

SIŁA DOŚWIADCZENIA W ERZE AI

JAK WYKORZYSTAĆ POTENCJAŁ DOJRZAŁYCH PRACOWNIKÓW



RAPORT EKSPERCKI 2026

BEST
THE AGE FUNDACJA

O wydawcy



The Best Age to fundacja badawczo-ekspercka, której działalność koncentruje się na strategicznym zarządzaniu wiekiem i kapitałem ludzkim w warunkach transformacji demograficznej i technologicznej. Fundacja prowadzi badania, inicjuje debatę publiczną i publikuje raporty branżowe.

Współpracuje z zarządami i liderami HR nad praktycznym wykorzystaniem potencjału doświadczonych pracowników jako elementu długofalowej strategii organizacji.

Fundację założyły **Anna Janiczek** i **Katarzyna Plewa**, menedżerki z wieloletnim doświadczeniem w zarządzaniu, transformacji organizacji i rozwoju ludzi.

Obszary działania

Fundacja wspiera organizacje w całym procesie budowania kultury zarządzania wielopokoleniowego – od diagnozy barier i procesów, przez rozwój kompetencji liderów, po tworzenie i wdrażanie programów transformacyjnych.

W pracy z organizacjami stosuje autorską metodę **3M Framework™**, obejmującą trzy wymiary zmiany:

- przekonania i kulturę (**Mindset**),
- decyzje i zachowania liderów (**Management**) oraz
- procesy organizacyjne (**Mechanisms**).

W praktyce obejmuje to:

- audyty i diagnozy organizacyjne
- projekty transformacyjne
- rozwój kompetencji – sesje dla kadry zarządzającej, warsztaty strategiczne, szkolenia i programy edukacyjne.



www.thebestage.pl
kontakt@thebestage.pl



Partnerzy Raportu

Partner Główny



Partnerzy Raportu



Od autorek

Przez lata pracy miałyśmy okazję uczestniczyć w wielu zmianach – W świecie, w którym firmy inwestują miliony w technologię i dane, coraz większego znaczenia nabiera pytanie, czy równie świadomie zarządzają doświadczeniem swoich pracowników.

Dziś – kiedy niemal każda rozmowa o przyszłości pracy prowadzi do tych samych tematów: sztucznej inteligencji, automatyzacji, nowych kompetencji. – coraz rzadziej rozmawiamy o kapitale, którego znaczenie będzie rosnąć równie szybko, o doświadczeniu.

Polska, podobnie jak cała Europa, znajduje się w punkcie przecięcia trzech trendów: transformacji technologicznej związanej z AI, bezprecedensowych zmian demograficznych i wydłużania życia zawodowego. W tej rzeczywistości pytanie nie brzmi już, czy na rynku pracy będzie więcej osób po 50. roku życia – to już się dzieje. Pytanie brzmi, czy organizacje będą umiały wykorzystać ich potencjał.

Dlatego przygotowałyśmy ten raport. Chciałyśmy sprawdzić, jak naprawdę wygląda sytuacja osób 50+ na polskim rynku pracy – nie z perspektywy deklaracji i polityk, ale codziennych doświadczeń pracowników, kandydatów i menedżerów.

Wyniki pokazują, że sposób, w jaki organizacje postrzegają wiek, ma wymierne konsekwencje biznesowe: koszt niewykorzystanych kompetencji, utraconej wiedzy, ograniczonego dostępu do talentów.



W świecie, w którym firmy inwestują miliony w technologię i dane, coraz większego znaczenia nabiera pytanie, czy równie świadomie zarządzają doświadczeniem swoich pracowników. Nieprzypadkowo na okładce pojawiają się słoje drzewa – zapis czasu, wzrostu i doświadczenia. To metafora potencjału, który często jest tuż obok, ale nie zawsze potrafimy go dostrzec.

Mamy nadzieję, że ten raport stanie się punktem wyjścia do takiej rozmowy!

