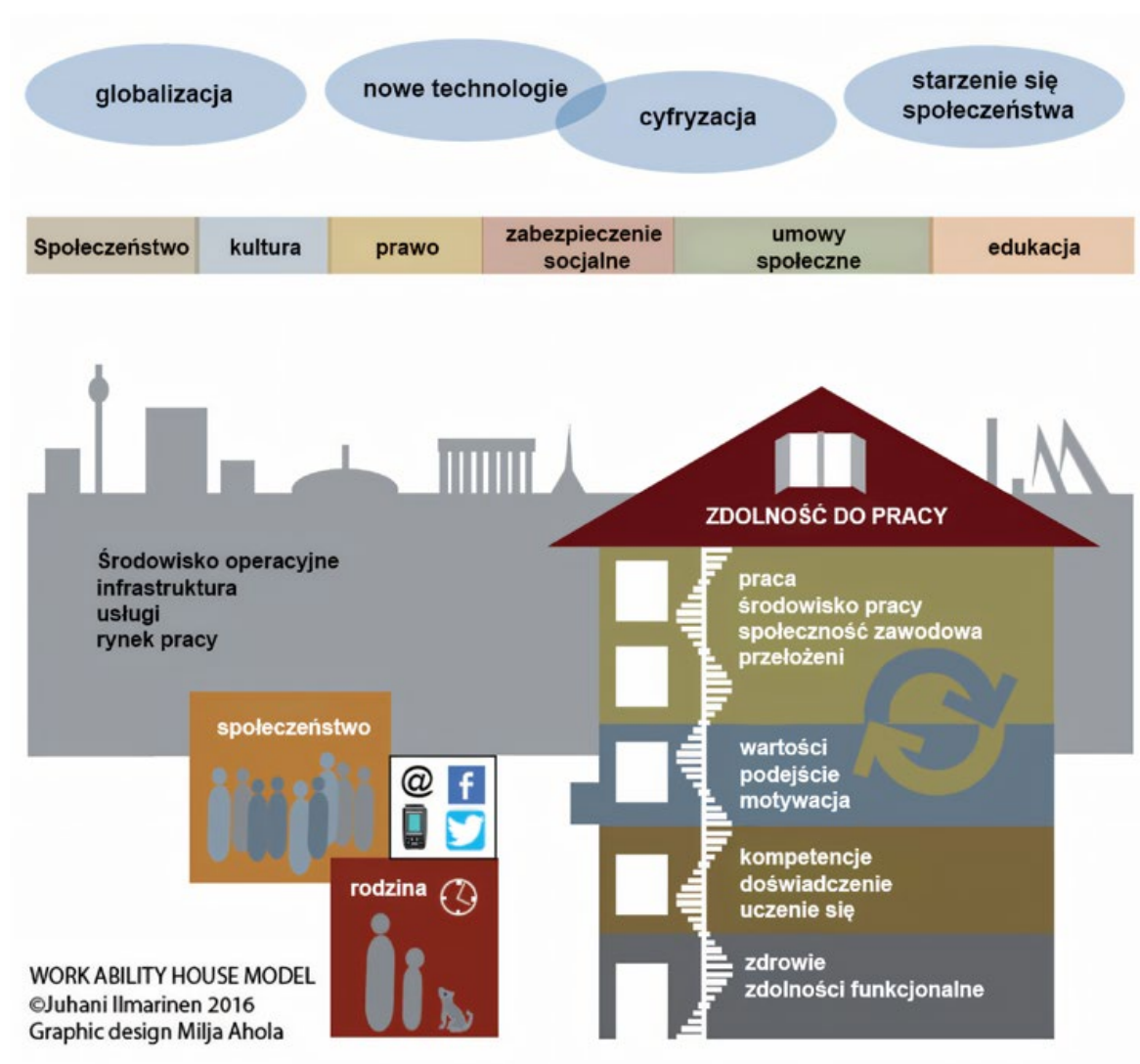
Współczesne społeczeństwo stoi przed wyzwaniem sprostania wyzwaniom demograficznym poprzez zapewnienie dłuższego i lepszego życia zawodowego. Nie będzie to możliwe bez jednoczesnego zwiększania zdolności do pracy wraz ze starzeniem się pracowników tak, aby mogli oni pozostać aktywni zawodowo w dobrym zdrowiu, z odpowiednią motywacją i satysfakcją z pracy. Trudności w radzeniu sobie zawodowo często nie wynikają z wprost definiowanych ograniczeń pracownika, ale np. z niewłaściwej organizacji pracy, braku wpływu na wykonywane zadania, niedostatecznej współpracy lub nadmiernej presji czasu. To wszystko ma przełożenie na zdolność człowieka do pracy.

Zdolność do pracy jako wyzwanie starzejącego się społeczeństwa

W 2019 roku Juhani Ilmarinen opublikował tekst, podsumowujący wieloletnie badania międzynarodowe, dotyczące zdolności do pracy (Ilmarinen, 2019). Powodem podjęcia tych prac były wyzwania związane ze starzeniem się siły roboczej. Zdolność do pracy to pojęcie obejmujące nie tylko zdrowie fizyczne, ale również kompetencje, postawy, motywację oraz warunki środowiska pracy. Jak podkreśla Juhani Ilmarinen, *Work Ability* – jest to dynamiczna równowaga między zasobami pracownika (zdrowiem, umiejętnościami, wartościami i motywacją), a wymaganiami pracy (obciążeniem, organizacją i zarządzaniem). Wraz z wiekiem ta równowaga jest coraz bardziej zachwiana, dlatego potrzebne są działania wspierające zarówno pracownika, jak i środowisko organizacyjne. Głównymi przyczynami braku wspomnianej równowagi są problemy w organizacji i zarządzaniu pracą oraz spadek zasobów człowieka, wynikający z naturalnych procesów starzenia.

W ślad za swoimi badaniami, Ilmarinen opracował model promocji trwałej zdolności do pracy – The work ability house model.

Rysunek 2. Model „domu” zdolności do pracy



Źródło: Opracowanie własne na podst. Work Ability House Model J. Ilmarinen 2016

Model ten uwzględnia wszystkie czynniki wpływające na zdolność człowieka do pracy. Za kluczowe umiejętności zarządzania i przywództwa autor uznał te, które cechują organizację. Tuż za tym jest wszystko to, co składa się na dobrostan człowieka: uznanie, zaufanie, sprawiedliwe traktowanie i wsparcie. Niezwykle ważne są także kompetencje i lifelong learning, a podstawę stanowi zdrowie fizyczne. Na zdolność człowieka do pracy wpływa także otoczenie – zarówno w wąskim znaczeniu (rodzina), jak i ogół społeczeństwa (np. uwarunkowania kulturowe czy prawne). Dlatego promocja zdolności do pracy i programów zdrowotnych staje się z biegiem lat coraz bardziej złożonym i wielowymiarowym procesem. Może stanowić duże wyzwanie nie tylko dla pracodawców, ale i samych pracowników 50+, którzy nie do końca rozumieją, że na ich zdolność do pracy wpływa nie tylko miejsce pracy.

Jednym z głównych problemów w obszarze skuteczności działań w zakresie poprawiania zdolności do pracy, jest tak zwane zjawisko *knowing-doing gap* czyli luka pomiędzy wiedzą jaką posiadamy o istniejących problemach w organizacji, a naszymi możliwościami w zakresie podejmowania działań w tym obszarze. Dużo łatwiej zbierać informacje niż na ich podstawie wdrażać konkretne rozwiązania czy podejmować interwencje.

Ilmarinen jako główne przyczyny powstawania ww. luki podaje (Ilmarinen 2019):

- » Brak priorytetyzacji działań – zamiast ustawienia kilku głównych, kluczowych celów, podejmujemy się wielu działań, rozproszonych, o znikomym efekcie. Decyzję o priorytetach powinny podejmować osoby decyzyjne w firmie, we współpracy m.in. z działem HR, BHP, przedstawicielami pracowników. Priorytety powinny być ustalane w drodze dialogu, co wymaga odpowiedniej komunikacji.
- » Niski poziom uczestnictwa pracowników – interwencje często mają na celu poprawę ludzkich zasobów poprzez zmianę zachowań pracowników. Niestety najczęściej w takie działania angażują się osoby już aktywne w danym obszarze, pozostali pozostają bierni.
- » Zbyt mała czułość wskaźników efektów – najczęściej stosowanym narzędziem oceny efektów interwencji jest indeks zdolności do pracy (*Work Ability Index – WAI*). Opiera się on jednak głównie na zdrowiu fizycznym, nie uwzględniając np. działań związanych z poprawą zarządzania i organizacji pracy.

Kapitał psychologiczny pracownika 50+

Dla pokolenia X sukces zawodowy jest niezwykle ważny, podobnie jak sukcesy w edukacji. Osoby z tego pokolenia nie chcą, aby życie prywatne przeszkadzało im w tych obszarach, a praca jest wartością samą w sobie (Frączek-Broda, 2025). Taka postawa, mimo że ceniona przez większość pracodawców (służy bowiem osiąganiu wysokich wyników biznesowych), może być przyczyną wypalenia zawodowego i problemów zdrowotnych.

W przywołanym wcześniej badaniu przeprowadzonym przez Grafton Recruitmen, Baby Boomersi wykazali zarządzanie stresem jako umiejętność, z którą radzą sobie najgorzej (tylko nieco ponad 10%). Nie lepiej jest w przypadku pokolenia X – niespełna 16% oceniło, że jest w stanie poradzić sobie z trudnymi sytuacjami i zadbać o swój dobrostan. Statystyki Zakładu Ubezpieczeń Społecznych pokazują, że starsi pracownicy rzadziej korzystają ze zwolnień lekarskich związanych z problemami psychicznymi. Nie oznacza to jednak, że nie doświadczają trudności w pracy, takich jak brak energii, spadek zaangażowania czy poczucie monotonii. Wypalenie zawodowe, obniżone poczucie sprawczości czy pesymizm mogą dotyczyć również osoby starsze. Dlatego szczególnie ważne jest, aby pracownicy w tej grupie wiekowej dbali o swój kapitał psychologiczny, który wiąże się z lepszym stanem zdrowia, większą

wewnętrzną motywacją oraz chęcią kontynuowania pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego. Badania pokazują również, że osoby o wysokim kapitale psychicznym są bardziej odporne na negatywne skutki stereotypów dotyczących wieku (Mockało, 2022).

Kapitał psychiczny rozumiany jest jako indywidualny, pozytywny stan psychologiczny jednostki, oparty na poczuciu własnej skuteczności, optymizmie, nadziei i zdolności odnawiania zasobów:

- » **Nadzieja** czyli stan psychiczny oparty na dwóch typach przekonań: że zaplanowane działanie da się zrealizować oraz że posiada się umiejętność odnajdywania adekwatnych sposobów postępowania.
- » **Poczucie własnej skuteczności** – wiara w to, że potrafi się uruchomić potrzebne zasoby poznawcze, emocjonalne i behawioralne, aby wykonać zadanie w określonej sytuacji.
- » **Optymizm** – ujawnia się poprzez łagodne spojrzenie na przeszłe doświadczenia, umiejętność dostrzegania wartości w teraźniejszości oraz aktywne wypatrywanie szans w przyszłości.
- » **Odnawialność zasobów (rezyliencja, odporność psychiczna)** – widoczne w zdolności psychicznej do powrotu do równowagi po doświadczeniu silnego stresu, a także umiejętność radzenia sobie w obliczu trudności, niepewności, konfliktów, porażek oraz sytuacji wymagających adaptacji do pozytywnych zmian i nowych obowiązków.

Najczęstszą metodą wzmacniania kapitału psychicznego pracowników jest organizacja warsztatów grupowych. Powinny być one prowadzone przez wykwalifikowanych trenerów, którzy będą mieli doświadczenie w realizacji zajęć o tematyce psychologicznej. Istotnym także w pracy z osobami 50+ jest, by zajęcia edukacyjne prowadziła osoba z doświadczeniem, która będzie dla uczestników swego rodzaju ekspertem życiowym. Ma to bezpośredni wpływ na nawiązanie kontaktu z osobami edukowanymi i poziom przyswajanej wiedzy (Szarota, 2024).

3.4.4. Zmiana stanowisk i miejsca pracy

Zmiana stanowisk i miejsca pracy w zarządzaniu wiekiem obejmuje dostosowywanie zadań, zakresów obowiązków i organizacji pracy do możliwości pracowników. W tym obszarze szczególnie ważną rolę odgrywa job crafting, czyli oddolne modyfikowanie stanowiska przez samego pracownika tak, aby było ono lepiej dopasowane do jego zasobów, potrzeb i doświadczeń, co nabiera szczególnego znaczenia u osób 50+. Wraz z wiekiem zmienia się dostępność zasobów osobistych: niektóre słabną (np. siła fizyczna), inne rosną (np. wiedza ekspercka, kompetencje społeczne). Dlatego dopasowanie stanowiska staje się kluczowe dla jak najdłuższej i komfortowej aktywności zawodowej człowieka (Kooij, De Lange, Van De Voorde, 2021).

Job crafting umożliwia pracownikom 50+ aktywne kształtowanie roli zawodowej poprzez:

- » **Accommodative crafting** – redukcja lub modyfikacja zadań nadmiernie obciążających, aby chronić własne zasoby.
- » **Utilization crafting** – reorganizację pracy, by maksymalnie wykorzystywać posiadane umiejętności, doświadczenie i mocne strony.
- » **Developmental crafting** – wprowadzanie zmian, które pozwalają rozwijać się, zdobywać nowe kompetencje lub przejmować bardziej odpowiedzialne zadania.

Dzięki job craftingowi zmiany stanowisk nie są tylko decyzją organizacji, lecz także świadomą strategią pracownika, co wspiera utrzymanie efektywności, dobrostanu i dłuższą aktywność zawodową osób starszych (Kooij, 2021).

3.4.5. Rozwój kariery

Mimo przyzwyczajenia do hierarchicznej struktury kariery, rozwój zawodowy dla pracowników po 50. roku życia nie zawsze oznacza awans na wyższe stanowisko. Może on dotyczyć pogłębiania specjalizacji, zaangażowania w projekty eksperckie czy pełnienia roli mentora. Takie podejście pozwala wykorzystać doświadczenie i autorytet starszych pracowników w sposób, który wzmacnia kompetencje całego zespołu i przynosi realne korzyści organizacji. Przy czym ważne jest, aby pracownicy mogli jak najlepiej wykorzystywać swoje doświadczenia i wiedzę podczas wykonywania zadań, co zwiększa ich szanse na dłuższą aktywność zawodową.

Na poziomie organizacji rozwój kariery starszych pracowników można wspierać poprzez (źródło EU-OSHA):

- » Tworzenie jasnych polityk i praktyk wspierających rozwój zawodowy osób starszych np. poprzez awans czy przeniesienie na stanowisko lepiej dopasowane do kompetencji i możliwości pracownika.
- » Zapewnienie przestrzeni do rozmów o sytuacji zawodowej, dotychczasowej ścieżce kariery i celach pracownika oraz zachęcanie do przygotowania planu alternatywnego na wypadek konieczności zmiany kierunku zawodowego.

3.4.6. Elastyczne formy organizacji pracy

Ważnym narzędziem wspierającym aktywność zawodową osób starszych są elastyczne formy pracy. Może to być: skrócony wymiar godzin, praca zdalna, dzielenie etatu czy możliwość stopniowego przechodzenia na emeryturę, jeśli pracownik osiągnął już wiek emerytalny. Rozwiązania te ułatwiają utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, sprzyjając dobrostanowi

pracowników. Wykazano to między innymi w badaniach „Kapitał psychologiczny pracowników a dobrostan zawodowy. Moderacyjna rola trybu pracy” (Hauk, Zwardoń-Kuchciak, 2025). Wyniki analizy badawczej pokazały, że tryb pracy różnicuje poziom doświadczanego dobrostanu zawodowego. Najwyższy poziom dobrostanu odnotowano wśród osób wykonujących pracę w trybie hybrydowym. Wskazuje to, że łączenie pracy zdalnej i stacjonarnej może sprzyjać dobrostanowi dzięki zachowaniu elastyczności oraz możliwości utrzymywania kontaktów społecznych. Nieco niższe średnie uzyskano w grupie pracowników zdalnych, natomiast najniższy poziom dobrostanu dotyczył pracowników stacjonarnych. Jednym z potencjalnych wyjaśnień tej zależności może być większa autonomia osób pracujących zdalnie, a także łatwiejsze godzenie obowiązków zawodowych i prywatnych – w przypadku osób 50+ często są to obowiązki opiekuńcze, mające istotny wpływ na przebieg ich kariery zawodowej.

3.4.7. Pracownicy 50+ – nieformalni opiekunowie rodzinni

Nieformalna opieka obejmuje działania wykonywane bez wynagrodzenia, najczęściej przez żeńskich członków rodziny. W krajach OECD około 60% opiekunów nieformalnych to kobiety (OECD, 2022). Według raportu World Health Organisation (WHO, 2024), wartość ekonomiczna sprawowanej opieki nieformalnej w wybranych krajach europejskich, wynosi od 0,8% do 4,9% PKB, przy uwzględnieniu czasu poświęconego na opiekę oraz nierzadko utracone dochody wynikające z rezygnacji z zatrudnienia. Często opiekę nieformalną sprawują osoby aktywne zawodowo, zmuszone do łączenia zatrudnienia z intensywnym wsparciem bliskich. Prowadzi to do zjawiska podwójnego obciążenia, skutkującego wypaleniem, absencją czy obniżeniem efektywności. W skrajnych przypadkach może to oznaczać nawet konieczność rezygnacji z pracy (Krawczyk-Dąbrowska, 2025).

We wczesnych latach 80tych w literaturze pojawił się termin „sandwich generation” opisujący osoby zazwyczaj w wieku 45–60 lat, które musiały łączyć obowiązki rodzinne związane z jednoczesnym wspieraniem rodziców i własnych dzieci w opiece nad pokoleniem swych wnuków (Szukalski, 2022). Dzisiejsza grupa 50+ mierzy się już z o wiele większym problemem, bowiem z racji następującego spowolnienia życia (kobiety rodzą dzieci w późniejszym wieku) i konieczności sprawowania opieki nad małoletnimi dziećmi, kariery zawodowej i nierzadko opieki nad już niesamodzielnymi rodzicami, obciążenie rośnie. Z perspektywy pracodawców, wspieranie pracowników pełniących rolę opiekunów rodzinnych np. poprzez elastyczny czas pracy, pracę zdalną, dodatkowe urlopy opiekuńcze, szkolenia czy programy doradcze, niesie szereg korzyści. Takie działania zmniejszają ryzyko absencji, wypalenia opiekuńczego i odejścia z pracy, sprzyjają dłuższej aktywności zawodowej, a tym samym ograniczają ryzyko ekonomicznego wykluczenia opiekunów w późniejszym okresie życia (Krawczyk-Dąbrowska, 2025).



Komentarz ekspertki:

Małgorzata Głowacka, psycholożka, współwłaścielka Avigon.pl

Współczesne badania potwierdzają, że opiekunowie osób starszych lub niepełnosprawnych są szczególnie narażeni na stres wynikający z pełnionej roli, co w dłuższej perspektywie może prowadzić do wypalenia zawodowego, depresji oraz różnego rodzaju problemów zdrowotnych. Z tego względu wsparcie emocjonalne i społeczne odgrywa kluczową rolę w przeciwdziałaniu negatywnym skutkom przeciążenia opiekuńczego. Wzmacnianie opiekunów w obszarze wsparcia emocjonalnego, społecznego oraz rozwijania ich kompetencji ma znaczenie nie tylko dla poprawy ich dobrostanu psychicznego, lecz także dla zapewnienia wysokiej jakości samej opieki. Budowanie poczucia kompetencji, oferowanie pomocy psychologicznej oraz rozwój umiejętności praktycznych sprzyjają lepszemu radzeniu sobie z wyzwaniami opiekuńczymi i zwiększają satysfakcję z pełnionej roli. Istotna jest zarówno jakość dostępnego wsparcia, jak i rozwijania umiejętności opiekunów w zakresie komunikowania własnych potrzeb oraz przygotowania – psychologicznego i praktycznego – do przyjmowania pomocy od innych. Ważnym elementem jest również akceptacja własnej roli jako opiekuna oraz wzmacnianie poczucia własnej wartości.

3.5. Aktywność zawodowa 50+ – szanse

Proces starzenia się populacji nie powinien być postrzegany wyłącznie jako problem z punktu widzenia gospodarki. Zgodnie z ideą aktywnego starzenia się, zmiany demograficzne mogą stwarzać również nowe możliwości. W związku z tym kluczowe jest tworzenie takich rozwiązań, które – mimo naturalnego wraz z wiekiem spadku sił fizycznych, osłabienia zdolności poznawczych czy obniżenia tempa pracy – pozwolą ograniczyć spadek produktywności starszych pracowników.

Jedną z kluczowych szans dla zwiększenia aktywności zawodowej osób 50+ są wspomniane już w tym rozdziale, elastyczne modele zatrudnienia. W badaniach OLX (2023) połowa respondentów z tej grupy wskazała, że chętnie podjęłaby pracę w niepełnym wymiarze lub zdalnie. Jednocześnie rozwój tzw. *silver economy* – gospodarki opartej na potrzebach osób starszych,

tworzy też nowe miejsca pracy w sektorach usług społecznych, opieki i edukacji międzypokoleniowej czy poradnictwie gerontologicznym.

Cyfryzacja, choć może stanowić barierę, otwiera też nowe możliwości. Liczne programy edukacyjne dostępne na przykład online, umożliwiają nabywanie umiejętności w zakresie używania nowych technologii, w tym zyskującej w zawrotnym tempie popularność, sztucznej inteligencji. Kluczowe jest tworzenie programów dedykowanych, które uwzględniają tempo uczenia się i specyfikę doświadczenia zawodowego osób 50+. Włączenie osób starszych w rynek pracy, ale i utrzymanie tych talentów, wymaga zmian w politykach organizacyjnych. Jak pokazują liczne badania, firmy wdrażające strategię zarządzania wiekiem (age management) uzyskują wymierne korzyści – niższą rotację kadr, większą lojalność i stabilność zespołów. Pracodawcy powinni inwestować w mentoring międzypokoleniowy, dostosowanie ergonomii stanowisk pracy oraz systemy oceny oparte na kompetencjach, a nie wieku.

Przykłady dobrych praktyk w zakresie szans w aspekcie tworzenia środowiska pracy przyjaznego bez względu na wiek, zostały przedstawione w rozdziale 5.



Bibliografia rozdziału:

Baszczak, Ł., Mokrzycki, R., Trojanowska, M., Wincewicz-Price, A., Zyzik, R. (2021), Ageizm w Polsce – podsumowanie eksperymentalnego badania terenowego, Working Paper, nr 4, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa. Pobrano 12 lutego 2024 r., z: https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2022/01/PIE-WP_4-2021.pdf

Błędowski, P., Chudek, J., Grodzicki, T., Jagiełło, K., Kostka, T. (red.), Lange, A., Mossakowska, M., Wieczorowska-Tobis, K., Więcek, A., Wojtyniak, B., Zdrojewski, T. (2020). PolSenior 2: Rekomendacje strategiczne dla rządu i samorządów, Gdański Uniwersytet Medyczny

Błędowski, P., Ruzik-Sierdzińska, A., Abramowska-Kmon, A., Felczak, J., Kocejko, M., Kubicki, P., Perek-Białas, J., & Gałęcka-Burdziak, E. (2023). Potrzeby i warunki zachęcające osoby bierne zawodowo do powrotu na rynek pracy ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy osób w wieku 50+. Raport cząstkowy nr 5 w ramach zadania 5 i 8 projektu „Wsparcie realizacji badań panelowych osób w wieku 50 lat i więcej w międzynarodowym projekcie Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (SHARE)”. Pobrano 12 listopada 2025 r., z: <https://share50plus.pl/sites/share50plus.pl/files/2023-11/Raport%20cz%24%85stkowy%20nr%205.pdf>

Burnes, D., Sheppard, C., Henderson, C. R., Jr., Wassel, M., Cope, R., Barber, C., Pillemer, K. (2019). Interventions to reduce ageism against older adults: A systematic review and meta-analysis. *American Journal of Public Health*, 109(8), e1–e9. Pobrano 15 listopada 2025 r. z: <https://doi.org/10.2105/AJPH.2019.305123>

Centralny Instytut Ochrony Pracy-PIB (2013) Badania dot. Zarządzania wiekiem w organizacji w ramach II etapu programu wieloletniego pn „Poprawa Bezpieczeństwa i Warunków Pracy” finansowanego w latach 2011–2013 w zakresie zadań służb państwowych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy- PIB www.ciop.pl

Chłoń-Domińczak, A. (2023). „Aktywność zawodowa osób w wieku 50+ w Polsce w świetle danych statystycznych i danych SHARE” w: Pokolenie 50+ w Polsce i w Europie w przededniu pandemii COVID-19: aktywność, stan zdrowia, warunki pracy, relacje międzypokoleniowe i wykluczenie. Raport podsumowujący wyniki badań 8. Rundy badania „SHARE: 50+ w Europie, MRPiPS, SGH. Pobrano 6 listopada 2025 r., z: https://share50plus.pl/sites/share50plus.pl/files/2024-04/157_XI_23_Pokolenie%2050%2B_Chlon_int%20low.pdf

Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins? Pobrano 10 grudnia 2025 r., z: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) (b.d.) Poradnik „Zdrowe miejsca pracy dla pracowników w każdym wieku”. Pobrano 20 listopada 2025 r., z: <https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/PL-pl>

Eurostat (2024). Employment rate of older workers (aged 55–64 years), Eurostat. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_emp_a/default/table

Felczak, M., Leśnowolska, E., Jurowczyk, P., ABR SESTA, & Syno Poland. (2025). Raport Ponad PESELAMI: Czy wiek w miejscu pracy ma znaczenie? Pobrano 13 listopada 2025 r., z: <https://ponadpeselami.pl/>

Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (2023). Osoby 50+ na rynku pracy. Analiza tematyczna. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Pobrano 16 listopada 2025 r., z: <https://odpowiedzialnybiznes.pl>

Frączek-Broda, J. (2025) Międzypokoleniowi. Jak mądrze zainwestować w zawodową współpracę międzypokoleniową? Patronite Publishing

Główny Urząd Statystyczny. (2025). Oficjalne statystyki SDG – wskaźniki dla priorytetów krajowych GUS. Pobrano 11 listopada 2025 r., z: <https://sdg.gov.pl/assets/pdf/pl/8-5-a-0.pdf>

Główny Urząd Statystyczny (2025), Pracujący, bezrobotni i bierni zawodowo – wyniki wstępne Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności w 2 kwartale 2025 r., <https://stat.gov.pl/>

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., & Koskinen, S. (Eds.). (2008). Dimensions of Work Ability: Results of the Health 2000 Survey. Helsinki: Finnish Centre for Pensions. Pobrano 10 listopada 2025 r., z: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78055/dimensions_of_work_ability_7.pdf

Grafton Recruitment. (2022). Badanie „Pokolenia na polskim rynku pracy”. Gi Group Holding. Pobrano 24 marca 2025 r., z: <https://www.grafton.pl>

ICAN Institute. Wojna pokoleń czy symbioza? Jak różne pokolenia na rynku pracy kształtują jego oblicze? (20 lutego 2025). <https://www.ican.pl/b/wojna-pokolen-czy-symbioza-jak-rozne-pokolenia-na-ryнку-pracy-ksztaltuja-jego-oblicze/PTWvIqHVu>

Ilmarinen, J. (2019). From work ability research to implementation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(16), 2882. Pobrano 15 listopada 2025 r., z: <https://doi.org/10.3390/ijerph16162882>

- Instytut Pracy i Spraw Socjalnych (2024–2026). Badanie „Przygotowanie do starości. Polacy w wieku przedemerytalnym o swojej przyszłości”. Częstkowe dane prezentowane podczas IX interdyscyplinarnej konferencji naukowej „Świat (nie)przyjazny starości” Szczecin 2025 r. relacja: <https://www.youtube.com/watch?v=LtIUrhB2xjE>
- Jabłońska, M., Wiśliński, T. (2020). Bezpieczeństwo osób starszych w Polsce. Fundacja Przyszłość Pokoleń. Pobrano 14 listopada 2025 r., z: <https://przyszloscpokolen.pl/Bezpieczenstwo-osob-starszych-w-Polsce.pdf>
- Kilian, M. (2015). Metodyka edukacji osób w starszym wieku: podstawowe wskazówki i zasady. *Forum Pedagogiczne*, 1, 171–185. Pobrano 12 listopada 2025 r., z: <https://bazhum.muzhp.pl/media/texts/forum-pedagogiczne/2015-tom-1/forum-pedagogiczne-r2015-t1-s171-185.pdf>
- Komuda, Ł. (2025). Współczynnik aktywności zawodowej. *Rynek Pracy*. Pobrano 6 listopada 2025 r., z: <https://rynekpracy.org/statystyki/wspolczynnik-aktywnosci-zawodowej-2/>
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Van De Voorde, K. (2021). Stimulating job crafting behaviors of older workers: The influence of opportunity-enhancing human resource practices and psychological empowerment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 22–34. Pobrano 14 listopada 2025 r., z: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1899161>
- Krawczyk-Dąbrowska, A. (2025). Podwójne obciążenie: wyzwania rynku pracy i pracodawców wobec rosnącej liczby nieformalnych opiekunów osób starszych. *Rynek Pracy*, 193(2), 6–13. Pobrano 11 lipca 2025 r., z: <https://rynekpracy.publisherspanel.com/article/551987/pl>
- Łastowiecka-Moras, E., Bugajska, J. (b.d.). Działania przedłużające aktywność zawodową pracowników starszych. Pobrano 13 listopada 2025 r., z: https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_page-Label=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=21878&html_tresc_id=26170&html_klucz=19558&html_klucz_spis=
- Malewski, M. (2010). *Od nauczania do uczenia się. O paradygmatycznej zmianie w andragogice*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław
- Mead, M. (1970) *Culture and Commitment: A Study of the Generation Gap*, Garden City, New York
- Mockało Z., Stachura-Krzyształowicz A., (2022) Kapitał psychologiczny pracowników w wieku 50+. Jak zaplanować interwencję w miejscu pracy? Centralny Instytut Ochrony Pracy 2022, Pobrano 20 marca 2024 r., z: https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/96145/Kapital_psychologiczny_pracownikow_w_wieku_50_plus.pdf
- Muszyński, M. (2015). Edukacja i uczenie się – wokół pojęć. *Rocznik Andragogiczny*, 21, 77–88. Pobrano 12 maja 2025 r., z: <https://doi.org/10.12775/RA.2014.004>
- Nelson, T. D. (2019). Reducing ageism: Which interventions work? *American Journal of Public Health*, 109(8), 1066–1067. Pobrano 15 listopada 2025 r., z: <https://doi.org/10.2105/AJPH.2019.305195>
- OLX Praca. (2023). Raport: Srebrne talenty – wykorzystanie potencjału pokolenia Silver. Warszawa 2023. Pobrano 12 listopada 2025 r., z: <https://zawodowo.olx.pl/raporty/raport-olx-praca-srebrne-talenty-na-ryнку-pracy.pdf>
- Pawłowska-Cypriasiak, K. (2018) Uczenie się pracowników starszych – raport wstępny z badań. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, nr 5/18, CIOP-PIB. Pobrano 11 listopada 2025 r., z: https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/85808/20180912103341&BP_5_2018_16_21.pdf
- Pawłowska-Cypriasiak, K. (2019) Jak szkolić pracowników 50+, CIOP-PIB. Pobrano 10 listopada 2025 r., z: <https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/88667/2019103104537&Jak-szkolic-pracownikow-50plus-e-poradnik-4-G-07.pdf>
- Rocard E., Llana-Nozal A. (2022). Supporting informal carers of older people: Policies to leave no carer behind, OECD Health Working Paper No. 140, 2022. Pobrano 13 marca 2025 r., z: <https://dx.doi.org/10.1787/0f0c0d52-en>
- Richert-Kaźmierska, A., Forkiewicz M. (2013): Kształcenie osób starszych w koncepcji aktywnego starzenia się// *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. nr. 131 (2013), s.127–139. Pobrano 8 listopada 2025 r., z: <https://mostwiedzy.pl/pl/publication/ksztalcenie-osob-starszych-w-koncepcji-aktywnego-starzenia-sie,125335-1>
- Richert-Kaźmierska, A., (2016) Edukacja osób starszych – wybrane zagadnienia, w: *Edukacja prozdrowotna seniorów jako szansa na pomyślne starzenie się na przykładzie miasta Białegostoku*, Uniwersytet Medyczny w Białymstoku (praca zbiorowa pod red. M. Cybulskiego i E. Krajewskiej-Kułał). Pobrano 11 listopada 2025 r., z: https://www.umb.edu.pl/photo/pliki/Dzieskanat-WNOZ/monografie/12-2016/edukacja_prozdrowotna_seniorow.pdf
- Skład, A. (2016) *Praktyka zarządzania wiekiem w wybranych przedsiębiorstwach*, *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 11/2016. Pobrano 23 listopada 2025 r., z: https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/80590/201705291569&BP_11_2016_16_20.pdf

Strzelczak, M. (13 maja 2022). Podziały generacyjne – czy mają sens? Pobrano 13 listopada 2025 r., z: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/podzialy-generacyjne-czy-maja-sens/?cn-reloaded=1>

Szarota, Z. (2015), *Uczenie się starości. Edukacja Dorosłych*, 1, 7–18, Akademickie Towarzystwo Andragogiczne, Pobrano 11 listopada 2025 r., z: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-ef35764d-ad86-49a9-9f34-afafe044bb1b>

Szarota, Z. (2024) Wykład „Doradca geragogiczny – zawód przyszłości” podczas Konferencji „Idea poradnictwa gerontologicznego – czym jest, po co i komu służy?”. Fundacja Via Salutis, Opole 28.11.2024

Szukalski, P. (2008) Ageizm – dyskryminacja ze względu na wiek, w: Jerzy T. Kowaleski, Piotr Szukalski (red.), *Starzenie się ludności Polski – między demografią a gerontologią społeczną*, Wyd. UŁ, Łódź 2008, 153–184. Pobrano 24 listopada 2025 r., z: <https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/handle/11089/3607?show=full>

Szukalski, P. (2012). *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Pobrano 27 czerwca 2024 r., z: <http://hdl.handle.net/11089/6012>

Szukalski P. (2022) Sandwich generation w warunkach przemian demograficznych, w: *Problemy społeczne. Trwałość i zmienność w dynamicznej rzeczywistości. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesor Jolanty Grotowskiej-Leder*, A. Kacprzak, M. Gońda, I. Kudlińska-Chróścicka (red.), WUŁ, Łódź 2022. Pobrano: 11 stycznia 2024 r. z: <https://doi.org/10.18778/8220-767-5.12>

Szukalski P. (2025), wykład „Gotowość do pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego w świetle wyników projektu: Przygotowanie do starości. Polacy w wieku emerytalnym o swojej przyszłości”, IX Ogólnopolska Interdyscyplinarna Konferencja Naukowa „Świat(nie)przystajny starości”, Szczecin 4–5 czerwca 2025 r. <https://www.youtube.com/watch?v=LtIUrhB2xjE>

Wiśniewska, E. (2017). Starsi i młodzi w dialogu międzypokoleniowym. *Społeczeństwo. Edukacja. Język*, 26, 27–47. Pobrano 27 listopada 2025 r., z: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-da2a8306-c150-4a1e-84dc-02644780a73a>

Wiktorowicz, J. (2016) *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużanie okresu aktywności zawodowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016

World Health Organisation (2024). Brief 10: Supporting informal long-term caregivers. W: *Long-term care financing: lessons for low- and middle-income settings*. Pobrano 10 marca 2025 r., z: <https://www.who.int/publications/b/71556>

Zwardoń-Kuchciak, O., Hauk, M. (2025). Kapitał psychologiczny pracowników a dobrostan zawodowy: Moderacyjna rola trybu pracy. *Przegląd Psychologiczny*, 68(1), 9–27. Pobrano 20 listopada 2025 r., z: <https://doi.org/10.31648/przegldpsychologiczny.10839>

Spis rysunków, tabel i wykresów:

Rys. 1. Zarządzanie wiekiem w firmie – elementy.

Rys. 2 Model „domu” zdolności do pracy.

Tabela 1. Funkcje edukacji osób starszych.

Tabela 2. Wyzwania dla przyszłego życia zawodowego.

Wykres 1. Współczynnik aktywności zawodowej w Polsce 2014–2024.

Wykres 2. Polska – wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata (2015–2024).

Wykres 3. Najważniejsze czynniki w pracy dla pokolenia Baby Boomers.

Wykres 4. Najważniejsze czynniki w pracy dla pokolenia X.

Wykres 5. Wartości callback rate w zależności od miejscowości świadczenia potencjalnej pracy – etap I i II.

Wykres 6. Udział dorosłych (25–64) w uczeniu się przez całe życie.



4. Osoby 60+ • aktywność zawodowa i społeczna

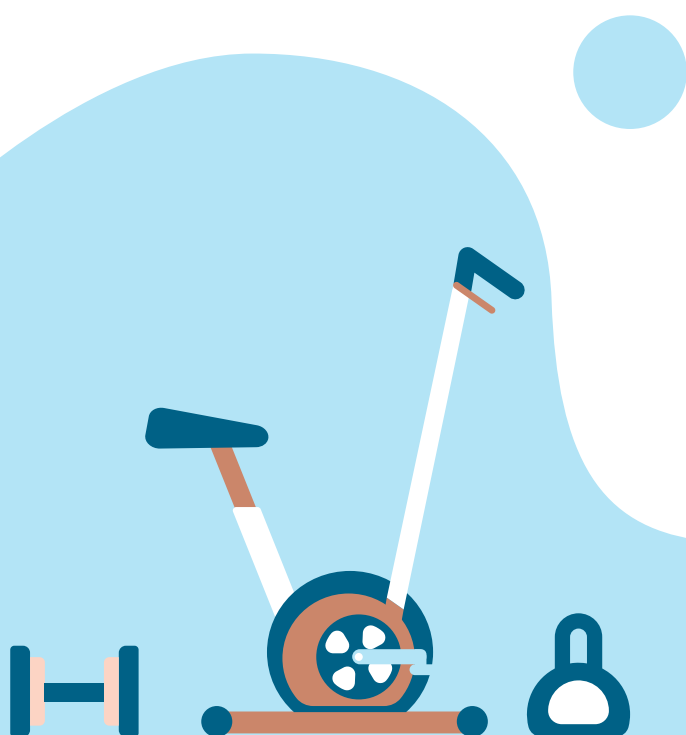
„Zanim to, co mam w głowie pójdzie do piachu, to lepiej by było, aby wcześniej przeszło przez inne mózgi”, prof. Jerzy Vetulani – polski neurobiolog (1936–2017).

Osoby starsze mogą angażować się w wiele różnorodnych form aktywności, m.in.: rodzinno-domową, kulturalną, zawodową, społeczną, edukacyjną, religijną czy rekreacyjną. W myśl współczesnej koncepcji aktywnego starzenia się, to właśnie takie zaangażowanie stanowi jeden z kluczowych czynników decydujących o jakości życia w późniejszych latach i sprzyja dobremu funkcjonowaniu w starości (Słowińska, 2021). Z punktu widzenia rynku pracy i zmian demograficznych, które na niego wpływają, najistotniejszymi wydają się być: aktywność zawodowa i społeczna.

Aktywność jednostki warunkują: wykształcenie, środowisko rodzinne, stan zdrowia i kondycja fizyczna, warunki bytowe, płeć, miejsce zamieszkania oraz działalność w otoczeniu instytucji kierujących swoją ofertą do osób starszych. Przy czym bardzo istotną rolę odgrywa wiek i różnica pomiędzy tzw. młodymi- starymi, czyli osobami w wieku 60–74 lat, a osobami na etapie starości dojrzałej (75–89 lat) i długowieczności – powyżej 90 lat (Błędowski, Dziegielewska, Szatur-Jaworska, 2006).

Według prognoz GUS do 2060 r. liczba osób w wieku produkcyjnym może spaść o około 30%, przy jednoczesnym gwałtownym wzroście populacji 80+. Taki układ oznacza silną presję na system emerytalny, który już teraz oferuje niską stopę zastąpienia. Szacunki pokazują, że w 2060 r. przeciętna emerytura może stanowić jedynie około 25% ostatniego wynagrodzenia, co grozi znacznym wzrostem ubóstwa wśród seniorów. W tej sytuacji jednym z najważniejszych wyzwań staje się wydłużenie realnego okresu aktywności zawodowej (GUS, 2023). Dodatkowo, aktywność zawodowa znacznie zmienia percepcję starości. Niepracujący znacznie częściej są skłonni twierdzić, że przydatność osoby starszej wraz z wiekiem spada, a życie staje się coraz trudniejsze (Jarząbek, Trojanowska, Wincewicz, 2020).

Dane OECD i Eurostatu pokazują, że w Polsce efektywny wiek emerytalny, czyli faktyczny moment odejścia z rynku pracy, należy do najniższych w UE, szczególnie wśród kobiet. Polki kończą aktywność zawodową średnio w wieku 59,3 lat, podczas gdy w krajach skandynawskich jest to 64–65 lat. U mężczyzn różnice również są znaczące: w Polsce 61,3 lat, a w Danii prawie 66. Według danych ZUS w 2023 roku prawie 96% pracujących emerytów to osoby w wieku 60/65 lat i więcej. Średni wiek pracujących emerytów wyniósł 67,3 lat; dla mężczyzn było to 68,9 lat, dla kobiet – 66,1 lat. Powody wcześniejszego odchodzenia z pracy są złożone. W całej UE, także w Polsce, głównym czynnikiem jest osiągnięcie ustawowego wieku emerytalnego oraz przekonanie, że „pracowało się już wystarczająco długo”, taką motywację deklaruje ponad 85% starszych pracowników w Polsce. Z danych wynika też, że do wcześniejszej dezaktywizacji przyczyniają się obowiązki opiekuńcze (zwłaszcza kobiet), niedopasowanie warunków pracy do potrzeb starszych pracowników, niska elastyczność form zatrudnienia oraz niewystarczające zachęty finansowe (ZUS 2024; OECD 2023; Eurostat 2023; Sadowska-Snarska, Sosnowska, 2025).