Anna Janiczek i Katarzyna Plewa

Siła doświadczenia w erze AI.
Jak wykorzystać potencjał dojrzałych pracowników

ISBN 978-83-981695-0-9

© Fundacja The Best Age 2026

Autorki: Anna Janiczek i Katarzyna Plewa

Redakcja merytoryczna: Kamila Płowiec-Bzducha

W raporcie wykorzystano komentarze i opinie ekspertów:

dr hab. Ewa Flaszyńska
dr Henryka Bochniarz
dr hab. Mikołaj Pindelski
dr hab. Paweł Korzyński
Beata Stelmach
Ewelina Niewińska
Piotr Wlazło
Jowita Michalska
Wiola Łada-Szewczenko
Joanna Bensz
lek. med. Nina Nicheska
Jadwiga Ford
Paweł Filutowski
Piotr Wielgomas

Skład DTP: Krystyna Oborska-Masłowska

Wydawca:

Fundacja The Best Age
Warszawa 2026

Publikacja może być cytowana i wykorzystywana w celach informacyjnych pod warunkiem wskazania źródła. Powielanie całości lub istotnych fragmentów publikacji wymaga zgody Fundacji The Best Age.

Spis treści

07	NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI
09	ROZDZIAŁ 1. PUNKT BEZ POWROTU
19	ROZDZIAŁ 2. STEREOTYPY, KTÓRE RZĄDZĄ DECYZJAMI
31	ROZDZIAŁ 3. DOBRE CHĘCI NIE WYSTARCZĄ
43	ROZDZIAŁ 4. AGEIZM – UKRYTY KOSZT BIZNESOWY
55	ROZDZIAŁ 5. AI I KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI
65	ROZDZIAŁ 6. DŁUŻSZE ŻYCIE, DŁUŻSZA PRACA
75	ROZDZIAŁ 7. RYZYKA, KTÓRYCH FIRMY NIE KALKULUJĄ
83	ROZDZIAŁ 8. CO DALEJ?
94	METODOLOGIA

Najważniejsze wnioski

Doświadczenie jako przewaga konkurencyjna w erze AI

Do 2035 roku liczba osób w wieku produkcyjnym w Polsce zmniejszy się o ponad **2,1 mln**, a **udział pracowników 50+ w populacji wzrośnie z 37,3% do 43,2%**. Na ten proces nakłada się transformacja technologiczna napędzana przez AI oraz wydłużające się życie zawodowe – dziś 50-latkowie mają większy potencjał do dalszej pracy niż ich rówieśnicy dwie dekady temu. Te trzy zjawiska tworzą nową rzeczywistość rynku pracy. Aby sprawdzić, jak organizacje radzą sobie z tymi warunkami **zderzyliśmy trzy perspektywy: pracowników** (badanie ponad 4 tys. pracowników w Polsce), **organizacji (50 raportów ESG spółek WIG20 i WIG40)** oraz **perspektywę 14 ekspertów**. Widoczna jest wyraźna kosztowna rozbieżność między tym, co pracownicy mają do zaoferowania, a tym, co organizacje z tego wykorzystują.

Organizacje nadal podejmują decyzje w oparciu o stereotypy

40%

respondentów doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek lub było jej świadkiem. W grupie 50+ odsetek jest jeszcze wyższy.

Towarzyszą temu silne, utrwalone przekonania na temat pracowników 50+:

52,4%

ankietowanych spotkało się z opinią, że osoby 50+ są mniej zainteresowane rozwojem zawodowym – tymczasem

95,6%

deklaruje gotowość do nauki zupełnie nowych umiejętności, nawet jeśli wymaga to dużego wysiłku.

93,1%

respondentów uważa swoje kompetencje za wartościowe na rynku pracy – ale tylko

44,1%

ma poczucie, że może w pełni wykorzystać swój potencjał w obecnym miejscu pracy.

75%

respondentów spotkało się z opinią, że pracownicy 50+ wolniej uczą się nowych technologii.

76,1%

z nich deklaruje sprawne korzystanie z narzędzi AI – na poziomie porównywalnym z resztą badanych.

Większość organizacji nie podjęła działań

49%

respondentów nie widzi ze strony swojego pracodawcy żadnych działań wspierających współpracę międzypokoleniową – ani reskillingu, ani mentoringu, ani neutralnej wiekowo rekrutacji.

47,9%

Niemal co drugi pracownik uważa, że menedżerowie w jego firmie nie są przygotowani do zarządzania zespołami wielopokolenowymi.

Konsekwencje dla biznesu

Konsekwencje zaniechania są wymierne. Organizacje tracą wiedzę wraz z odchodzącymi pracownikami, ograniczają sobie dostęp do kompetencji już na etapie rekrutacji i zwiększają ryzyko wdrażania AI bez odpowiedniego kontekstu biznesowego.

W warunkach kurczącego się rynku pracy pozyskanie tych samych kompetencji z rynku będzie coraz trudniejsze i coraz droższe. Dotyczy to nie tylko wiedzy eksperckiej, ale również doświadczenia, relacji oraz zdolności oceny ryzyka budowanych przez lata pracy.