Komentarz ekspertki:

Agnieszka Jaworska-Martycz, Członkini Zarządu Instytutu Emerytalnego, Członkini Rady ds. Polityki Senioralnej przy KPRM, Mentorka w Fundacji „Trampki na Giełdzie”, uczestniczka prac Krajowego Centrum Edukacji Ekonomicznej w Zespole „Długoterminowego Oszczędzania i Inwestowania”:

Polska jest jednym z najszybciej starzejących się społeczeństw w Unii Europejskiej, jednocześnie z obowiązującym (bez uzasadnienia) zróżnicowanym, powszechnym wiekiem emerytalnym dla kobiet i mężczyzn, dodatkowo jednym z najniższych w Europie. Zauważalna jest także niska aktywność zawodowa osób w wieku emerytalnym. Zjawisko to jest nieadekwatne do obecnej i przyszłej sytuacji demograficznej naszego kraju i prowadzi bezpośrednio do wzrostu ubóstwa emerytalnego, którego skutki – takie jak izolacja, samotność oraz rosnące nierówności społeczne – będą coraz silniej odczuwalne. Edukacja obywatelska, zdrowotna, ekonomiczna – na różnych poziomach – jest dziś szczególnie ważna w Polsce. Pomimo niskich świadczeń emerytalnych w Polsce – w szczególności kobiet – badania wykazują niski wskaźnik ich zatrudnienia w grupie wiekowej 60+. Jednocześnie wyobrażenia Polaków co do wysokości ich przyszłej emerytury są nierealne. Znakomita większość uważa, że otrzyma 60–80% obecnej płacy, podczas gdy eksperci mówią o spadku stopy zastąpienia do ok. 20–30% w nadchodzących latach. Dłuższa aktywność zawodowa to nie tylko wzrost świadczenia emerytalnego – każdy dodatkowy rok pracy zwiększa wysokość kapitału emerytalnego (o ile forma zatrudnienia wymaga odprowadzania składki emerytalnej). Praca korzystnie wpływa na nasze zdrowie, samopoczucie, sprawność intelektualną, relacje społeczne i zadowolenie z życia.

Analizując dostępne materiały dotyczące osób starszych w kontekście aktywności zawodowej i społecznej można zauważyć, że w przeważającej większości są to opracowania dotyczące osób 50+ – z założenia uwzględniające osoby z grupy wiekowej 60+ i więcej. Tymczasem grupa 60+ choćby ze względu na ustanowiony w Polsce wiek emerytalny (mężczyźni 65 lat, kobiety 60 lat), ma już częściowo inne wyzwania, motywacje i oczekiwania niż osoby młodsze. Dlatego biorąc pod uwagę fakt, że z roku na rok rośnie wśród tej grupy wiekowej współczynnik osób, które chcą kontynuować swoją karierę zawodową po osiągnięciu wieku emerytalnego, wydaje się właściwym wyodrębnienie jej

w analizach dotyczących różnorodności wiekowej w miejscu pracy. Dodatkowo, to dla tej grupy (ale i młodszych), istotnym jest by w strategiach zarządzania wiekiem w firmach, uwzględniać niezwykle ważny aspekt wsparcia w ostatnim etapie kariery zawodowej. Stopniowe przygotowanie do emerytury, doradztwo finansowe czy programy „soft landing” pozwalają zachować poczucie wartości i ciągłość ról społecznych pracowników odchodzących z rynku pracy, a także zaplanować ten czas w dłuższej perspektywie.

Badania SW Research z 2025 r. przeprowadzone na zlecenie Job Impulse, pokazały, że ponad 70 % badanych osób po 60 roku życia, wyraża chęć bycia nadal aktywnymi zawodowo. Główną motywacją jest potrzeba dodatkowego dochodu oraz utrzymania sprawności fizycznej i umysłowej. Istotna jest także potrzeba kontaktów społecznych. Wspomniane badanie pokazuje, że seniorzy w Polsce chcieliby kontynuować aktywność zawodową, ale trzeba mieć na uwadze, że ich preferencje różnią się w zależności od rodzaju pracy. Już 35 % osób (najwięcej badanych) wyraziło chęć pracy umysłowej, kolejne blisko 17 % respondentów preferuje proste zajęcia, niewymagające specjalistycznych kwalifikacji; 14 % seniorów chciałoby podjąć pracę w zawodzie wymagającym specjalistycznych kwalifikacji, natomiast tylko nieco ponad 5 % badanych wyraziło zainteresowanie pracą fizyczną. W tym kontekście powszechna robotyzacja i zastępowanie pracy człowieka przez maszyny, ma ogromne znaczenie.

Najważniejszą motywacją osób 60+ do kontynuowania aktywności zawodowej są (Społecznie Odpowiedzialni, 2025):

- » potrzeba dodatkowego dochodu – ok. 63 % respondentów,
- » chęć utrzymywania rutyny zawodowej i aktywności – ok. 40 %,
- » utrzymywanie kontaktów społecznych oraz poczucie przynależności do zespołu – 35,8 % osób.

Także badania Europejskiej Fundacji na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound) pokazują, że długość aktywności zawodowej zależy nie tylko od zasad systemu emerytalnego, lecz także od tego, czy praca jest dopasowana do potrzeb i możliwości pracowników na różnych etapach ich życia. Takie dopasowanie określa się jako pracę zrównoważoną. Ustalono, że ocena własnej zdolności do pracy ok. 60 roku życia wiąże się m.in. ze stanem zdrowia, dobrostanem, równowagą między pracą a życiem prywatnym oraz z oceną perspektyw zawodowych i rozwoju. Dlatego właśnie te obszary uznano za podstawowe wskaźniki jako źródła zrównoważenia pracy (Pawłowska, 2019).

Grupa 60+ powinna przede wszystkim zostać objęta przez pracodawców regularnymi badaniami profilaktycznymi oraz mieć możliwość dostosowania zakresu obowiązków do aktualnych możliwości. Przed powierzeniem starszemu pracownikowi zadań wymagających dużego wysiłku, na przykład pracy fizycznej, dobrze jest przeprowadzić rozmowę uwzględniającą ewentualne czynniki ryzyka. Równie ważne jest stworzenie bezpiecznych i komfortowych

warunków pracy. W zależności od stanowiska może to oznaczać odpowiednie oświetlenie, ergonomiczne wyposażenie, środki ochrony indywidualnej czy inne udogodnienia zmniejszające obciążenie organizmu. Znając specyfikę pracy osób po 60 roku życia, pracodawca powinien potrafić ocenić, na co zwrócić uwagę, aby właściwie dostosować warunki pracy i zadania do możliwości pracowników z tej grupy. (Cholewa, 2022).

W dostępnych publikacjach i raportach widzimy, że mimo iż czynnik zdrowotny jest niezwykle istotny, to stosunkowo niewiele osób jako niechęć do kontynuowania kariery zawodowej, wskazuje problemy w tym obszarze – czy to fizycznym czy psychicznym. Co więcej, najnowsze badania pokazują, że szczególnie problemy w tym drugim obszarze, błędnie były przypisywane osobom 50 i 60 letnim. W opublikowanym niedawno artykule „*Humans peak in midlife: A combined cognitive and personality*”, Gignac i Zajenkowski (2025), przedstawili wyniki badań dotyczących możliwości poznawczych w późnej dorosłości. Artykuł analizuje, w jakim wieku ludzie osiągają najwyższą ogólną sprawność psychiczną, obejmującą zarówno kompetencje poznawcze, jak i cechy osobowości. Tradycyjnie uważa się, że kluczowe zdolności poznawcze a zwłaszcza inteligencja płynna, osiągają szczyt we wczesnej dorosłości (ok. 20 lat), po czym zaczynają stopniowo spadać. Jednak jak pokazały badania, w rzeczywistości szczytowe osiągnięcia życiowe, takie jak sukces zawodowy, prestiż czy objęcie funkcji przywódczych, przypadają znacznie później, zwykle między 50 a 60 rokiem życia (Gignac, Zajenkowski, 2025). Z perspektywy tych ustaleń, utrata wysoko wykwalifikowanych osób w momencie ich największej dojrzałości przywódczej oznacza poważne osłabienie potencjału organizacji. Dlatego pracodawcy powinni zwrócić szczególną uwagę na pracowników 60+.

Raport Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Polski rynek pracy – procesy i zjawiska. Na podstawie badań BKL 2021–2022” (Geodecki, Szczucka, Worek, Kocór, Czarnik, Jelonek, Krupnik, Perek-Białas, Prokopowicz, Kubica, Ilczuk, Zakusiło, 2023) wykazał, że wielu pracownikom brakuje wiedzy na temat oczekiwań pracodawców wobec ich przejścia na emeryturę. Co czwarty pracownik w wieku 55–64 nie wiedział, czy pracodawca przedłuży mu umowę o pracę, gdy osiągnie wiek emerytalny. Niewątpliwie w świetle zmian demograficznych stopniowe przygotowywanie pracowników do myślenia o okresie swojej emerytury jest koniecznością nie tylko na poziomie ogólnokrajowym, ale także w firmach. Ważne jest, aby wskazywać, że może to być okres aktywny (zawodowo, społecznie) i zgodnie z ideą lifelong learningu, nie pomijać tych osób na przykład w programach kształcenia.

Dotyczy to zwłaszcza umiejętności cyfrowych., które w tej grupie wiekowej nie są na zadowalającym poziomie. Odsetek osób w wieku 65–74 lata, które posiadały co najmniej podstawowe kompetencje cyfrowe w Polsce, odbiegał istotnie od średniego poziomu odnotowywanego dla tej kategorii w Unii Europejskiej. Zarówno w 2021, jak i 2023 r. różnica ta wynosiła 15 punktów procentowych (źródło: kompetencjacyfrowe.gov.pl). Również raport przygotowany

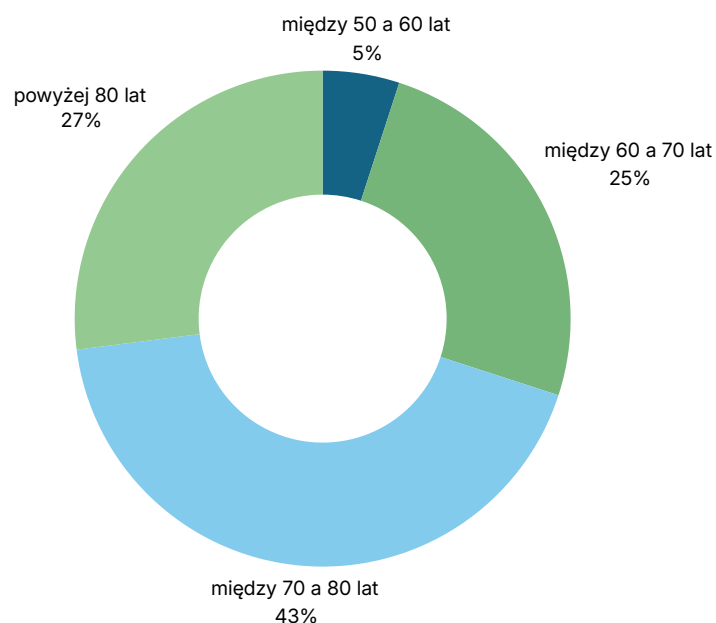
przez Eurofund podkreśla, że aby starsze osoby poszukujące pracy odniosły sukces, potrzebują dalszego szkolenia i edukacji, ponieważ zapotrzebowanie pracodawców na pracowników posiadających zaawansowane umiejętności komputerowe i technologiczne może stanowić dla nich istotną barierę (Eurofund, 2024).

Praca dla osób 60+, a więc osób z pokolenia Baby Boomers, jest ważnym elementem w ich życiu a sukces zawodowy często stanowi cel do którego dążą. Ale to pokolenie trochę inaczej wyobraża sobie swoją aktywność zawodową po wejściu w wiek (przed)emerytalny. Z raportu OLX „Srebrne Talenty: wykorzystanie potencjału pokolenia Silver” (OLX, 2023) wynika, że tylko 29% chciałoby kontynuować swoją karierę zawodową w formie etatu, 50% na jakąś jego część, a 20% w ramach umowy cywilno-prawnej. Dlatego rozwój elastycznych form zatrudnienia jest jednym z podstawowych warunków zachęty do pracy w tej grupie wiekowej. Potwierdzają to także badania PolSenior2, których wyniki wskazują ten czynnik na jednym z czołowych miejsc (Szukalski, 2021).

Przedstawione dane z różnych badań i raportów pokazują, jak duży potencjał pozostaje w aktywności zawodowej osób 60+. Jednocześnie coraz wyraźniej widać, że praca nie jest jedyną przestrzenią, w której osoby starsze mogą odgrywać znaczącą rolę, zwłaszcza jeśli zdecydują się zakończyć aktywność zawodową. Ich doświadczenie, kompetencje i gotowość do działania znajdują odzwierciedlenie także w aktywności społecznej: od wolontariatu, przez działania lokalne, po uczestnictwo w organizacjach senioralnych. To właśnie tam w pełni ujawnia się kapitał społeczny tej grupy rozumiany jako sieć relacji, zaufania i współpracy, często nabywany w trakcie pracy zawodowej. Dostępne badania wskazują na związki kapitału społecznego z dobrostanem oraz rozwojem społeczeństw, grup społecznych czy wreszcie miejsc pracy i pracowników (Mockało, 2015).

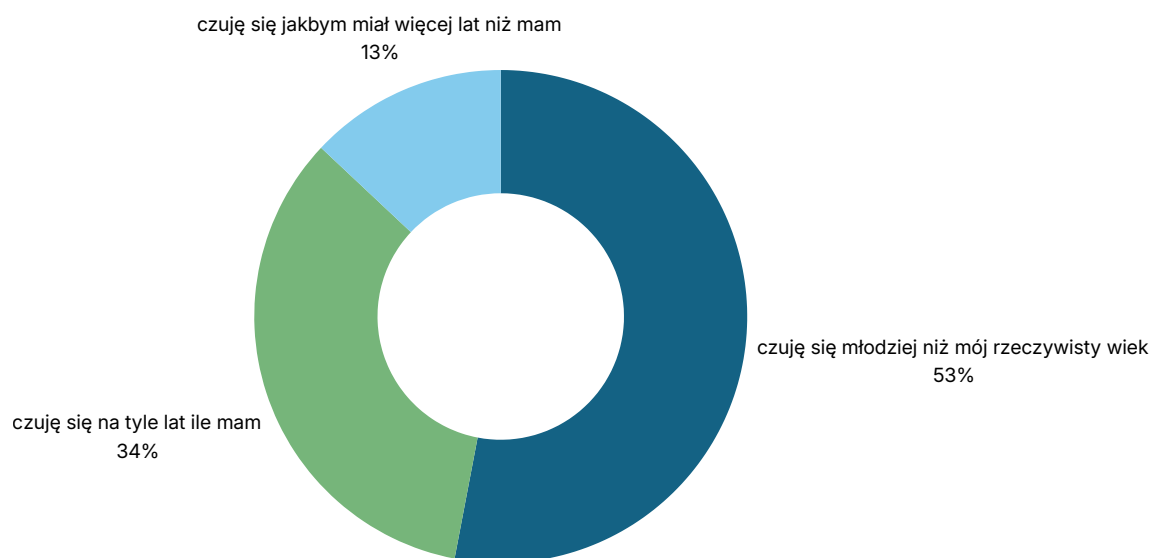
4.1. Postrzeganie starości i osób starszych w przestrzeni publicznej

Jednym z podstawowych zagadnień ściśle związanych z rozważaniami osób 50 i 60+ zarówno w kontekście rynku pracy, jak i działalności społecznej po zakończeniu aktywności zawodowej, jest starość. W literaturze istnieje wiele podziałów i prób zdefiniowania granicy od kiedy określamy człowieka „starym” lub „osobą starszą”. Obecnie za osobę starszą (seniora) najczęściej uznaje się osobę w wieku od 65 do 70 lat. WHO za początek starości uważa ukończenie 60 lat, ONZ zaś 65 lat. Coroczny dokument rządowy „Informacja o sytuacji osób starszych w Polsce” obejmuje osoby od 65 r.ż., ale część analiz obejmuje osoby w wieku 60 lat. To pokazuje, że granica jest płynna. Z racji pejoratywnego znaczenia określeń starość czy senior, w literaturze można spotkać bardziej uniwersalne określenia jak: silvers, osoba w średniej czy późnej dorosłości.

Rysunek 1. Kiedy według Pani/Pana kończy się dojrzałość a zaczyna starość?

Źródło: Opracowanie własne na podst. SeniorApp (2025) Raport Ocena potrzeb w zakresie wsparcia dla seniorów w Polsce 2024

Częstym zjawiskiem jest sytuacja, kiedy osoba nie identyfikuje się ze swoim wiekiem biologicznym. Źródła tego mogą być różne – od dobrej kondycji psycho-fizycznej, po wyparcie liczby lat wynikającej z daty urodzenia.

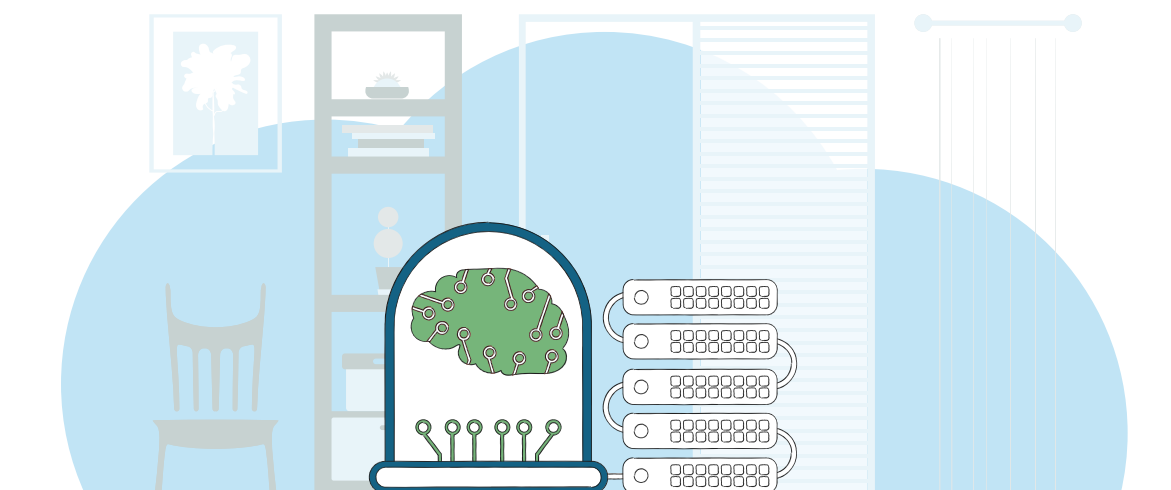
Rysunek 2. Na ile lat się Pan/Pani czuje?

Źródło: Opracowanie własne na podst.: SeniorApp (2025) Raport Ocena potrzeb w zakresie wsparcia dla seniorów w Polsce 2024

Obraz starości zmieniał się na przestrzeni wieków. Zmiany pokoleniowe jakie obserwujemy, to wyraźne przejście od kultury postfiguracywnej gdzie siła autorytetu oparta była na wiedzy z przeszłości i starsze osoby były autorytetami, do kultury prefiguracywnej, obecnej w krajach wysokorozwiniętych, gdzie cała uwaga jest skupiona na przyszłości i młode pokolenia pełnią roli przewodników i nadają rytm codziennemu życiu. Zmienia to porządek świata, jaki był znany osobom starszym i może to zakłócać relacje międzypokoleniowe.

Postrzeganie osób starszych przez przedstawicieli innych generacji zależy od wielu czynników, także od kulturowych i społecznych przekazów. W ostatnim czasie rzadko są to przekazy pozytywne, ukazujące seniorów jako osoby aktywne, wykształcone, kreatywne, kompetentne i wysportowane. Obraz osób starszych nawet jeśli jest pozytywny, to bywa często dość powierzchowny i stereotypowy, oparty na przekonaniach a nie rzetelnej wiedzy. Dodatkowo nawet najbardziej zaawansowane formy wsparcia nie są w stanie całkowicie zniwelować zmian jakie pojawiają się wraz z wiekiem, w rezultacie osoby starsze stają się „niewidzialne” dla otoczenia, ponieważ nie spełniają współczesnych kryteriów oceny wartości człowieka, opartych na urodzie i sprawności fizycznej (Seredyńska, 2024).

Ale niekorzystne postrzeganie starości nie jest wyłącznie domeną młodszych pokoleń. W przeprowadzonych w 2013 r. przez psycholożkę Joannę Nawrocką badaniach „Społeczne doświadczenie starości: stereotypy, postawy, wybory”, autorka wykazała, że najmniej życzliwą postawę wobec osób starszych wykazują mężczyźni, należący do grupy starszych dorosłych (60+), żyjący w małym mieście, będący absolwentami szkoły zawodowej lub studiów licencjackich. Najbardziej przychylną postawę w odniesieniu do osób starszych według wspomnianych badań, okazuje kobieta z wykształceniem średnim lub wyższym magisterskim, mieszkająca na wsi lub w mieście powyżej 100 tys. mieszkańców (Nawrocka, 2013).



Na postrzeganie osób starszych wpływ mają także środki masowego przekazu. Media prezentują osoby starsze z dużym dystansem. Starość nie mieści się często w przyjętych kanonach estetyczno-kulturowych. Reklamy w dużej części pokazują, jak „wygładzić” i „wyretuszować” wiek późnej dorosłości. Z jednej strony przekaz stara się zacierać wszelkie objawy starości, z drugiej natomiast prezentuje różne szkodliwe stereotypy (Seredyńska, 2024).

Dlatego jednym z kluczowych zadań stojących przed społeczeństwem, nie tylko w obliczu zmian demograficznych i wyzwań jakie niosą one dla gospodarek, jest zmiana nastawienia do osób starszych, włączanie ich w codzienność społeczno-zawodową oraz budowanie relacji międzypokoleniowych.

Bibliografia rozdziału:

Błędowski, P., Dzięgielewska, M., Szatur-Jaworska, B. (2006). Podstawy gerontologii społecznej. Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2006

Cholewa, K. (2022) Bezpieczeństwo zdrowotne osób starszych w środowisku pracy, Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka, 2022, 3, s.6

Eurostat (2023) Pension and labour market participation 2023. Pobrano 23 września 2025 r., z: https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/database?node_code=emploi

Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound 2024) Warunki pracy i zrównoważona praca Utrzymanie zaangażowania starszych pracowników: Polityki, praktyki i mechanizmy (dokument roboczy). Pobrano 17 listopada 2025 r., z: <https://www.eurofound.europa.eu/pl/about/what-we-do/work-programme>

Geodecki, T., Szczucka, A., Worek, B., Kocór, M., Czarnik, S., Jelonek, M., Krupnik, S., Perek-Białas, J., Prokopowicz, P., Kubica, W., Ilczuk, E., Zakusiło, A. (2023). Polski rynek pracy – procesy i zasoby. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Pobrano 18 listopada 2025 r., z: <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/polski-rynek-pracy-procesy-i-zasoby>

Gilles E. Gignac, Marcin Zajenkowski (2025), Humans peak in midlife: A combined cognitive and personality trait perspective, Intelligence, Volume 113, 2025. Pobrano 17 listopada 2025 r. z: <https://doi.org/10.1016/j.intell.2025.101961>

Główny Urząd Statystyczny. 2023a. Prognoza ludności na lata 2023–2060. www.stat.gov.pl

Jarząbek, A., Trojanowska, M., Wincewicz, A. (2020), Behawioralnie o polityce aktywizacji seniorów, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa. Pobrano 11 listopada 2025 r., z: <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2021/06/Seniorzy-21.07.pdf>

Mockało, Z. (2015). Kapitał społeczny w pracy – definicje, idea i przegląd badań, Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka, 10/2015, s. 16–19. Pobrano 18 listopada 2025 r., z: https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=300004651&html_tresc_id=300004670&html_klucz=19558&html_klucz_spis=

Nawrocka, J. (2013) Społeczne doświadczenie starości: stereotypy, postawy, wybory. Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2013

OECD (2023), Pensions at a Glance 2023: OECD and G20 Indicators, OECD Publishing, Paris. Pobrano 18 listopada 2025 r., z: <https://doi.org/10.1787/678055dd-en>.

Pawłowska, Z. (2019). Podstawowe wskaźniki zrównoważenia pracy w krajach UE w świetle badań Europejskiej Fundacji na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy. Bezpieczeństwo Pracy: nauka praktyka 6/2019. Pobrano 17 listopada 2025 r., z: DOI 10.5604/01.3001.0013.2412

Sadowska-Snarska, C., Sosnowska, M. M. (2025). Raising the effective retirement age as a challenge for the Polish labour market. European Research Studies Journal, 28(2), 307–325. Pobrano 17 listopada 2025 r., z: DOI:10.35808/ersj/3980

SeniorApp (2025) Raport Ocena potrzeb w zakresie wsparcia dla Seniorów w Polsce 2024 www.seniorapp.pl

Seredyńska, A. (2024) Postrzeganie seniorów w środowisku młodych dorosłych, osób w średnim wieku oraz starszych, *Psychologia Rozwojowa* 2024 tom 29, nr 2, s. 35–45 Pobrano 15 listopada 2025 r., z: <https://doi.org/10.4467/20843879PR.24.011.21725>

Słowińska, S. (2021). Aktywność kulturalna i edukacyjna starszych mężczyzn – obszar nierozpoznany? Dyskursy Młodych Andragogów / *Adult Education Discourses*, 22, 61–83. Pobrano 12 marca 2025 r., z: <https://doi.org/10.34768/dma.vi22.621>

Spółecznie odpowiedzialni (2025) „Seniorzy chcą pracować: badanie SW Research”. Pobrano 17 listopada 2025 r., z: https://spoleczenieodpowiedzialni.info/publikacje/warto-wiedziec/seniorzy-chca-pracowac-badanie-sw-research?utm_source=chatgpt.com

Szukalski, P. (2021) Aktywność zawodowa w: *Badanie poszczególnych obszarów zdrowia osób starszych, w tym jakości życia związanej ze zdrowiem PolSenior2*, red. Błędowski, P., Grodzicki, T., Mossakowska, M., Zdrojewski, T., Gdański Uniwersytet Medyczny 2021

Szatur-Jaworska B., Błędowski P., Dzięgielewska (2006), *Podstawy gerontologii społecznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.

Spis rysunków:

Rysunek 1. Kiedy wg. Pani/Pana kończy się dojrzałość a zaczyna starość?

Rysunek 2. Na ile lat się Pani/Pan czuje?



5. Przykłady dobrych praktyk z Polski i zagranicy

Przegląd dobrych praktyk stosowanych przez pracodawców w Polsce i zagranicą wiąże się ściśle z pojęciami zarządzanie wiekiem i zarządzanie różnorodnością pokoleniową. Prof. Małgorzata Sidor-Rządkowska (2018) definiuje zarządzanie wiekiem (age management), jako rozwiązywanie problemów związanych z przynależnością pracowników do różnych grup wiekowych i w tym rozumieniu stanowi element zarządzania różnorodnością (diversity management), w szczególności zarządzania różnorodnością pokoleniową. Twórcą definicji ostatniego pojęcia jest prof. dr. hab. Jan Fazlagić (2014), który określa zarządzanie różnorodnością pokoleniową „jako strategię, której celem jest tworzenie i utrzymywanie przyjaznego dla zatrudnionych środowiska pracy poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z przynależności do odmiennych pokoleń”.

Analizując literaturę tematu można dostrzec, że pojęcia te są używane wymienne, co nie jest w pełni uzasadnione. Zarządzanie wiekiem wiąże się przede wszystkim z działaniami wynikającymi z przepisów prawa (zakaz dyskryminacji, wiek emerytalny, okres ochronny). Natomiast zarządzanie różnorodnością pokoleniową powinno być kojarzone z dobrowolnymi i często innowacyjnymi praktykami, kreowanymi przez przedsiębiorstwa w celu tworzenia i rozwijania miejsc pracy przyjaznych osobom z różnych przedziałów wiekowych w odezwaniu od kodeksu pracy i innych regulacji krajowych i unijnych.

W tym kontekście analiza dostępnych studiów przypadku z ostatnich lat skłania do wyodrębnienia trzech głównych kategorii działań, które wspierają pracowników 50+, zachęcają ich do pozostania aktywnymi zawodowo i umożliwiają przedsiębiorstwom skorzystania z ich pełnego potencjału zawodowego. Praktyki te opierają się na zrozumieniu i respektowaniu potrzeb i możliwości pracowników w późnej dorosłości, a w bardziej zaawansowanych formach przede wszystkim skupiają się na równym traktowaniu, włączeniu i integracji pracowników w różnym wieku.

Na potrzeby tego opracowania przyjęto następujące kategorie działań związanych z zarządzaniem różnorodnością wiekową:

- » Poziom I: przeciwdziałanie nierównemu traktowaniu, dyskryminacji, stygmatyzacji i wykluczeniu (zapobieganie negatywnym praktykom).
- » Poziom II: elastyczność wobec potrzeb i oczekiwań pracowników z różnych przedziałów wiekowych (stosowanie pozytywnych praktyk w celu zatrzymania w przedsiębiorstwach osób o różnych potrzebach związanych ze zdrowiem, sytuacją rodzinną i osobistymi preferencjami).
- » Poziom III: umiejętne wydobywanie pełnego potencjału pracowników w różnym wieku w celu efektywniejszego rozwoju biznesu (stosowanie pozytywnych praktyk, które nie tylko mają korzystny wpływ na decyzję o dłuższym pozostawaniu na rynku pracy i w danym przedsiębiorstwie, ale nakłaniają pracowników 50+ do skutecznego dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, najlepszym przygotowywaniem sukcesorów i współtworzeniem nowych, lepszych rozwiązań w zespołach międzypokoleniowych).

Praktyki poziomu I: zapobieganie i przeciwdziałanie różnym formom dyskryminacji związanym z wiekiem

Polskich pracodawców wiąże szereg obowiązków prawnych wynikających z przepisów Kodeksu pracy oraz unijnych dyrektyw antydyskryminacyjnych, które zmuszają ich nie tylko do przestrzegania zakazu dyskryminacji, ale również do aktywnego jej zapobiegania. Obowiązki te obejmują wszystkie etapy zatrudnienia: od rekrutacji, przez warunki pracy, aż do rozwiązania stosunku pracy. Dyskryminacja ze względu na wiek stanowi jedną z zakazanych form dyskryminacji i wymaga szczególnej uwagi pracodawców.

Artykuł 183a Kodeksu Pracy mówi, że pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie:

- » nawiązania i rozwiązania stosunku pracy,
- » warunków zatrudnienia,
- » awansowania,
- » dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Równe traktowanie w zatrudnieniu oznacza niedyskryminowanie w jakikolwiek sposób, bezpośrednio lub pośrednio. (Kodeks pracy, 2023, art. 183a). Jednak przepisy przewidują wyjątki, kiedy występują tzw. obiektywne powody – pracodawca może wykazać, że kierował się obiektywnymi powodami lub szczególnymi potrzebami podmiotu oferującego zatrudnienie. Podstawowymi i coraz częściej stosowanymi, choć ciągle jeszcze nie powszechnie praktykami, jest wdrożenie polityki antydyskryminacyjnej i polityki zarządzania różnorodnością lub ujęcie odpowiednich zapisów w zakładowym regulaminie pracy. Należy pamiętać, że polityka antydyskryminacyjna jest obowiązkiem pracodawcy, a wynika z Kodeksu pracy (Kodeks pracy, 2023, art. 94 pkt 2b; art. 183a–183d)

Sama polityka jednak nie rozwiązuje problemu ewentualnej dyskryminacji. Samo przygotowanie i upublicznienie dokumentu mogą nie mieć praktycznych implikacji. Aby pracownicy mogli rozumieć zasady i czuć się chronieni przed dyskryminacją, w tym dyskryminacją ze względu na wiek muszą:

- » być przeszkoleni (powtarzające się szkolenia dla wszystkich pracowników i kadry managerskiej),
- » mieć dostęp do dokumentów i wyznaczoną jasną ścieżkę zgłoszenia dyskryminacji anonimowo lub imiennie,
- » okresowe przeglądy polityk i monitorowanie efektów (w tym pytanie o przejawy dyskryminacji w ankietach pracowniczych),
- » monitorowanie i raportowanie przypadków zgłoszeń naruszeń polityki i wdrożonych działań naprawczych.

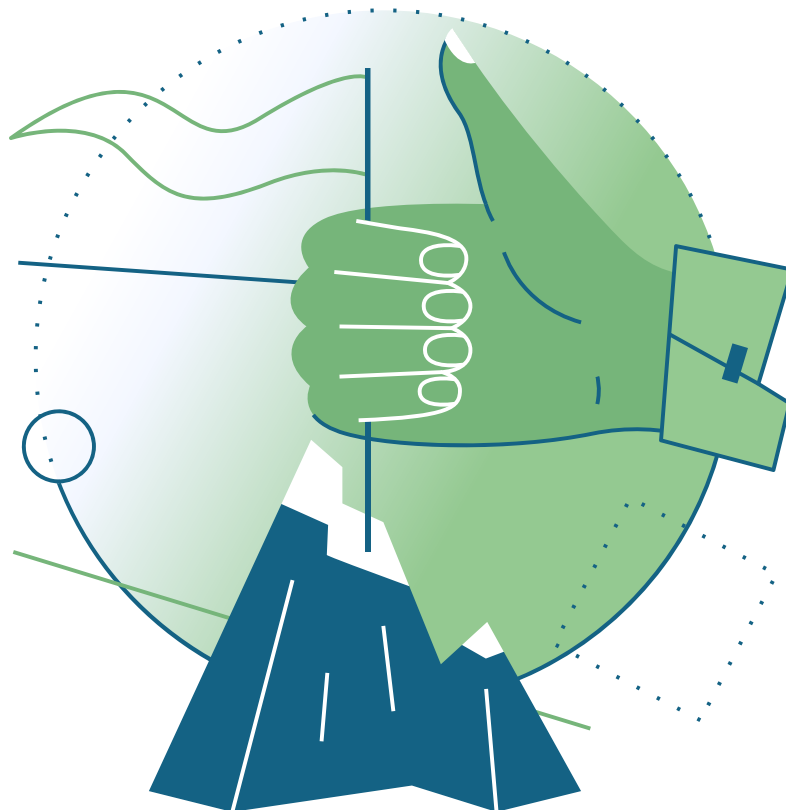


Tabela 1. Studium przypadku: Brightstar Lottery, Polska

Rodzaj praktyki	Polityka antydyskryminacyjna jako część regulaminu pracy
Kraj	Polska
Przedsiębiorstwo	Brightstar Lottery, Polska (część międzynarodowej korporacji)
Branża	Technologia informacyjna
Rok	2025
Przykład praktyczny	Firma posiada wymagane przepisami prawa, opracowane przez wykwalifikowane służby, polityki zapobiegania dyskryminacji i zarządzania różnorodnością. Pracownicy (szeregowi i kadra managerska) są szkoleni co roku w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji na każdym etapie cyklu zatrudnienia i stosowaniu dobrych praktyk włączających (obowiązkowy kurs typu e-learning). Dodatkowo firma oferuje nieobowiązkowe okresowe szkolenia i warsztaty związane z różnorodnością, w tym w szczególności cykl szkoleń z ekspertem zarządzania różnorodnością pokoleniową, które w ciekawej, przystępnej, ale naukowej formie przybliżają zalety współpracy w zespołach międzypokoleniowych, ale także instruują, jak radzić sobie z wyzwaniami. Firma na poziomie globalnym i w swoich oddziałach regionalnych umożliwia pracownikom uczestnictwo w pracowniczych sieciach wsparcia (employee resource group, ERG) dla osób 50+ pod nazwą „Wealth of Wisdom”, w skrócie W.o.W. Grupa ma sponsora wykonawczego wybranego spośród najwyższej kadry managerskiej, który dba o widoczność i promocję tematyki związanej z różnorodnością pokoleniową oraz regionalnych przedstawicieli („ambasadorów”), zajmujących się projektowaniem i wdrażaniem lokalnych inicjatyw. Grupa pracownicza W.o.W reprezentuje interesy społeczności osób 50+, zapewnia rozszerzoną platformę komunikacji, wsparcia i przeciwdziałania dyskryminacji. Bardzo istotne jest, że udział w sieciach pracowniczych jest dobrowolny. Nie należy automatycznie wpisywać do nich osób 50+, ale także nie należy odmawiać udziału osobom, które nie osiągnęły tego wieku, ale chcą uczestniczyć w działaniach danej sieci.
Komentarz	Działania związane z zarządzaniem różnorodnością wiekową mają charakter strategiczny (cele długookresowe) i są monitorowane oraz raportowane wewnętrznie oraz upubliczniane m.in. w corocznych raportach CSR.
Źródło	www.brightstarlottery.com

Wiek w ogłoszeniach o pracę

Jaskrawym przykładem wyzwań związanych z unikaniem dyskryminacji ze względu na wiek, jest szeroko komentowana w literaturze przypadku sprawa C-518/22, J.M.P. (osoba, która kandydowała na stanowisko asystenta osobistego, wiek 50 lat) przeciwko AP Assistenzprofis GmbH¹, w której Trybunał Sprawiedliwości mierzył się z zagadnieniem, czy przy naborze asystenta osobistego dla konkretnej osoby z niepełnosprawnością, dopuszczalne jest formułowanie na bazie życzeń beneficjenta tej usługi wymogów rekrutacyjnych, które w typowej sytuacji stanowiłyby dyskryminację w dostępie do zatrudnienia ze względu na wiek.

Niemiecka spółka świadcząca usługi dla osób z niepełnosprawnością zamieściła ogłoszenie o pracę asystentki osobistej dla konkretnej osoby A. z wyraźnym wymogiem: wiek 18–30 lat i płeć żeńska. Kandydatka w wieku 50 lat została odrzucona. Mimo, że pracodawca twierdził, że wiek jest rzeczywistym wymaganiem zawodowym (związanym z fizyczną zdolnością do opieki), sąd uznał działanie za dyskryminację, ponieważ nie wykazano obiektywnie, że osoba w wieku 50 lat nie może wykonać pracy. Trybunał orzekł jednak, że odmienne traktowanie, jak w przedmiotowym postępowaniu, wynikało z zastosowania przewidzianego w prawie krajowym środka niezbędnego do ochrony praw i wolności innych osób. Sąd uznał, że obu stronom przysługiwała prawna ochrona przed dyskryminacją. Powódka nie powinna być odmiennie traktowana z uwagi na wiek, zaś A. – przez wzgląd na niepełnosprawność, tym samym sąd przyznał A. i spółce Assistenzprofis GmbH prawo wskazania wieku kandydata (Jajor, 2024).

W większości przypadków jednak pracodawca już na etapie poszukiwania i przyjmowania nowego pracownika, powinien unikać dyskryminacji między innymi w zakresie treści ogłoszenia o pracę, regulaminów wewnętrznych czy instrukcji dotyczących wyboru kandydata. Należy bezwzględnie unikać bezpośredniego ograniczenia wieku w ogłoszeniach o pracę (np. „barmanka – sympatyczna, do lat 25”), a także pośredniego ograniczenia poprzez wskazania takie jak „praca w młodym, dynamicznym zespole”. Nie należy również komentować wieku kandydata podczas rozmów kwalifikacyjnych, a także instruować służb odpowiedzialnych za rekrutację, że wiek kandydata ma mieścić się w nieuzasadnionych specyfiką pracy ramach.

Na przeciwnym biegunie znajdują się ogłoszenia o pracę nie tylko niezawierające stwierdzeń noszących znamiona dyskryminacji, ale obejmujące klauzule i deklaracje wskazujące, że różnorodność jest w danym przedsiębiorstwie wartością np. „Jesteśmy otwarci na wszystkich kandydatów bez względu na wiek, płeć czy pochodzenie etniczne.”

Tabela 2. Studium przypadku: Autohero AUTO1, Niemcy

Rodzaj praktyki	Deklaracja otwartości na różnorodnych kandydatów
Kraj	Niemcy
Przedsiębiorstwo	Platforma internetowa Autohero, Grupy AUTO1
Branża	motoryzacyjna
Rok	2025
Przykład praktyczny	Klauzula w ogłoszeniu o pracę na stanowisko kierowcy placowego: „Zapraszamy wszystkich kandydatów, bez względu na płeć, pochodzenie etniczne, religię, wiek, tożsamość seksualną lub niepełnosprawność.”
Komentarz	Klauzula została umieszczona na końcu ogłoszenia wraz z innymi informacjami dla kandydatów na stanowisko. Takie podejście wskazuje jasno na intencję spełnienia zasady neutralności w ogłoszeniu o pracę i nie tylko niedyskryminowania poprzez unikanie sformułowań bezpośrednio lub pośrednio dyskryminujących, ale wskazanie świadomego dążenia do pełnej otwartości na zatrudnianie różnorodnych kandydatów.
Źródło	https://careers.autohero.com/pl/jobs/kierowca-placowy-28895/

Tabela 3. Studium przypadku: Neuca, Polska

Rodzaj praktyki	Platforma i podręcznik „Różnorodność jest w nas”
Kraj	Polska
Przedsiębiorstwo	Neuca
Branża	Hurtowa sprzedaż produktów farmaceutycznych
Rok	2023-trwa
Przykład praktyczny	Firma zainicjowała i rozwija program „Różnorodność jest w nas”, którego jednym z produktów jest platforma i podręcznik, które edukują w zakresie wartości kultywowanych przez przedsiębiorstwo m.in. otwartość na różnorodność, w tym w szczególności na różnorodność wiekową i wskazują wielopoziomą ścieżkę uzyskania wsparcia w sytuacji podejrzenia naruszenia zasad równości, włączenia i budowania poczucia przynależności. Pracownik może na platformie uzyskać aktualną informację, jakie kroki może podjąć w przypadku wątpliwości zarówno wewnątrz organizacji, jak i poprzez kontakt z zewnętrznym konsultantem, z zachowaniem pełnej anonimowości.
Komentarz	Umożliwienie odbycia anonimowej konsultacji z ekspertem spoza firmy wskazuje na pełną transparentność, ale daje też firmie możliwość uzyskania informacji zwrotnej od pracowników w sposób całkowicie dla nich bezpieczny. Firma ma szansę interwencji bez narażania sygnalisty na reperkusje.
Źródło	https://roznorodnosc.neuca.pl/pl

Dostęp do szkolenia i rozwoju zawodowego bez względu na wiek

Pracodawca nie powinien ograniczać dostępu do programów szkoleniowych nikomu, szczególnie ze względu na wiek lub przewidywany krótszy czas pracy po zakończeniu szkolenia (pracownicy bliżej emerytury). Zatrudnieni w każdym wieku powinni być dopuszczani i motywowani do podnoszenia kwalifikacji, szczególnie jeśli brak określonych kompetencji będzie stawiał ich w gorszej pozycji w stosunku do innych pracowników. Coraz więcej firm promuje ideę lifelong learning czyli dążenia do rozwoju zawodowego i osobistego oraz nabywania nowych umiejętności przez całe życie, bez względu na wiek i czas, jaki pozostał pracownikowi do osiągnięcia ustawowego wieku emerytalnego.

Tabela 4. Studium przypadku: BNP Paribas, Polska

Rodzaj praktyki	Sieć pracownicza
Kraj	Polska
Przedsiębiorstwo	BNP Paribas (część międzynarodowej korporacji)
Branża	bankowość
Rok	2020
Przykład praktyczny	„Wiek Agawy” – Budowanie świadomości, wzmacnianie potencjału osób 50+ w miejscu pracy i dialogu międzypokoleniowego. Program „Wiek Agawy” został zainicjowany wraz z projektem „Dialog Pokoleń”, który oferował szereg propozycji działań łączących różne pokolenia pracowników w organizacji. Inicjatywa miała na celu budowanie mostów między młodszymi a starszymi pracownikami. Program został pierwotnie nazwany inaczej, ale w wyniku wewnętrznych ustaleń przemianowany na „Wiek Agawy”, aby uniknąć pejoratywnych skojarzeń z wiekiem starszych pracowników. Nazwa nawiązuje do agawy – rośliny, która kwitnie po wielu latach dojrzwania, symbolizując potencjał i mądrość wypracowaną przez lata doświadczenia. Głównym celem sieci „Wiek Agawy” jest szerzenie świadomości o potencjale osób 50+ w miejscu pracy oraz wspieranie dialogu międzypokoleniowego w organizacji. Program stanowi część szerszej strategii różnorodności i inkluzji Banku BNP Paribas. Grupa zrzeszająca osoby 50+ i ich sojuszników, współpracuje z innymi sieciami pracowniczymi w banku, takimi jak: „Kobiety zmieniające BNP Paribas”, „Tato, masz to jak w banku” (sieć ojców) czy „BNP Paribas Pride Poland” (sieć osób LGBT+ i sojuszników). Sieci pracownicze przy wsparciu przedsiębiorstwa organizują wydarzenia celebrujące swoją tematykę oraz edukujące i integrujące pracowników. Mogą to być tematyczne dni z wydarzeniami typu wykład, webinar, warsztat, panel dyskusyjny, podcast, artykuł itp.
Komentarz	Program „Wiek Agawy” jest oddolną inicjatywą pracowniczą, wspieraną przez kierownictwo banku, ale tworzoną i zarządzaną przez samych pracowników 50+. Bank zachęca pracowników do samodzielnego inicjowania akcji i programów na rzecz różnorodności. Filozofia programu opiera się na przekonaniu, że osoby 50+ to ogromny potencjał dla organizacji – są to ludzie z doświadczeniem, stabilną sytuacją zawodową i rodzinną, wykazujący lojalność i gotowość do dalszego rozwoju zawodowego i osobistego. W kontekście szybko zmieniającego się świata i rosnącego tempa zmian, program „Wiek Agawy” ma na celu budowanie dialogu międzypokoleniowego, który pozwoli organizacji efektywnie wykorzystać wiedzę i doświadczenie starszych pracowników przy jednoczesnym uczeniu się od młodszych pokoleń.
Źródło	www.bnpparibas.pl/kariera/pl/o-nas

Praktyki poziomu II: elastyczność pracodawców wobec potrzeb i oczekiwań pracowników z różnych grup wiekowych

Elastyczność wobec różnych grup wiekowych wymaga od firm dostosowania oferty do indywidualnych potrzeb, np. oferując różne formy zatrudnienia czy systemy pracy. Kluczem jest zatem podejście indywidualne, które uwzględnia różnorodność oczekiwań na różnych etapach kariery. Szczególnym przypadkiem jest świadome i intencjonalne przygotowanie pracodawcy na nadchodzące zmiany na rynku pracy.

Doskonałym przykładem w tym obszarze są dwa programy wdrożone przez BMW – „Today for Tomorrow” oraz „BMW Senior Experts”. Na początku lat dwutysięcznych na podstawie przeprowadzonych analiz BMW uznało, że stoi przed poważnym wyzwaniem demograficznym (Loch, Sting, Bauer, Mauer-mann, 2010):

- » starzejąca się siła robocza – średnia wieku pracowników produkcyjnych w Niemczech rosta,
- » brak młodych pracowników – niedobór wykwalifikowanych młodych robotników na rynku pracy,
- » wyższe absencje – starsi pracownicy częściej i dłużej chorowali,
- » spadek produktywności – starsi pracownicy musieli ciężiej pracować, aby osiągnąć taką samą wydajność jak młodszy,
- » prognozy na przyszłość – do 2017 roku przewidywano, że średni wiek pracownika produkcyjnego w zakładzie w Dingolfing osiągnie 47 lat.

BMW uznało, że zwolnienie lub przesunięcie starszych pracowników nie jest opcją, ponieważ po pierwsze starsi pracownicy są wartościowi ze względu na dojrzałość emocjonalną, wiedzę, niezawodność oraz umiejętności. Po drugie pracownicy 50+ zostaną produktywni i zadowoleni z pracy, jeśli zapewni się im wsparcie ułatwiające pracę.

Tabela 5. Studium przypadku: BMW, Program „Today for Tomorrow”, Niemcy

Rodzaj praktyki	Program „Today for Tomorrow” – Dostosowanie miejsca pracy do potrzeb osób 50+
Kraj	Niemcy
Przedsiębiorstwo	BMW
Branża	Motoryzacyjna
Rok	2007–2008
Przykład praktyczny	W 2007 roku po serii analiz wdrożono pilotażowo program – „Linia Produkcyjna 2017”. Na eksperymentalnej linii produkcyjnej w zakładzie Dingolfing zatrudniono 41 pracowników ze średnią wieku 47 lat (powyżej średniej zakładowej) i stworzono model „starszego” zespołu jako modelu przyszłości. Zmiany wprowadzone na linii produkcyjnej obejmowały: ▶ Ergonomię i dostosowania fizyczne (ponad 70 zmian), ▶ Organizacja pracy np. rotację stanowisk, aby unikać monotonii i przeciążenia tych samych grup mięśni, elastyczne harmonogramy – dostosowane do potrzeb starszych pracowników czy dłuższe przerwy (więcej czasu na regenerację), ▶ Wsparcie zdrowotne m.in. fizjoterapeuci dostępni na miejscu, programy wellness i profilaktyki zdrowotnej, monitoring zdrowia pracowników. Uzyskane rezultaty to 7% wzrost produktywności w ciągu pierwszego roku – dorównanie liniom obsadzonym młodszymi pracownikami, zwiększenie wydajności pracy (z 400 jednostek na zmianę (2007) do 530 jednostek (luty 2009). Co ciekawe „Linia 2017” stała się najbardziej produktywną linią w zakładzie. Obniżono także poziom absencji, a koszty opieki zdrowotnej pozostały stabilne (nie wzrosły) mimo starszej załogi. Pracownicy zgłaszali wyższą satysfakcję z pracy, a nawet ogólnie – lepszą jakość życia – mniej bólu fizycznego, lepsza kondycja. BMW uznało „Linie 2017” za model dla całej firmy i rozszerzono program na inne zakłady produkcyjne w Niemczech i na świecie. Program stał się częścią standardów produkcyjnych BMW.
Komentarz	Wiele praktyk opisanych w szczegółowych analizach tego eksperymentu i jego rezultatów, dotyczy niewątpliwie pracowników w każdym wieku (zasady ergonomii, wpływ na zdrowie fizyczne i psychiczne itp.), niemniej jednak uznanie i dostosowanie stanowisk i schematów pracy do szczególnych potrzeb pracowników 50+, było podejściem bardzo nowatorskim i stanowi wyznacznik dla kierunków działań wielu przedsiębiorstw produkcyjnych także dziś.
Źródło	www.responsibilityreports.com

Tabela 6. Studium przypadku: BMW, Program „BMW Senior Experts”, Niemcy

Rodzaj praktyki	Program „BMW Senior Experts” program zatrudniania emerytowanych pracowników na część etatu, aby dzielili się wiedzą z młodszymi kolegami.
Kraj	Niemcy
Przedsiębiorstwo	BMW
Branża	Motoryzacja
Rok	2007
Przykład praktyczny	Program „BMW Senior Experts” był kierowany przede wszystkim do pracowników 60+. BMW uruchomiło program zatrudniania emerytowanych pracowników w zmniejszonym wymiarze czasu pracy, aby dzielili się wiedzą z młodszymi pracownikami. Program odniósł spektakularny sukces m.in. dlatego, że oferowane korzyści odpowiadały potrzebom pracowników 60+ i samej firmy: ▶ Autonomia – seniorzy pracują na własnych warunkach. ▶ Elastyczność – wybór godzin i projektów. ▶ Przekazywanie wiedzy – młodszy pracownicy uczą się od ekspertów. ▶ Transfer kompetencji – unikanie utraty kluczowej wiedzy organizacyjnej. BMW przyświecały motywacje strategiczne takie jak: demograficzna konieczność – brak alternatywy wobec starzejącej się populacji; zachowanie talentów – doświadczeni pracownicy to cenny zasób; odpowiedzialność społeczna – bycie przykładem dla branży oraz ROI – inwestycja zwróciła się przez wzrost produktywności i spadek absencji.
Komentarz	Kluczowa lekcja wypływająca z tego programu sformułowana przez badaczy to: „Starsi pracownicy nie są problemem – są rozwiązaniem, jeśli stworzy się im odpowiednie warunki.” To podejście odniosło sukces, ponieważ spełniało wszystkie kryteria archetypu starszych pracowników: autonomię, elastyczność, pomaganie innym w osiąganiu sukcesów. (Root, Schwedel, Haslett, Bitler, 2023)
Źródło	https://www.linkedin.com/posts/bmw-group_bmwgroupplife-internationaldayofolderpersons-activity-7114247601289314304-dUul/?trk=public_profile_like_view

Praktyki poziomu III: wydobyć pełnego potencjału zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych

Aktywizacja i włączenie zawodowe osób 50+ stanowią kluczowe wyzwanie dla rynku pracy w świetle postępujących zmian demograficznych, jednak w interesie pracodawców jest nie tylko zatrzymać pracowników w przedsiębiorstwie jak najdłużej, ale wykorzystać ich pełny potencjał intelektualny. Wiedza branżowa i ta dotycząca sposobu funkcjonowania danego przedsiębiorstwa, doświadczenie i perspektywa osób z długim stażem może mieć olbrzymie znaczenie dla sukcesu firmy. Równocześnie dobre traktowanie i docenienie pracowników 50+, umożliwiają firmom transfer wiedzy, mentoring młodszych pokoleń i skuteczną sukcesję, co z kolei przekłada się na niezakończoną ciągłość projektów oraz trwania i rozwoju przedsiębiorstw.

Aby korzystać z kapitału pracowników 50+ firmy podejmują różnego rodzaju działania w zakresie wsparcia ich kompetencji w tym reskillingu i upskillingu. Szczególny przypadek, któremu należy się głębsza analiza, stanowią firmowe programy edukacyjne kierowane do pracowników 50+. W pierwszej kolejności powinny one zapobiegać dezaktualizacji kompetencji pracowników, ale w niektórych przypadkach zatrzymanie pracownika w przedsiębiorstwie wymaga właśnie przekwalifikowania (reskilling).

Tabela 7. Studium przypadku: BNP Paribas, Polska

Rodzaj praktyki	Reskilling
Kraj	Polska
Przedsiębiorstwo	BNP Paribas (część międzynarodowej korporacji)
Branża	bankowość
Rok	2018+
Przykład praktyczny	Inicjatywa „I can do IT” – Dedykowany program skierowany do pracowników 55+, mający na celu rozwijanie kompetencji cyfrowych i technologicznych starszych pracowników. „I can do IT” to autorski program reskillingowy Banku BNP Paribas, stanowiący część długofalowych działań podejmowanych w ramach inicjatywy Engineering Culture i strategii IT@Scale. Program jest inicjatywą rozwojową dla etatowych pracowników Banku BNP Paribas powyżej 50. roku życia – zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Jest to program wewnętrzny, skierowany do obecnych pracowników banku, a nie do kandydatów z zewnątrz. Głównym celem jest zachęcenie pracowników do podjęcia pracy w obszarze nowych technologii i cyberbezpieczeństwa.

Przykład praktyczny	Program ma na celu: ▶ Wspieranie pracowników w zdobyciu kwalifikacji do pracy w obszarze IT. ▶ Rozwiązywanie problemów z rekrutacją specjalistów IT poprzez wykorzystanie wewnętrznego potencjału. ▶ Przekwalifikowanie pracowników z innych działów banku (szczególnie tych, na których pracę maleje zapotrzebowanie) na role technologiczne. ▶ Zachowanie talentów wewnątrz organizacji poprzez nowe ścieżki kariery. Program przygotowuje uczestników do roli testera manualnego, wsparcia użytkowników IT czy analityka IT. Ścieżka szkoleniowa przygotowana przez doświadczonych ekspertów z branży obejmuje m.in.: szkolenia zewnętrzne prowadzone przez specjalistów branżowych, szkolenia wewnętrzne prowadzone przez pracowników banku, wyjazdowe obozy szkoleniowe („intensive training camps”) oraz egzamin wewnętrzny na zakończenie każdej edycji i dedykowane certyfikacje zewnętrzne (ISTQB dla testerów, BABOK dla analityków). Program jest realizowany cyklicznie, z kolejnymi edycjami dla różnych grup pracowników i różnych ścieżek kariery IT. Korzyści dla uczestników: ▶ Zdobycie wiedzy i nowych praktycznych umiejętności. ▶ Możliwość sprawdzenia, czy nowa rola i ścieżka kariery są dla nich odpowiednie. ▶ Rozwój kompetencji w obszarach związanych z nowymi technologiami. ▶ Dostosowanie się do zmieniających się potrzeb rynku pracy. ▶ Certyfikaty branżowe (ISTQB, BABOK).
Komentarz	Różnorodność jest jednym z 12 zobowiązań strategii CSR Grupy BNP Paribas oraz elementem strategii GOeyond na lata 2022–2025. Bardzo istotną cechą programu jest fakt, że jest on przeznaczony dla osób, których doświadczenie zawodowe i historia zatrudnienia w banku jest bogata, ale ich kompetencje uległy dezaktualizacji. Nie wynika to z ich podejścia do pracy i nauki, ale szybkich zmian rynkowych, np.: przejście z bankowości tradycyjnej do elektronicznej. Tym samym pracodawca zamiast przechodzić bolesny proces zwolnień indywidualnych i grupowych i równocześnie proces zatrudniania na nowe stanowiska osób z zewnątrz, inwestuje w swoje kadry, które mają wiedzę o procesach, znają przedsiębiorstwo i szybciej wdrożą się do nowych ról. Wdrożenie programu podobnego do „I can do IT” może stanowić skuteczne rozwiązanie problemów z rekrutacją specjalistów IT w sytuacji, gdy większość przedsiębiorstw boryka się z trudnościami w pozyskiwaniu pracowników posiadających umiejętności technologiczne.
Źródło	www.bnpparibas.pl/kariera/pl/o-nas

Aby zachęcić pracowników w wieku 50+ do pozostania na rynku pracy, firmy przede wszystkim oferują elastyczne formy pracy oraz inwestują w szkolenia i przekwalifikowanie dla pracowników w każdym wieku, ale uwzględniając potrzeby tych, którzy nie są nowicjuszami w ich przedsiębiorstwie czy branży. Kluczowe jest również kształtowanie kultury przyjaznej wszystkim osobom, w tym osobom starszym poprzez inkluzywną rekrutację oraz wspieranie zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników. Praktyki z polskiego i międzynarodowego rynku pokazują, że choć już teraz pracodawcy cierpią na niedobór pracowników, paradoksalnie działania na rzecz zatrzymania starszych, doświadczonych osób są wyjątkami i często eksperymentami.

Najczęściej pracodawcy oferują pracę w niepełnym wymiarze godzin, elastyczne godziny pracy i możliwość pracy zdalnej, ponieważ są to priorytety dla starszych pracowników i mogą pomóc im pogodzić pracę z innymi obowiązkami, takimi jak opieka. Firmy zainteresowane zatrzymaniem pracowników z dużym stażem zapewniają w miarę potrzeby możliwość przekwalifikowania i podnoszenia kwalifikacji, aby pomóc pracownikom być na bieżąco ze zmianami na rynku i utrzymać konkurencyjność zawodową.

Nadrzędne znaczenie ma jednak wspieranie inkluzywnej kultury organizacyjnej. Najlepsza praktyka to taka, w której pracownik w każdym wieku czuje się potrzebny, wykorzystany na miarę swoich możliwości i kompetencji, a także doceniony. Dobry pracodawca to taki, który od ogłoszenia o pracę przez wszystkie etapy cyklu życia pracownika unika uprzedzeń związanych z wiekiem i szanuje szczególne potrzeby pracowników.

Bibliografia rozdziału:

- AUTOHERO: <https://careers.autohero.com/pl/jobs/kierowca-placowy-28895/>
- BMW Group (2010). *Sustainable Value Report 2010*. Pobrano 5 grudnia 2025 r., z: https://www.responsibility-reports.com/HostedData/ResponsibilityReportArchive/b/OTC_BAMGF_2010.pdf
- BMW Group: https://www.linkedin.com/posts/bmw-group_bmwgrouplife-internationaldayofolderpersons-activity-7114247601289314304-dUul/?trk=public_profile_like_view
- BNP Paribas: <https://www.bnpparibas.pl/kariera/pl/o-nas>
- Fazlagić, J. (2014). Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą. *e-Mentor*, 1 (53)
- International Game Technology (obecnie Brightstar Lottery). IGT Sustainability Report 2023. Pobrano 5 grudnia 2025 r., z: https://www.brightstarlottery.com/media/ummpghxh/igt_sustainability_report_2023.pdf
- Jajor, K. Szkoła Doktorska Nauk Społecznych, Uniwersytet Warszawski. „Młodą asystentkę osobistą zatrudnię” – glosa do wyroku Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej z 7.12.2023 r., C-518/22, J.M.P. przeciwko AP Assistenzprofis GmbH (ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5129-5240>)
- Loch, C. H., Sting, F. J., Bauer, N., Mauermann, H. (2010). How BMW is defusing the demographic time bomb. *Harvard Business Review*, 88(3), 99–102. Pobrano 01.12.2025, z: <https://repub.eur.nl/pub/20802/48219392.pdf>
- MIT-SMR. (2022, 4 października). Różnorodność: warto stawiać sobie mierzalne cele. Pobrano 5 grudnia 2025 r., z: <https://mitsmr.pl/roznorodnosc-i-wlacznosc/roznorodnosc-warto-stawiac-sobie-mierzalne-cele/>
- NEUCA S.A. Różnorodność jest w nas. Pobrano 7 grudnia 2025 r., z: <https://roznorodnosc.neuca.pl/>
- Root, J., Schwedel A., Haslett M., Bitler N., „Better with Age: The Rising Importance of Older Workers. Pobrano 01.12.2025, z: <https://www.bain.com/insights/better-with-age-the-rising-importance-of-older-workers/>
- Sidor-Rządkowska, M. (2018). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach. *Studia i Prace WNEiZ US*, 51/2, 87–96. DOI: 10.18276/sip.2018.51/2-08. Pobrano 01.12.2025, z: <https://wnus.usz.edu.pl/sip/file/article/download/15137.pdf>
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. z 2023 r.)

Spis tabel:

- Tabela 1. Studium przypadku: Brightstar Lottery, Polska
- Tabela 2. Studium przypadku: Autohero AUTO1, Niemcy
- Tabela 3. Studium przypadku: Neuca, Polska
- Tabela 4. Studium przypadku: BNP Paribas, Polska
- Tabela 5. Studium przypadku: BMW, Program „Today for Tomorrow”, Niemcy
- Tabela 6. Studium przypadku: BMW, Program „BMW Senior Experts”, Niemcy
- Tabela 7. Studium przypadku: BNP Paribas, Polska



6. Wnioski i rekomendacje

Starzenie się społeczeństwa, malejąca liczba osób w wieku produkcyjnym oraz rosnąca presja na system zabezpieczenia społecznego sprawiają, że pełniejsze wykorzystanie potencjału osób w wieku 50+ staje się nie tylko kwestią społeczną, lecz także gospodarczą. Zmiany demograficzne których jesteśmy świadkami, nie są zjawiskiem przejściowym w perspektywie krótko czy średnio-terminowej, lecz trwałą tendencją, która w ciągu najbliższych dekad będzie się pogłębiać. W tym kontekście aktywność zawodowa osób starszych powinna być obszarem ogromnego zainteresowania nie tylko tej grupy wiekowej, ale w sposób synergistyczny: państwa, samorządów lokalnych i pracodawców.

Pracodawcy mogą tworzyć realne warunki pracy sprzyjające osobom 50 i 60+, samorządy mogą wspierać je odpowiednio dostosowaną ofertą edukacyjną i zdrowotną, natomiast państwo poprzez instrumenty prawne i ekonomiczne może zachęcać zarówno pracowników, jak i pracodawców do wydłużania aktywności zawodowej. To właśnie jednoczesne działanie na tych trzech obszarach ma szansę przynieść najlepsze efekty. Istotnym w tym kontekście jest także to, co wykazano we wcześniejszych rozdziałach – prowadzenie działań mających na celu przedłużenie aktywności zawodowej osób 60+ – czy to w toku rozwiązań prawnych, czy też zachęt organizacyjnych, edukacyjnych czy finansowych, które motywują zarówno

pracowników, jak i pracodawców do utrzymania aktywności zawodowej po osiągnięciu wieku emerytalnego.

Jedną z podstawowych koncepcji, które powinny znaleźć szczególne zainteresowanie zarówno na poziomie rządowym, samorządowym jak i firmowym, jest tak zwana koncepcja aktywnego starzenia się. Podstawą tego podejścia jest twierdzenie, że aktywne życie w sposób istotny przyczynia się do lepszej kondycji człowieka i dobrego samopoczucia, stając się gwarantem dobrego starzenia się (Fundacja Polskiej Akademii Nauk, 2024). Ma to bezpośrednie przełożenie na możliwości człowieka w obszarze jego aktywności zawodowej.

Aktywne starzenie się jest uwarunkowane zarówno przez czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. O ile na te pierwsze ma wpływ w dużej mierze sam człowiek (osobowość, styl życia), o tyle czynniki zewnętrzne są w dużym stopniu zależne od otoczenia, w którym dana osoba żyje. Jak zauważają Richert-Kaźmierska i Forkiewicz, są to:

- » czynniki ekonomiczne (wysokość świadczeń finansowych, zachęty finansowe do bycia aktywnym zawodowo),
- » czynniki społeczne, np. stereotypy dotyczące osób starszych i starości, dostęp do edukacji, sieci wsparcia dla osób starszych,
- » otoczenie osoby starszej, czyli infrastruktura dostosowana do potrzeb i możliwości seniorów,
- » usługi ochrony zdrowia, np. dostępność programów profilaktycznych, opieka zdrowotna czy opieka długoterminowa np. w kontekście sprawowanej opieki nad niesamodzielnymi bliskimi (Richert-Kaźmierska, Forkiewicz, 2013).

Istotną rolę w kształtowaniu tego otoczenia odgrywają samorządy, polityka państwa oraz pracodawcy. Każdy z tych podmiotów odgrywa odrębną, lecz komplementarną rolę w procesie budowania środowiska sprzyjającego wydłużaniu aktywności zawodowej. Pracodawcy będąc w bezpośrednim kontakcie z pracownikami, mają wpływ na ich codzienne doświadczenia i są odpowiedzialni za budowanie kultury organizacyjnej otwartej na różnorodność wiekową. Samorządy jako podmioty odpowiedzialne za kształtowanie warunków codziennej egzystencji swoich mieszkańców, mogą wspierać ich poprzez lokalne inicjatywy edukacyjne, zdrowotne czy przedsiębiorcze. Państwo natomiast wyznacza kierunki polityki rynku pracy, na który mają wpływ na przykład systemy podatkowe czy emerytalne.

W dostępnej literaturze znajdują się propozycje rozwiązań, które są w gestii wymienionych interesariuszy, przy czym część z nich może być implemmentowana wspólnie, co poprzez szerszy zasięg dotarcia znacznie zwiększy ich skuteczność. Większość z nich została już omówiona w poprzednich rozdziałach, jak choćby rozważania dotyczące wieku emerytalnego, dlatego w tym rozdziale dokonano niejako syntezy i podsumowania dostępnych propozycji.

Państwo

Planując działania w obszarze polityki rynku pracy, z punktu widzenia podatkowego czy emerytalnego należy pamiętać, że działania skierowane do osób 50 i 60+ powinny być traktowane nie jako koszt, lecz jako inwestycja. Wydłużenie aktywności zawodowej choćby o kilka lat przynosi wymierne korzyści zarówno gospodarce, jak i systemowi finansów publicznych. Umożliwia także lepsze wykorzystanie wiedzy i kompetencji pracowników dojrzałych, podnosi stabilność organizacji oraz wspiera transfer wiedzy między pokoleniami, który jest kluczowy zwłaszcza w firmach zmagających się z niedoborami kadrowymi.

1 czerwca zaczęła obowiązywać ustawa z 20 marca 2025 r. dotycząca rynku pracy i służb zatrudnienia (Dz.U. 2025 poz. 620). Jej głównym zadaniem jest dostosowanie publicznych służb zatrudnienia do zmian zachodzących we współczesnej gospodarce, zwłaszcza tych wynikających z rozwoju technologii i cyfryzacji, transformacji energetycznej oraz zmian demograficznych. Dzięki temu instytucje rynku pracy mają skuteczniej wspierać rozwój ekonomiczny kraju. Nowe przepisy adresowane są do wszystkich uczestników rynku pracy: pracowników, pracodawców, osób bezrobotnych, poszukujących zatrudnienia, a także tych, którzy dotychczas byli zawodowo nieaktywni (ekonomiaspoleczna.gov.pl, 2024). Ustawa jest odpowiedzią na rosnące potrzeby i oczekiwania rynku pracy, niemniej jednak, aby jej skutki były widoczne w perspektywie najbliższych kilku lat, konieczne wydaje się prowadzenie równoległe działań informacyjnych, podkreślających wagę podejmowanych na jej mocy działań.

Jednym z najskuteczniejszych rozwiązań służących tworzeniu środowiska pracy przyjaznego bez względu na wiek, jest wdrożenie w firmach strategii zarządzania różnorodnością wiekową. Wprowadzenie systemowych rozwiązań w tym zakresie w instytucjach publicznych byłoby świetnym przykładem do naśladowania przez pracodawców z firm prywatnych i organizacji pozarządowych. Co więcej, sektor publiczny jako jeden z największych pracodawców w kraju, ma możliwość realnego kształtowania standardów zatrudnienia i wyznaczania kierunków zmian na rynku pracy. Wdrożenie praktyk związanych zarządzaniem wiekiem w administracji publicznej, zwiększyłoby wiarygodność państwa jako promotora aktywnego starzenia się zawodowego. Stanowiłoby to również jasny sygnał, że różnorodność wiekowa jest wartością, a nie wyzwaniem, które należy minimalizować.

Ważną zachętą do dłuższej aktywności zawodowej są wszelkiego rodzaju rozwiązania finansowe. Ułatwienie łączenia emerytury z pracą bez utraty świadczeń, zachęty podatkowe czy swego rodzaju bonusy za pozostawanie na rynku pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, mogłyby w pozytywny sposób wpłynąć na rynek pracy. Od 2022 r. osoby, które osiągnęły ustawowy wiek emerytalny i nabyły prawo do świadczeń emerytalnych lub zaopatrzeniowych, ale nie przeszły na emeryturę i kontynuują aktywność zawodową, mogą

skorzystać z ulgi podatkowej, tzw. PIT-0 dla seniora, która ma znaczący wpływ na zwiększenie przychodów netto osób, które decydują się na wydłużenie pracy bez korzystania z emerytury po osiągnięciu wieku emerytalnego. Obecnie relatywnie mała grupa osób korzysta z tej ulgi, dlatego potrzebne są działania promujące to rozwiązanie. Efektywne korzystanie z niego wymaga podejmowania działań dla zwiększenia świadomości konsekwencji finansowych decyzji o dłuższej pracy i korzystania z ulgi podatkowej w porównaniu do łączenia emerytury z pracą (Chłoń-Domińczak, Grabowska, Ruzik-Sierdzińska, 2024).

Podczas ogólnopolskiej debaty „Uczenie się przez całe życie. Koordynacja działań – rozwiązania i wyzwania” zorganizowanej w dniach 16–17 grudnia 2024 roku w Warszawie przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE) oraz Ministerstwo Edukacji Narodowej (MEN) poruszono wiele wątków dotyczących uczenia się osób dorosłych, lifelong learningu i jego znaczenia dla aktywizacji zawodowej – również osób 50+. Zauważono, że jednym z większych problemów polskiego systemu uczenia się przez całe życie, jest rozproszenie ośrodków decyzyjnych i kompetencji poszczególnych instytucji, a także brak spójnej polityki, a choć odniesienia do lifelong learningu pojawiają się w krajowych i regionalnych dokumentach strategicznych, nie prowadzi się systematycznego monitorowania i ewaluacji skuteczności podejmowanych działań. Problemem jest także ich finansowanie. Zapewnienie trwałego finansowania polityk uczenia się przez całe życie należy do najtrudniejszych zadań. Mimo że fundusze strukturalne Unii Europejskiej odgrywają istotną rolę we wspieraniu tych działań, konieczne jest rozwijanie własnych, długofalowych rozwiązań finansowych, które umożliwią realizację założeń niezależnie od dopływu środków zewnętrznych. Równie istotnym problemem pozostaje brak spójnej koordynacji oraz stabilnych mechanizmów zarządzania. Z tego względu potrzebne są działania prowadzące do regularnego monitorowania i oceny skuteczności polityk edukacyjnych, a także wspierające tworzenie przejrzystych i efektywnych struktur zarządzania. Wprowadzenie takich rozwiązań może znacząco poprawić wykorzystanie dostępnych zasobów i podnieść efektywność realizowanych inicjatyw.

Kolejnym wnioskiem wspomnianego spotkania był postulat zmiany roli doradców zawodowych, którzy z funkcji typowo urzędniczej powinni przejść w tryb mentora i coacha, pomagającego jednostkom odkrywać swoje zasoby takie jak: umiejętności, wiedza, kompetencje, oraz lepiej definiować swoje cele zawodowe. Ma to ogromne znaczenie w kontekście zatrudniania i aktywizacji zawodowej osób starszych, które często potrzebują wsparcia, by to co są w stanie zaoferować na rynku pracy, realnie odpowiadało na jego potrzeby. Zdaniem ekspertów ww. debaty, zamiast tradycyjnego dopasowywania jednostek do stanowisk, kluczowe jest wsparcie w budowaniu elastycznych ścieżek rozwoju zawodowego bazujących na zasobach (FRSE, 2025).

Wnioski te potwierdza raport, opublikowany przez Instytut Badań Edukacyjnych z projektu „Opiekuję się – pracuję”, poświęconego kobietom nieaktywnym

zawodowo, pełniącym funkcje opiekuńcze (IBE, 2022). W trakcie prowadzonych badań, sięgnięto po formułę interwencji badawczej w ramach której, między innymi, zaprojektowano dla uczestniczek sesje z doradczynią, które początkowo miały być skoncentrowane wokół kwestii związanych z doradztwem zawodowym. Podczas realizacji tego modułu zauważono jednak, że istnieje potrzeba zmiany tematyki spotkań z powodu odmiennych pierwszoplanowych potrzeb uczestniczek, które zdecydowanie bardziej potrzebowały pomocy emocjonalnej i raczej w formie coachingu życiowego, niż typowo zawodowego. Oznacza to konieczność reformy w kierunku podejścia do osób będących w procesie poszukiwania pracy.

Niezwykle ważnym obszarem wsparcia systemowego w kontekście osób starszych na rynku pracy, są zagadnienia społeczne i zdrowotne. W opracowaniu „Rekomendacje strategiczne dla rządu i samorządów”, przygotowanym przez zespół autorów badania PolSenior2 (Błędowski i inn., 2022) zawarto szereg wskazówek związanych z zakresem i metodami monitorowania stanu zdrowia i uwarunkowań społecznych osób starszych w Polsce.

W przywołanym dokumencie zwrócono uwagę między innymi na:

- » konieczność integracji baz danych badań realizowanych ze środków publicznych i udostępnienie ich na specjalnie przygotowanej platformie, dostępnej jednostkom naukowo-badawczym,
- » przeprowadzanie nie rzadziej niż co 10 lat badania przekrojowego typu PolSenior1 czy PolSenior 2 jako kompleksowego badania stanu zdrowia i uwarunkowań społecznych,
- » przygotowanie i przeprowadzenie badań dla wybranych interwencji organizacyjnych, edukacyjnych i zdrowotnych w populacji osób starszych w Polsce na poziomie powiatów,
- » zapewnienie finansowania i wsparcie udziału Polski w projektach międzynarodowych w zakresie gerontologii i geriatry,
- » wsparcie dla opiekunów rodzinnych i nieformalnych, organizacji pozarządowych i wolontariatu w zakresie opieki nad osobami starszymi,
- » stworzenie atrakcyjnych możliwości kontynuowania zatrudnienia po przekroczeniu wieku emerytalnego, co wymaga opracowania i wdrożenia dostosowanych do specyfiki zawodów, zasad zarządzania wiekiem w miejscu pracy,
- » w zakresie rekomendacji prawnych autorzy postulują między innymi podniesienie granicy wieku, pozwalającego uznać osobę za starszą w świetle prawa – do co najmniej 70 lat.

Ważnym kierunkiem działań na szczeblu państwowym są kampanie przeciwdziałające ageizmowi, które powinny być prowadzone nie tylko w mediach ogólnopolskich, lecz także w kanałach docierających bezpośrednio do pracodawców i instytucji rynku pracy, tak aby realnie wpływać na praktyki rekrutacyjne i zarządcze. Ważne jest również, aby działania te były oparte na rzetelnych danych i prezentowały pozytywne przykłady firm korzystających z doświadczenia pracowników 50+, co pomoże przełamywać utrwalone

stereotypy. Systematyczne kampanie informacyjne mogłyby także wzmacniać świadomość społeczną, że wydłużająca się aktywność zawodowa jest korzyścią zarówno dla jednostek, jak i dla gospodarki jako całości.

Samorządy

Zgodnie z art. 7 ustawy o samorządzie gminnym jednostki samorządu terytorialnego realizują szeroki katalog zadań własnych, z których wiele ma bezpośrednie znaczenie dla sytuacji osób w wieku 50+ na rynku pracy (Dz.U. 1990 Nr 16 poz. 95). Obszary takie jak pomoc społeczna, edukacja, ochrona zdrowia, transport publiczny czy wspieranie rozwoju gospodarczego, mogą być wykorzystywane jako narzędzia wzmacniające aktywność zawodową i społeczną tej grupy. Włączanie perspektywy 50+ do realizacji zadań własnych pozwala gminom prowadzić skuteczną, spójną politykę odpowiadającą na wyzwania demograficzne. Zadania własne gminy w zakresie pomocy społecznej pozwalają tworzyć lokalne instrumenty wsparcia dla osób 50+, szczególnie dotkniętych długotrwałym bezrobociem, opieką nad bliskimi czy chorobami. OPS-y odgrywają kluczową rolę w identyfikowaniu barier i kierowaniu mieszkańców do odpowiednich form aktywizacji.

W Polsce rośnie świadomość znaczenia aktywizacji zawodowej osób 50+, jednak działania podejmowane w tym obszarze pozostają nadal rozproszone i nieskoordynowane. Skuteczność tych inicjatyw byłaby znacznie większa, gdyby zostały one ujęte w spójną politykę publiczną, realizowaną równolegle na poziomie krajowym i lokalnym. W tym procesie kluczowa jest rola samorządów, które dzięki bliskości mieszkańców i znajomości lokalnych uwarunkowań, mogą trafnie identyfikować potrzeby kompetencyjne społeczności oraz koordynować działania zmierzające do ich zaspokojenia.

Do zadań samorządów może należeć zarówno rozwijanie lokalnych programów szkoleniowych i centrów kompetencji cyfrowych, jak i wspieranie przedsiębiorczości czy przygotowywanie regionalnych programów rozwoju umiejętności zawodowych i przekrojowych. Programy te powinny być dostosowane do specyfiki lokalnego otoczenia społeczno-gospodarczego i oparte na rzetelnej diagnozie potrzeb mieszkańców, w tym osób 50+.

W kontekście poziomu regionalnego szczególnie istotne wyzwania obejmują (FRSE, 2025):

- » tworzenie partnerstw i współpracy międzysektorowej, umożliwiających łączenie zasobów i kompetencji różnych instytucji,
- » profesjonalizację kadr edukacyjnych i edukatorów, zwłaszcza w zakresie pracy z osobami dorosłymi,
- » dostosowanie oferty edukacyjnej do lokalnych potrzeb, z uwzględnieniem zmieniającej się struktury demograficznej i gospodarczej,

- » systematyczne monitorowanie uczestnictwa w edukacji oraz identyfikację barier i potrzeb osób uczących się.

Współczesna rzeczywistość wymaga od systemów kształcenia elastyczności oraz zdolności do szybkiej adaptacji, co ma szczególne znaczenie w kontekście aktywności zawodowej osób 50+. Istotną rolę mogą w tym procesie odgrywać Wojewódzkie Zespoły Koordynacji ds. kształcenia i szkolenia zawodowego (WZK), wspierając rozwój idei uczenia się przez całe życie oraz koordynację działań edukacyjnych na poziomie regionalnym. Regiony mogą stać się ośrodkami zmian, w których testowane będą innowacyjne rozwiązania w zakresie edukacji dorosłych, rozwoju kompetencji i aktywizacji zawodowej. Najskuteczniejsze modele mogą następnie zostać przeniesione na poziom krajowy, przyczyniając się do budowy bardziej efektywnej i spójnej polityki wspierania aktywności zawodowej osób starszych (FRSE, 2025).

Kolejnym obszarem, w którym samorządy mogą skutecznie wzmacniać lokalną politykę rynku pracy, jest współpraca z sektorem ekonomii społecznej. Ustawa o rynku pracy i służbach zatrudnienia wskazuje, że do zadań powiatu należy współdziałanie z Ośrodkami Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES), choć nie precyzuje szczegółowo zakresu tej współpracy. Otwiera to możliwość elastycznego kształtowania partnerstw, w których OWES stają się ważnym zapleczem eksperckim wspierającym działania aktywizacyjne. Dysponują one bowiem zarówno dogłębną wiedzą o potrzebach osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, jak i doświadczeniem w pracy z przedsiębiorstwami społecznymi, które często tworzą miejsca pracy dla osób o słabszej pozycji na rynku, w tym dla ludzi po 50. roku życia. Włączanie OWES do planowania i realizacji lokalnych działań może więc znacząco zwiększać efektywność strategii aktywizacyjnych oraz wzmacniać rolę ekonomii społecznej w rozwoju regionalnym. Podobną funkcję pełnią podmioty ekonomii społecznej na poziomie powiatów i województw, gdzie są one wskazywane jako kluczowi partnerzy w działaniach informacyjnych, skierowanych do osób pozostających poza rynkiem pracy, zwłaszcza nieaktywnych zawodowo i niezarejestrowanych w instytucjach publicznych. Samorządy odpowiadają za dotarcie do tych grup z ofertą wsparcia, natomiast PES i OWES, działając blisko społeczności lokalnych i posiadając doświadczenie w pracy środowiskowej, mogą w istotny sposób zwiększać zasięg i skuteczność takich inicjatyw. (MRPiPS, b.d.).

Wspieranie przedsiębiorczości stanowi jeden z kluczowych obszarów, w których gminy mogą realnie wpływać na aktywność zawodową osób 50+ i tworzyć warunki sprzyjające ich dłuższemu pozostawaniu na rynku pracy. Gmina może aktywnie rozwijać lokalne inkubatory przedsiębiorczości, oferując w nich usługi i programy dedykowane osobom dojrzałym, które rozważają rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej. Takie instytucje mogą zapewniać kompleksowe doradztwo od wsparcia w tworzeniu modelu biznesowego, przez szkolenia, po pomoc w przygotowywaniu dokumentacji niezbędnej do otwarcia firmy. Jednocześnie gmina może wzmacniać lokalny rynek pracy poprzez

wspieranie przedsiębiorstw, które zatrudniają pracowników 50+, m.in. poprzez działania promocyjne, lokalne programy preferencyjne czy wyróżnienia dla pracodawców realizujących politykę różnorodności wiekowej.

Pracodawcy

Zmiany demograficzne, cyfryzacja oraz transformacja ekologiczna sprawiają, że pracownicy 50+ stają się kluczową i rosnącą grupą nie tylko w polskiej, ale i europejskiej sile roboczej. Niestety paradoksem niejako jest fakt, że jednocześnie utrzymują się nierówności w dostępie do zatrudnienia, szkoleń oraz elastycznych form pracy, co zwiększa ryzyko przedwczesnego opuszczania rynku pracy przez osoby starsze.

Przygotowany w 2025 roku przez ekspertów AGE Platform Europe raport podkreśla, że budowanie środowiska pracy sprzyjającego starzeniu się w dobrych warunkach jest zarówno koniecznością społeczną, jak i opłacalną strategią biznesową każdej firmy. Przedsiębiorstwa, które potrafią zatrzymać i rozwijać pracowników 50+, zyskują na doświadczeniu, stabilności oraz transferze wiedzy między pokoleniami (AGE Platform Europe, 2025). Jednocześnie przy utrzymaniu aktywności zawodowej pracowników 50+, kluczowym wyzwaniem staje się utrzymanie ich zdrowia jako czynnika umożliwiającego dłuższą i efektywniejszą pracę. Bez dobrego stanu fizycznego i psychicznego, które są fundamentalnym elementem kapitału ludzkiego, warunkującym zdobywanie kwalifikacji, rozwój kompetencji i sprawne funkcjonowanie na rynku pracy, firmy nie sprostają wyzwaniom demograficznym i nie zapewnią sobie wystarczających zasobów pracy w przyszłości.

Edukacja, w tym edukacja prozdrowotna, przyczynia się do poprawy kondycji społeczeństwa, co sprzyja wyższej produktywności i lepszemu wykorzystaniu kapitału ludzkiego. Dlatego jednym z kluczowych zadań polityk publicznych, ale i firmowych, staje się zarówno stworzenie warunków pracy dostosowanych do potrzeb i możliwości osób starszych, jak i wspieranie działań podnoszących ich dobrostan oraz zdolność do kontynuowania aktywności zawodowej (Górniak, Jelonek, 2023).

Kolejny obszar rekomendacji dotyczy warunków pracy. Pracodawcy powinni zapewniać ergonomię stanowisk, profilaktykę ryzyka psychospołecznego oraz wspierać zdrowie i dobrostan pracowników. W przywołanym raporcie AGE Platform Europe 2025, możemy zauważyć, że wdrożenie „podejścia w cyklu życia” w politykach BHP oraz dostosowywanie narzędzi i procesów do potrzeb starszych osób, umożliwia dłuższą i zdrowszą aktywność zawodową.

Ale zdrowie nie jest jedynym czynnikiem warunkującym aktywność zawodową w starszym wieku. Równie ważne jest nastawienie społeczne, dlatego między innymi, organizacje powinny aktywnie przeciwdziałać ageizmowi. Pracownicy

50+ nadal zderzają się ze stereotypami dotyczącymi produktywności czy zdolności do uczenia się, co wpływa na rekrutację, awanse i dostęp do szkoleń. Wzmocnienie ochrony przed dyskryminacją, transparentne procesy rekrutacyjne i równe szanse awansu są warunkiem budowania włączających kultur organizacyjnych. Szczegółnej uwagi wymagają starsze kobiety, które częściej łączą obowiązki zawodowe i opiekuńcze, co naraża je na marginalizację na rynku pracy. To między innymi z myślą o nich, firmy powinny wdrażać elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca, praca hybrydowa, elastyczne godziny oraz stopniowe przechodzenie na emeryturę pozwalają łączyć życie zawodowe i prywatne, szczególnie w kontekście rosnących obowiązków opiekuńczych. Ważnym elementem w procesie zwalczania ageizmu jest rozwijanie współpracy międzypokoleniowej. Programy mentoringowe, transfer wiedzy i zespoły mieszane wiekowo nie tylko podnoszą innowacyjność, lecz także wzmacniają poczucie wartości starszych pracowników. Integracyjna współpraca wzmacnia spójność organizacyjną, rozwija kompetencje i poprawia wyniki biznesowe (AGE Platform Europe, 2025).

Tworzenie firmowych polityk przyjaznych osobom starszym, musi obejmować także wdrażanie nowych technologii, w tym sztucznej inteligencji. Algorytmy i narzędzia cyfrowe muszą być transparentne i wolne od uprzedzeń, ponieważ niewłaściwie zaprojektowane systemy mogą wzmacniać dyskryminację starszych kandydatów lub pracowników. Ważne jest by wykorzystanie nowych technologii służyło rozwojowi biznesu, ale poprzez identyfikację barier, a nie do zwiększanie presji lub zastępowania ludzi, którzy potrzebują czasu by poznać narzędzia którymi mają się posługiwać w swojej pracy.

Bibliografia rozdziału:

AGE Platform Europe. (2025). Barometer 2025: Older workers and the future of work. Navigating digitalisation, the green transition, and labour shortages. AGE Platform Europe. Pobrano 6 grudnia 2025 r., z: <https://www.age-platform.eu/barometer-2025/>

Błędowski, P., Chudek, J., Grodzicki, T., Kostka, T., Lange, A., Mossakowska, M., Wieczorowska-Tobis, K., Wojtyniak, B., Więcek, A., Zdrojewski, T., Jagiełło, K. (2022). PolSenior 2: Rekomendacje strategiczne dla rządu i samorządów. Gdański Uniwersytet Medyczny.

Chłoń-Domińczak, A., Grabowska, I., Ruzik-Sierdzińska, A. (2024). Ocena wpływu działań na rzecz przedłużania kariery zawodowej i promowania pracy po przekroczeniu ustawowego wieku emerytalnego na skutek zmian wprowadzonych reformą podatkową Polski Ład (tzw. PIT-0 dla seniora): Raport końcowy. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Danielewicz, M., Sobol, E., Wójcicka, A., Kaźmierczak, T., & Matejczuk-Rosa, A. (2022). Opiekuję się – pracuję. Raport z interwencji badawczej skierowanej do opiekunów osób bliskich niesamodzielnych. Instytut Badań Edukacyjnych. Pobrano 10 grudnia 2025 r., z: https://ibe.edu.pl/images/Raport_Opiekuj%C4%99_si%C4%99_-_Pracuj%C4%99.pdf

Departament Ekonomii Społecznej. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (b.d.). Portal Ekonomii Społecznej. Pobrano 25 listopada 2025 r., z: <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl>

Dz.U. 1990 Nr 16 poz. 95. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym.

Dz.U. 2025 poz. 620. Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia.

Fundacja Polskiej Akademii Nauk, Zespół autorów. (2024). Diagnoza dotycząca podejmowania aktywności edukacyjnej wśród seniorów i jej znaczenia dla ich jakości życia oraz określenie niezbędnych czynników i warunków do optymalnej efektywności działań w obszarze edukacji senioralnej w Polsce w oparciu o przegląd najnowszej literatury naukowej krajowej i zagranicznej. Pobrano 24 listopada 2025 r., z: <https://rob.uksw.edu.pl/wp-content/uploads/2024/09/RAPORT-Diagnoza-dotyczaca-podejmowania-aktywnosci-edukacyjnej-wsrod-seniorow-i-jej-znaczenia-dla-ich-jakosci-zycia-1.pdf>

Górniak, J., Jelonek, M. (Red.). (2023). Polski rynek pracy – procesy i zasoby: Na podstawie badań BKL 2021–2022. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości; Uniwersytet Jagielloński. Pobrano 24 listopada 2025 r., z: https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Polski-rynek-pracy_procesy-i-zasoby_WCAG_24_04_2025.pdf

Richert-Kaźmierska, A., Forkiewicz, M. (2013). Kształcenie osób starszych w koncepcji aktywnego starzenia się. *Studia Ekonomiczne*. Pobrano 11 listopada 2025 r., z: https://mostwiedzy.pl/pl/publication/download/1/ksztalcenie-osob-starszych-w-koncepcji-aktywnego-starzenia-sie_66925.pdf

Ustawa o rynku pracy i służbach zatrudnienia, czyli więcej dialogu i współpracy z ekonomią społeczną. (2024). *EkonomiaSpołeczna.gov.pl*. Pobrano 24 listopada 2025 r., z: <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/ustawa-o-rynku-pracy-i-sluzbach-zatrudnienia-czyli-wiecej-dialogu-i-wspolpracy-z-ekonomia-spoieczna/>

Uczenie się przez całe życie. Wyzwania i rozwiązania. (2025). Warszawa, Wydawnictwo FRSE. Pobrano 23 listopada 2025 r., z: https://www.frse.org.pl/brepo/panel_repo_files/2025/10/10/z7oolg/uczenie-sie-przez-cale-zycie-online-new.pdf



7. Podsumowanie

Starzenie się społeczeństwa nie jest już zjawiskiem marginalnym ani tymczasowym. Dane demograficzne jednoznacznie wskazują, że proces ten dotyczy zarówno Polski, jak i większości krajów rozwiniętych, stając się jednym z najważniejszych wyzwań społecznych i gospodarczych XXI wieku. Analizy przedstawione w raporcie pokazują, że przy rosnącej długości życia, malejącej dzietności oraz spadku liczby ludności, Polska zmienia się w kraj w którym osoby po 50. i 60. roku życia stanowią rosnącą część społeczeństwa, pracowników i konsumentów. W tej sytuacji pełniejsze wykorzystanie ich potencjału staje się koniecznością, a nie tylko możliwością. Zjawisko to ma charakter globalny. Liczba ludności świata wzrosła z 7,7 miliarda w 2019 roku do około 8 miliardów w roku 2024 i według szacunków do 2060 r. przekroczy 10 miliardów. Pomimo wzrostu światowej populacji to Europa, w tym Polska, znajduje się w trendzie odwrotnym przy malejącej liczbie mieszkańców. Dodatkowo, prognozy wskazują, że do 2060 r. liczba osób w wieku 60 lat i więcej wzrośnie do blisko 11 milionów, co będzie miało poważne konsekwencje dla systemu emerytalnego, opieki zdrowotnej i rynku pracy.

Konsekwencją transformacji demograficznej jest rosnące obciążenie systemu zabezpieczenia społecznego. W modelu repartycyjnym, funkcjonującym w Polsce, świadczenia emerytalne wypłacane są z bieżących składek osób

aktywnych zawodowo. Jeżeli liczba osób pracujących spada, a liczba świadczeniobiorców rośnie, stabilność systemu jest zagrożona. Dlatego wydłużenie aktywności zawodowej osób starszych ma bezpośrednie przełożenie na finanse publiczne i dobrostan przyszłych pokoleń. Jak podkreślają eksperci, w warunkach malejącej liczby młodych pracowników to właśnie pokolenie 50+ i 60+ będzie w nadchodzących latach jednym z kluczowych zasobów rynku pracy.

Dane statystyczne potwierdzają rosnącą aktywność zawodową tej grupy. Wzrost aktywności obserwowany jest zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn, choć utrzymują się różnice zależne od wieku, wykształcenia czy przebiegu kariery. Jednocześnie badania pokazują, że ponad 70% osób po 60. roku życia deklaruje chęć kontynuowania pracy. Najczęściej wskazywane motywacje to potrzeba dodatkowego dochodu, utrzymanie aktywności i rutyny oraz kontakty społeczne. Praca jest więc nie tylko źródłem utrzymania, lecz także sposobem na utrzymanie zdrowia, dobrostanu i poczucia sprawczości.

Jednak mimo pozytywnych trendów, aktywność zawodowa osób starszych nie rozwija się w warunkach pełnej swobody. Raport ujawnia liczne bariery. Część z nich ma charakter systemowy: niski wiek emerytalny, brak kompleksowych rozwiązań wspierających aktywność zawodową oraz niewystarczające wsparcie w opiece nad osobami zależnymi, co dotyka przede wszystkim kobiet. Kolejną barierą jest słabo rozwinięta oferta pracy w niepełnym wymiarze czasu, która mogłaby zachęcić do pozostania na rynku pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego. Silne są również bariery kulturowe. W wielu organizacjach utrzymują się stereotypy dotyczące niższej wydajności, elastyczności czy kompetencji osób starszych. Przytoczony w raporcie eksperyment badawczy z 2021 r. Polskiego Instytutu Ekonomicznego wykazał, że kandydaci w wieku 50+ otrzymywali ponad dwa razy mniej zaproszeń na rozmowy rekrutacyjne niż osoby o połowę młodsze, posiadające takie same kwalifikacje. W przypadku kobiet zjawisko to bywa wzmacniane podwójną dyskryminacją ze względu na wiek i płeć. Do tego dochodzą bariery indywidualne, takie jak zdrowie, niskie kompetencje cyfrowe czy lęk przed zmianą.

Raport wskazuje, że wydłużenie aktywności zawodowej wymaga skoordynowanych działań na poziomie państwa, samorządów i pracodawców. Państwo powinno tworzyć instrumenty finansowe i prawne zachęcające do pracy, takie jak ułatwienie łączenia zatrudnienia z emeryturą czy ulgi podatkowe. Pracodawcy natomiast mogą wprowadzać strategie zarządzania różnorodnością wiekową, elastyczne formy zatrudnienia, ergonomiczne środowisko pracy oraz programy przygotowujące do emerytury. Ważna jest również kultura organizacyjna, oparta na szacunku i współpracy międzypokoleniowej oraz wzmocnienie edukacji dorosłych i uczenia się przez całe życie.

Kluczowym wnioskiem płynącym z dokonanej analizy jest to, że osoby po pięćdziesiątce i sześćdziesiątce nie stanowią obciążenia dla rynku pracy, lecz niezwykle cenny zasób. Ich doświadczenie, stabilność i motywacja do pracy

mogą przyczynić się do rozwoju organizacji i gospodarki, pod warunkiem, że stworzone zostaną sprzyjające warunki. W obliczu wyzwań demograficznych utrzymanie aktywności zawodowej tej grupy to nie tylko konieczność ekonomiczna, ale także kwestia jakości życia samych seniorów. Praca stanowi bowiem ważne źródło sensu, relacji społecznych i dobrostanu.

Bibliografia zbiorcza:

Abramowska-Kmon, A., Antczak, R., Chełchowska, M., Chłoń-Domińczak, A., Kotowska, I. E., Oczkowska, M., Panek, T., Perek-Białas, J., Ruzik-Sierdzińska, A., Strzelecki, P., Wróblewska, W., Zwierzchowski, J. (2023). Pokolenie 50+ w Polsce i w Europie w przededniu pandemii COVID-19: aktywność, stan zdrowia, warunki pracy, relacje międzypokoleniowe i wykluczenie (Raport, 8. runda badania SHARE: 50+). Oficyna Wydawnicza SGH. Pobrano 15 listopada 2025 r., z: https://share50plus.pl/sites/share50plus.pl/files/2024-04/157_XI_23_Pokolenie%2050%2B_Chlon_int%20low.pdf

AGE Platform Europe. (2025). Barometer 2025: Older workers and the future of work. Navigating digitalisation, the green transition, and labour shortages. AGE Platform Europe. Pobrano 6 grudnia 2025 r., z: <https://www.age-platform.eu/barometer-2025/>

AUTOHERO: <https://careers.autohero.com/pl/jobs/kierowca-placowy-28895/>

Baszczak, Ł., Mokrzycki, R., Trojanowska, M., Wincewicz-Price, A., Zyzik, R. (2021). Ageizm w Polsce – podsumowanie eksperymentalnego badania terenowego, Working Paper, nr 4, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa. Pobrano 12 lutego 2024 r., z: https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2022/01/PIE-WP_4-2021.pdf

BMW Group (2010). Sustainable Value Report 2010. Pobrano 5 grudnia 2025 r., z: https://www.responsibility-reports.com/HostedData/ResponsibilityReportArchive/b/OTC_BAMGF_2010.pdf

BMW Group: https://www.linkedin.com/posts/bmw-group_bmwgrouplife-internationaldayofolderpersons-activity-7114247601289314304-dUul?trk=public_profile_like_view

BNP Paribas: <https://www.bnpparibas.pl/kariera/pl/o-nas>

Błędowski, P., Chłoń-Domińczak, A., Fihel, A., Kiełczewska, A., Kotowska, I. E., Lewandowski, P., Magda, I., Malec, M., Okólski, M., & Tyrowicz, J. (2017). Population ageing, labour market and public finance in Poland. Institute for Structural Research/ European Commission. Pobrano 2 grudnia 2025 r., z: <https://www.ibs.org.pl/app/uploads/2017/03/Population-ageing-labour-market-and-public-finance-in-Poland.pdf>

Błędowski, P., Chudek, J., Grodzicki, T., Kostka, T., Lange, A., Mossakowska, M., Wieczorowska-Tobis, K., Wojtyniak, B., Więcek, A., Zdrojewski, T., Jagiełło, K. (2022). PolSenior 2: Rekomendacje strategiczne dla rządu i samorządów. Gdański Uniwersytet Medyczny.

Błędowski, P., Dzięgielewska, M., Szatur-Jaworska, B. (2006). Podstawy gerontologii społecznej. Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2006

Błędowski, P., Ruzik-Sierdzińska, A., Abramowska-Kmon, A., Felczak, J., Kocejko, M., Kubicki, P., Perek-Białas, J., Gałęcka-Burdziak, E. (2023). Potrzeby i warunki zachęcające osoby bierne zawodowo do powrotu na rynek pracy ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy osób w wieku 50+. Raport cząstkowy nr 5 w ramach zadania 5 i 8 projektu „Wsparcie realizacji badań panelowych osób w wieku 50 lat i więcej w międzynarodowym projekcie Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (SHARE)”. Pobrano 12 listopada 2025 r., z: <https://share50plus.pl/sites/share50plus.pl/files/2023-11/Raport%20cz%C4%85stkowy%20nr%205.pdf>

Business Insider Polska. (2024, grudzień). W nowy rok liczba ludności na świecie wyniesie 8,09 miliarda. Pobrano 1 grudnia 2025 r., z: <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/w-nowy-rok-liczba-ludnosci-na-swiecie-wyniesie-809-miliarda/2n5cyz8>

Burnes, D., Sheppard, C., Henderson, C. R., Jr., Wassel, M., Cope, R., Barber, C., Pillemer, K. (2019). Interventions to reduce ageism against older adults: A systematic review and meta-analysis. *American Journal of Public Health*, 109(8), e1–e9. Pobrano 15 listopada 2025 r. z: <https://doi.org/10.2105/AJPH.2019.305123>

Centralny Instytut Ochrony Pracy-PIB (2013) Badania dot. Zarządzania wiekiem w organizacji w ramach II etapu programu wieloletniego pn „Poprawa Bezpieczeństwa i Warunków Pracy” finansowanego w latach 2011–2013

w zakresie zadań służb państwowych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy- PIB www.ciop.pl

Chłoń-Domińczak, A. (2023). „Aktywność zawodowa osób w wieku 50+ w Polsce w świetle danych statystycznych i danych SHARE” w: Pokolenie 50+ w Polsce i w Europie w przededniu pandemii COVID-19: aktywność, stan zdrowia, warunki pracy, relacje międzypokoleniowe i wykluczenie. Raport podsumowujący wyniki badań 8. Rundy badania „SHARE: 50+ w Europie, MRPIPS, SGH. Pobrano 6 listopada 2025 r., z: https://share50plus.pl/sites/share50plus.pl/files/2024-04/157_XI_23_Pokolenie%2050%2B_Chlon_int%20low.pdf

Chłoń-Domińczak, A., Grabowska, I., Ruzik-Sierdzińska, A. (2024). Ocena wpływu działań na rzecz przedłużania kariery zawodowej i promowania pracy po przekroczeniu ustawowego wieku emerytalnego na skutek zmian wprowadzonych reformą podatkową Polski Ład (tzw. PIT-0 dla seniora): Raport końcowy. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Cholewa, K. (2022) Bezpieczeństwo zdrowotne osób starszych w środowisku pracy, Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka, 2022, 3, s.6

CORDIS. (2022, 21 Listopad). The economic impacts of an ageing society. Pobrano 3 grudnia 2025 r., z: https://cordis.europa.eu/article/id/90521-the-economic-impacts-of-an-ageing-society/pl?utm_source=chatgpt.com

Danielewicz, M., Sobol, E., Wójcicka, A., Kaźmierczak, T., & Matejczuk-Rosa, A. (2022). Opiekuję się – pracuję. Raport z interwencji badawczej skierowanej do opiekunów osób bliskich niesamodzielnych. Instytut Badań Edukacyjnych. Pobrano 10 grudnia 2025 r., z: https://ibe.edu.pl/images/Raport_Opiekuj%C4%99_si%C4%99_-_Pracuj%C4%99.pdf

Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins? Pobrano 10 grudnia 2025 r., z: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

Departament Ekonomii Społecznej. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (b.d.). Portal Ekonomii Społecznej. Pobrano 25 listopada 2025 r., z: <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl>

Dz.U. 1990 Nr 16 poz. 95. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym.

Dz.U. 2025 poz. 620. Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia.

Dziak, M. (2024). Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA). EBSCO Research Starters. Pobrano 4 grudnia 2025 r., z: <https://www.ebsco.com/research-starters/politics-and-government/volatility-uncertainty-complexity-and-ambiguity-vuca>

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) (b.d.) Poradnik „Zdrowe miejsca pracy dla pracowników w każdym wieku”. Pobrano 20 listopada 2025 r., z: <https://guides.osha.europa.eu/all-ages/PL-pl>

Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound 2024) Warunki pracy i zrównoważona praca Utrzymanie zaangażowania starszych pracowników: Polityki, praktyki i mechanizmy (dokument roboczy). Pobrano 17 listopada 2025 r., z: <https://www.eurofound.europa.eu/pl/about/what-we-do/work-programme>

Eurostat (2023) Pension and labour market participation 2023. Pobrano 23 września 2025 r., z: https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/database?node_code=emploi

Eurostat (2024). Employment rate of older workers (aged 55–64 years), Eurostat. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_emp_a/default/table

Fazlagić, J. (2014). Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą. e-Mentor, 1 (53)

Felczak, M., Leśnowolska, E., Jurowczyk, P., ABR SESTA, & Syno Poland. (2025). Raport Ponad PESELAMI: Czy wiek w miejscu pracy ma znaczenie? Pobrano 13 listopada 2025 r., z: <https://ponadpeselami.pl/>

Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (2023). Osoby 50+ na rynku pracy. Analiza tematyczna. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Pobrano 16 listopada 2025 r., z: <https://odpowiedzialnybiznes.pl>

Frączek-Broda, J. (2025) Międzypokoleniowi. Jak mądrze zainwestować w zawodową współpracę międzypokoleniową? Patronite Publishing

Fundacja Polskiej Akademii Nauk, Zespół autorów. (2024). Diagnoza dotycząca podejmowania aktywności edukacyjnej wśród seniorów i jej znaczenia dla ich jakości życia oraz określenie niezbędnych czynników i warunków do optymalnej efektywności działań w obszarze edukacji senioralnej w Polsce w oparciu o przegląd najnowszej literatury naukowej krajowej i zagranicznej. Pobrano 24 listopada 2025 r., z: <https://rob.uksw.edu.pl/wp-content/uploads/2024/09/RAPORT-Diagnoza-dotyczaca-podejmowania-aktywnosci-edukacyjnej-wsrod-seniorow-i-jej-znaczenia-dla-ich-jakosci-zycia-1.pdf>

Geodecki, T., Szczucka, A., Worek, B., Kocór, M., Czarnik, S., Jelonek, M., Krupnik, S., Perek-Białas, J., Prokopowicz, P., Kubica, W., Ilczuk, E., Zakusiło, A. (2023). Polski rynek pracy – procesy i zasoby. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Pobrano 18 listopada 2025 r., z: <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/polski-rynek-pracy---procesy-i-zasoby>

Gilles E. Gignac, Marcin Zajenkowski (2025), Humans peak in midlife: A combined cognitive and personality trait perspective, *Intelligence*, Volume 113, 2025. Pobrano 17 listopada 2025 r. z: <https://doi.org/10.1016/j.intell.2025.101961>

Główny Urząd Statystyczny. (2023). Prognoza ludności na lata 2023–2060. Pobrano 27 listopada 2025 r., z: https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5469/12/1/1/prognoza_ludnosci_rezydujacej_dla_polski_na_lata_2023-2060.pdf

Główny Urząd Statystyczny. (2025). Oficjalne statystyki SDG – wskaźniki dla priorytetów krajowych GUS. Pobrano 11 listopada 2025 r., z: <https://sdg.gov.pl/assets/pdf/pl/8-5-a-0.pdf>

Główny Urząd Statystyczny (2025), Pracujący, bezrobotni i bierni zawodowo – wyniki wstępne Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności w 2 kwartale 2025 r., <https://stat.gov.pl/>

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., & Koskinen, S. (Eds.). (2008). Dimensions of Work Ability: Results of the Health 2000 Survey. Helsinki: Finnish Centre for Pensions. Pobrano 10 listopada 2025 r., z: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78055/dimensions_of_work_ability_7.pdf

Grafton Recruitment. (2022). Badanie „Pokolenia na polskim rynku pracy”. Gi Group Holding. Pobrano 24 marca 2025 r., z: <https://www.grafton.pl>

Górnjak, J., Jelonek, M. (Red.). (2023). Polski rynek pracy – procesy i zasoby: Na podstawie badań BKL 2021–2022. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości; Uniwersytet Jagielloński. Pobrano 24 listopada 2025 r., z: https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Polski-rynek-pracy_procesy-i-zasoby_WCAG_24_04_2025.pdf

Harasty, C., Ostermeier, M. (2020). Population ageing: Alternative measures of dependency and implications for the future of work (ILO Working Paper No. 5). International Labour Organization. Pobrano 2 grudnia 2025 r., z: <https://www.ilo.org/publications/population-ageing-alternative-measures-dependency-and-implications-future-1>

ICAN Institute. Wojna pokoleń czy symbioza? Jak różne pokolenia na rynku pracy kształtują jego oblicze? (20 lutego 2025). <https://www.ican.pl/b/wojna-pokolen-czy-symbioza-jak-rozne-pokolenia-na-ryнку-pracy-ksztaltuja-jego-oblicze/PTWvIqHVu>

International Game Technology (obecnie Brightstar Lottery). IGT Sustainability Report 2023. Pobrano 5 grudnia 2025 r., z: https://www.brightstarlottery.com/media/ummphgxh/igt_sustainability_report_2023.pdf

Ilmarinen, J. (2019). From work ability research to implementation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(16), 2882. Pobrano 15 listopada 2025 r., z: <https://doi.org/10.3390/ijerph16162882>

ING Bank Śląski & Europejskie Kongres Gospodarczy. (2025). Raport ING-EEC: Motory polskiego wzrostu gospodarczego. Obawy i postulaty biznesu. Pobrano: 3 grudnia 2025 r., z: <https://pliki.wnp.pl/d/52/18/35/521835.pdf>

Instytut Badań Strukturalnych. (2017). Starzenie się ludności, rynek pracy i finanse publiczne w Polsce. Pobrano 3 grudnia 2025 r., z: <https://ibs.org.pl/wp-content/uploads/2022/12/Starzenie-sie-ludnosci-rynek-pracy-i-finance-publiczne-w-Polsce.pdf>

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych (2024–2026). Badanie „Przygotowanie do starości. Polacy w wieku przedemerytalnym o swojej przyszłości”. Częstkowe dane prezentowane podczas IX interdyscyplinarnej konferencji naukowej „Świat (nie)przyjazny starości” Szczecin 2025 r. relacja: <https://www.youtube.com/watch?v=LtIUrhB2xjE>

Jabłońska, M., Wiśliński, T. (2020). Bezpieczeństwo osób starszych w Polsce. Fundacja Przyszłość Pokoleń. Pobrano 14 listopada 2025 r., z: <https://przyszloscpokolen.pl/Bezpieczenstwo-osob-starszych-w-Polsce.pdf>

Jajor, K. Szkoła Doktorska Nauk Społecznych, Uniwersytet Warszawski. „Młodą asystentkę osobistą zatrudnię” – glosa do wyroku Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej z 7.12.2023 r., C-518/22, J.M.P. przeciwko AP Assistenzprofis GmbH (ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5129-5240>)

Jarząbek, A., Trojanowska, M., Wincewicz, A. (2020), Behawioralnie o polityce aktywizacji seniorów, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa. Pobrano 11 listopada 2025 r., z: <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2021/06/Seniorzy-21.07.pdf>

Kilian, M. (2015). Metodyka edukacji osób w starszym wieku: podstawowe wskazówki i zasady. *Forum Pedagogiczne*, 1, 171–185. Pobrano 12 listopada 2025 r., z: https://bazhum.muzhp.pl/media/texts/forum-pedagogiczne/2015-tom-1/forum_pedagogiczne-r2015-t1-s171-185.pdf

- Komuda, Ł. (2025). Współczynnik aktywności zawodowej. Rynek Pracy. Pobrano 6 listopada 2025 r., z: <https://rynekpracy.org/statystyki/wspolczynnik-aktywnosci-zawodowej-2/>
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Van De Voorde, K. (2021). Stimulating job crafting behaviors of older workers: The influence of opportunity-enhancing human resource practices and psychological empowerment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 22–34. Pobrano 14 listopada 2025 r., z: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1899161>
- Krawczyk-Dąbrowska, A. (2025). Podwójne obciążenie: wyzwania rynku pracy i pracodawców wobec rosnącej liczby nieformalnych opiekunów osób starszych. *Rynek Pracy*, 193(2), 6–13. Pobrano 11 lipca 2025 r., z: <https://rynekpracy.publisherspanel.com/article/551987/pl>
- Loch, C. H., Sting, F. J., Bauer, N., Mauermann, H. (2010). How BMW is defusing the demographic time bomb. *Harvard Business Review*, 88(3), 99–102. Pobrano 01.12.2025, z: <https://repub.eur.nl/pub/20802/48219392.pdf>
- Łastowiecka-Moras, E., Bugajska, J. (b.d.). Działania przedłużające aktywność zawodową pracowników starszych. Pobrano 13 listopada 2025 r., z: https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=21878&html_tresc_id=26170&html_klucz=19558&html_klucz_spis=
- Malewski, M. (2010), *Od nauczania do uczenia się. O paradygmatycznej zmianie w andragogice*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław
- Mead, M. (1970) *Culture and Commitment: A Study of the Generation Gap*, Garden City, New York
- Mockało, Z. (2015). Kapitał społeczny w pracy – definicje, idea i przegląd badań, *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 10/2015, s. 16–19. Pobrano 18 listopada 2025 r., z: https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=300004651&html_tresc_id=300004670&html_klucz=19558&html_klucz_spis=
- Mockało Z., Stachura-Krzyształowicz A., (2022) *Kapitał psychologiczny pracowników w wieku 50+. Jak zaplanować interwencję w miejscu pracy?* Centralny Instytut Ochrony Pracy 2022, Pobrano 20 marca 2024 r., z: https://m.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/96145/Kapital_psychologiczny_pracownikow_w_wieku_50_plus.pdf
- MIT-SMR. (2022, 4 października). Różnorodność: warto stawiać sobie mierzalne cele. Pobrano 5 grudnia 2025 r., z: <https://mitsmr.pl/roznorodnosc-i-wlacznosc/roznorodnosc-warto-stawiac-sobie-mierzalne-cele/>
- mFiles. Baby boomers. Pobrano 3 grudnia 2025 r., z: https://mfiles.pl/pl/index.php/Baby_boomers
- Muszyński, M. (2015). Edukacja i uczenie się – wokół pojęć. *Rocznik Andragogiczny*, 21, 77–88. Pobrano 12 maja 2025 r., z: <https://doi.org/10.12775/RA.2014.004>
- Nawrocka, J. (2013) *Społeczne doświadczenie starości: stereotypy, postawy, wybory*. Oficyna Wydawnicza "Impuls", Kraków 2013
- Nelson, T. D. (2019). Reducing ageism: Which interventions work? *American Journal of Public Health*, 109(8), 1066–1067. Pobrano 15 listopada 2025 r., z: <https://doi.org/10.2105/AJPH.2019.305195>
- NEUCA S.A. Różnorodność jest w nas. Pobrano 7 grudnia 2025 r., z: <https://roznorodnosc.neuca.pl/>
- Nosarzewska, E. (2020). Starzenie się społeczeństw krajów rozwiniętych (Megatrendy 2050). PTSP. Pobrano 13 listopada 2025 r., z: <https://ptsp.pl/starzenie-sie-spolczenstw-krajow-rozwinietych-megatrendy-2050/>
- Nosarzewska, E. (2020). Wzrost populacji świata i jego konsekwencje (Megatrendy 2050). Polskie Towarzystwo Studiów nad Przyszłością. Pobrano 13 listopada 2025 r. z: <https://ptsp.pl/wzrost-populacji-swiate-i-jego-konsekwencje-megatrendy-2050/>
- OECD. (2019). *Working better with age*. OECD Publishing. Pobrano 4 grudnia 2025 r., z: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/08/working-better-with-age_e6265636/c4d4f66a-en.pdf
- OECD (2023), *Pensions at a Glance 2023: OECD and G20 Indicators*, OECD Publishing, Paris. Pobrano 18 listopada 2025 r., z: <https://doi.org/10.1787/678055dd-en>.
- OECD. (2025). *OECD Employment Outlook 2025*. OECD Publishing. Pobrano 3 grudnia 2025 r., z: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/oecd-employment-outlook-2025_5345f034/194a947b-en.pdf
- OLX Praca. (2023). *Raport: Srebrne talenty – wykorzystanie potencjału pokolenia Silver*. Warszawa 2023. Pobrano 12 listopada 2025 r., z: <https://zawodowo.olx.pl/raporty/raport-olx-praca-srebrne-talenty-na-ryнку-pracy.pdf>
- Our World in Data. (2024). *UN population 2024 revision*. Pobrano 4 grudnia 2025 r., z: <https://ourworldindata.org/un-population-2024-revision>

- Pawłowska-Cypriasiak, K. (2018) Uczenie się pracowników starszych – raport wstępny z badań. Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka, nr 5/18, CIOP-PIB. Pobrano 11 listopada 2025 r., z: https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/85808/20180912103341&BP_5_2018_16_21.pdf
- Pawłowska-Cypriasiak, K. (2019) Jak szkolić pracowników 50+, CIOP-PIB. Pobrano 10 listopada 2025 r., z: <https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/88667/2019103104537&Jak-szkolic-pracownikow-50plus-e-poradnik-4-G-07.pdf>
- Pawłowska, Z. (2019). Podstawowe wskaźniki zrównoważenia pracy w krajach UE w świetle badań Europejskiej Fundacji na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy. Bezpieczeństwo Pracy: nauka praktyka 6/2019. Pobrano 17 listopada 2025 r., z: DOI 10.5604/01.3001.0013.2412
- PKO BP – Centrum Analiz. (2024, October 22). Dziennik Ekonomiczny: Starzenie się społeczeństwa obniża potencjał gospodarczy. Pobrano 3 grudnia 2025 r., z: <https://centrumanaliz.pkobp.pl/aktualnosci/dziennik-ekonomiczny-starzenie-sie-spolczenstwa-obniza-potencjal-gospodarczy>
- Polskie Towarzystwo Studiów nad Przyszłością (PTSP). Wzrost populacji świata i jego konsekwencje (Megatrendy 2050). Pobrano 30 listopada 2025 r., z: <https://ptsp.pl/wzrost-populacji-swiata-i-jego-konsekwencje-megatrendy-2050/>.
- Polska traci mieszkańców szybciej niż większość krajów UE. (2025, Lipiec 14). PLUSYdlaBIZNESU. Pobrano 30 listopada 2025 r., z: <https://praca.plusydlabiznesu.pl/aktualnosci/7877/polska-traci-mieszkancow-szybciej-niz-wiekszosc-krajow-ue>
- PopulationPyramid.net. Japonia – 2050 (Piramida wieku-płci). Pobrano 27 listopada 2025 r., z: <https://www.populationpyramid.net/pl/japonia/2050/>
- PWN. Migracje. W encyklopedia.pwn.pl. Pobrano 30 listopada 2025 r., z: <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/migracje;3941121.html>
- Richert-Kaźmierska, A., (2016) Edukacja osób starszych – wybrane zagadnienia, w: Edukacja prozdrowotna seniorów jako szansa na pomyślne starzenie się na przykładzie miasta Białegostoku, Uniwersytet Medyczny w Białymstoku (praca zbiorowa pod red. M. Cybulskiego i E. Krajewskiej-Kulak). Pobrano 11 listopada 2025 r., z: https://www.umb.edu.pl/photo/pliki/Dziedzinat-WNOZ/monografie/12-2016/edukacja_prozdrowotna_seniorow.pdf
- Richert-Kaźmierska, A., Forkiewicz M. (2013): Kształcenie osób starszych w koncepcji aktywnego starzenia się. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. nr. 131 (2013), s.127–139. Pobrano 8 listopada 2025 r., z: <https://mostwiedzy.pl/pl/publication/ksztalcenie-osob-starszych-w-koncepcji-aktywnego-starzenia-sie,125335-1>
- Rocard E., Llena-Nozal A. (2022). Supporting informal carers of older people: Policies to leave no carer behind, OECD Health Working Paper No. 140, 2022. Pobrano 13 marca 2025 r., z: <https://dx.doi.org/10.1787/0f0c0d52-en>
- Root, J., Schwedel A., Haslett M., Bitler N., „Better with Age: The Rising Importance of Older Workers. Pobrano 01.12.2025, z: <https://www.bain.com/insights/better-with-age-the-rising-importance-of-older-workers/>
- Sadowska-Snarska, C., Sosnowska, M. M. (2025). Raising the effective retirement age as a challenge for the Polish labour market. European Research Studies Journal, 28(2), 307–325. Pobrano 17 listopada 2025 r., z: DOI:10.35808/ersj/3980
- SeniorApp (2025) Raport Ocena potrzeb w zakresie wsparcia dla Seniorów w Polsce 2024 www.seniorapp.pl
- Seredyńska, A. (2024) Postrzeganie seniorów w środowisku młodych dorosłych, osób w średnim wieku oraz starszych, Psychologia Rozwojowa 2024 tom 29, nr 2, s. 35–45 Pobrano 15 listopada 2025 r., z: <https://doi.org/10.4467/20843879PR.24.011.21725>
- Sidor-Rządkowska, M. (2018). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach. Studia i Prace WNEiZ US, 51/2, 87–96. Pobrano 1 grudnia 2025 r., z: <https://wnus.usz.edu.pl/sip/file/article/download/15137.pdf>
- Skład, A. (2016) Praktyka zarządzania wiekiem w wybranych przedsiębiorstwach, Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka, 11/2016. Pobrano 23 listopada 2025 r., z: https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/80590/201705291569&BP_11_2016_16_20.pdf
- Słowińska, S. (2021). Aktywność kulturalna i edukacyjna starszych mężczyzn – obszar nierozpoznany? Dyskursy Młodych Andragogów / Adult Education Discourses, 22, 61–83. Pobrano 12 marca 2025 r., z: <https://doi.org/10.34768/dma.vi22.621>
- Sozialministerium Österreich. (2024). The 2024 Ageing Report 2022–2070. Pobrano 3 grudnia 2025 r., z: <https://www.sozialministerium.gv.at/dam/jcr%3A00454d29-843a-4427-ade9-132b07e22aae/The%202024%20Ageing%20Report%2022-2070.pdf>

Społecznie odpowiedzialni (2025) „Seniorzy chcą pracować: badanie SW Research”. Pobrano 17 listopada 2025 r., z: https://spolecznieodpowiedzialni.info/publikacje/warto-wiedziec/seniorzy-chca-pracowac-badanie-sw-research?utm_source=chatgpt.com

Strzelczak, M. (13 maja 2022). Podziały generacyjne – czy mają sens? Pobrano 13 listopada 2025 r., z: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/podzialy-generacyjne-czy-maja-sens/?cn-reloaded=1>

Szarota, Z. (2015), *Uczenie się starości. Edukacja Dorosłych*, 1, 7–18, Akademickie Towarzystwo Andragogiczne, Pobrano 11 listopada 2025 r., z: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-ef35764d-ad86-49a9-9f34-afafe044bb1b>

Szarota, Z. (2024) Wykład „Doradca geragogiczny – zawód przyszłości” podczas Konferencji „Idea poradnictwa gerontologicznego – czym jest, po co i komu służy?”. Organizator Fundacja Via Salutis, Opole 28.11.2024

Szukalski, P. (2008) Ageizm – dyskryminacja ze względu na wiek, w: Jerzy T. Kowaleski, Piotr Szukalski (red.), *Starzenie się ludności Polski – między demografią a gerontologią społeczną*, Wyd. UŁ, Łódź 2008, 153–184. Pobrano 24 listopada 2025 r., z: <https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/handle/11089/3607?show=full>

Szukalski, P. (2012). *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Pobrano 27 czerwca 2024 r., z: <http://hdl.handle.net/11089/6012>

Szukalski, P. (2021) *Aktywność zawodowa w: Badanie poszczególnych obszarów zdrowia osób starszych, w tym jakości życia związanej ze zdrowiem PolSenior2*, red. Błędowski, P., Grodzicki, T., Mossakowska, M., Zdrojewski, T., Gdański Uniwersytet Medyczny 2021

Szukalski P. (2022) Sandwich generation w warunkach przemian demograficznych, w: *Problemy społeczne. Trwałość i zmienność w dynamicznej rzeczywistości. Księga jubileuszowa z okazji 45-lecia pracy naukowej i dydaktycznej Profesor Jolanty Grotowskiej-Leder*, A. Kacprzak, M. Gońda, I. Kudlińska-Chróścicka (red.), WUŁ, Łódź 2022. Pobrano 11 stycznia 2024 r. z: <https://doi.org/10.18778/8220-767-5.12>

Szukalski P. (2025), wykład „Gotowość do pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego w świetle wyników projektu: Przygotowanie do starości. Polacy w wieku emerytalnym o swojej przyszłości”, IX Ogólnopolska Interdyscyplinarna Konferencja Naukowa „Świat(nie)przystajny starości”, Szczecin 4–5 czerwca 2025 r. <https://www.youtube.com/watch?v=LtIUrhB2xJE>

Szatur-Jaworska B., Błędowski P., Dzięgielewska (2006), *Podstawy gerontologii społecznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.

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

Ustawa o rynku pracy i służbach zatrudnienia, czyli więcej dialogu i współpracy z ekonomią społeczną. (2024). *Ekonomia Społeczna.gov.pl*. Pobrano 24 listopada 2025 r., z: <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/ustawa-o-ryнку-pracy-i-służbach-zatrudnienia-czyli-wiecej-dialogu-i-współpracy-z-ekonomia-społeczna/>

Uczenie się przez całe życie. Wyzwania i rozwiązania. (2025). Warszawa, Wydawnictwo FRSE. Pobrano 23 listopada 2025 r., z: https://www.frse.org.pl/brepo/panel_repo_files/2025/10/10/z7oolg/uczenie-sie-przez-cale-zycie-online-new.pdf

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2024). *World Population Prospects 2024: Summary of Results*. Pobrano 13 listopada 2025 r., z: https://population.un.org/wpp/assets/Files/WPP2024_Summary-of-Results.pdf

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2022). *World Population Prospects 2022: Summary of Results*. Pobrano 1 grudnia 2025 r., z: https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2024). *World population prospects 2023 / 2024 revision: Report*. Pobrano 2 grudnia 2025 r., z: https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesa_pd_2024_wpa2023-report.pdf

WBJ. Poland with the worst birth rate on the continent. Pobrano 30 listopada 2025 r., z: <https://wbj.pl/poland-with-the-worst-birth-rate-on-the-continent/post/143814>

Wiktorowicz, J. (2016) *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużanie okresu aktywności zawodowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016

Wiśniewska, E. (2017). Starsi i młodzi w dialogu międzypokoleniowym. *Społeczeństwo. Edukacja. Język*, 26, 27–47. Pobrano 27 listopada 2025 r., z: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-da2a8306-c150-4a1e-84dc-02644780a73a>

World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025. Pobrano 4 grudnia 2025 r., z: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

World Health Organisation (2024). Brief 10: Supporting informal long-term caregivers. W: Long-term care financing: lessons for low- and middle-income settings. Pobrano 10 marca 2025 r., z: <https://www.who.int/publications/b/71556>

World Population Review. Continents. Pobrano 1 grudnia 2025 r., z: <https://worldpopulationreview.com/continents>

Zwardoń-Kuchciak, O., Hauk, M. (2025). Kapitał psychologiczny pracowników a dobrostan zawodowy: Moderacyjna rola trybu pracy. *Przegląd Psychologiczny*, 68(1), 9–27. Pobrano 20 listopada 2025 r., z: <https://doi.org/10.31648/przegldpsychologiczny.10839>