To tylko początek listy. Pełną mapę ryzyk związanych z niewykorzystaniem potencjału dojrzałych pracowników przedstawiamy w Rozdziale 7.

W erze AI doświadczenie staje się zasobem strategicznym. Organizacje, które nauczą się łączyć technologię z doświadczeniem, zyskają nie tylko przewagę konkurencyjną ale też pewność zachowania tempa rozwoju. Te, które nadal będą traktować wiek jako ograniczenie, będą konkurować o coraz radsze kompetencje przy rosnących kosztach ich pozyskania.

Rozdział 1.

Punkt bez powrotu

Dlaczego kryzys demograficzny wymusza natychmiastową redefinicję strategii zasobów ludzkich

Polski rynek pracy znalazł się w punkcie bez powrotu. Przez całe dekady struktura wiekowa społeczeństwa oraz zasoby kadrowe były traktowane przez biznes jako stała, przewidywalna i łatwo dostępna wartość. Dzisiejsza rzeczywistość bezwzględnie weryfikuje to podejście. Stoimy w obliczu głębokiej, strukturalnej zmiany, w której tradycyjne modele zarządzania kapitałem ludzkim rodem z XX wieku całkowicie tracą rację bytu.

Z jednej strony firmy mierzą się z gwałtownym przyspieszeniem technologicznym związanym z rozwojem sztucznej inteligencji. Z drugiej, z trwałą zmianą demograficzną: starzeniem się społeczeństwa, malejącą liczbą osób w wieku produkcyjnym i wydłużaniem życia zawodowego. Zjawiska te nie zachodzą w próżni, działają na siebie nawzajem jak katalizator. W praktyce oznacza to, że organizacje będą musiały funkcjonować w świecie, w którym pracowników jest mniej, średni wiek zespołów rośnie, a kariera zawodowa przestaje kończyć się w wieku, do którego rynek przyzwyczał się w poprzednich dekadach.

To nie jest już scenariusz przyszłości, to jest zmiana, która już trwa.

ponad
2,1 mln

o tyle osób zmniejszy się polski rynek pracy do 2035 r. w rezultacie zachodzących procesów demograficznych,

Źródło Raport PIE „Konsekwencje zmian demograficznych dla podaży pracy w Polsce” (2024)

To ekwiwalent sytuacji, w której z mapy zatrudnienia jednym ruchem wymazujemy jednocześnie całą populację Krakowa, Łodzi i Wrocławia.

Biznes nie stoi przed przejściowym, koniunkturalnym niedoborem pracowników. Mierzy się z trwałą, strukturalną wyrwą w zasobach ludzkich.

To powinno zmienić sposób myślenia o wieku w organizacjach. Firmy nie mogą dłużej traktować dojrzałych pracowników jako grupy „na końcu kariery”. Będą musiały nauczyć się lepiej wykorzystywać potencjał osób, które już mają w organizacji.

Demografia przestaje być tłem

Rynek pracy będzie starszy niż kiedykolwiek wcześniej

Dane statystyczne Głównego Urzędu Statystycznego oraz Eurostatu są nieubłagane. Polska przechodzi obecnie jedną z najszybszych w Europie transformacji od społeczeństwa relatywnie młodego do zaawansowanego starzenia się. Na koniec 2025 r. liczba ludności Polski wyniosła 37,33 mln, tj. o ponad 156 tys. mniej niż w końcu 2024 r. Choć formalnie pozostajemy piątym pod względem ludności krajem Unii Europejskiej, dynamika naszej depopulacji w skali bezwzględnej jest alarmująca.

Dane GUS za 2025 rok pokazują, że procesy te postępują nawet szybciej, niż zakładano w pierwotnych prognozach:

- **Kryzys urodzeń:** Współczynnik dzietności w Polsce spadł do poziomu 1,068 (wobec szacowanego wcześniej poziomu 1,10). To wartość mocno odległa od poziomu 2,1, który jako jedyny gwarantuje prostą zastępowalność pokoleń. Ujemny przyrost naturalny (wskaźnik urodzeń wynosi zaledwie 6,7 na 1000 osób przy wskaźniku zgonów na poziomie 10,9) stale się pogłębia.
- **Starzenie się populacji:** Mediana wieku mieszkańców Polski w 2025 roku osiągnęła poziom 43,8 roku. Wskaźnik ten wykazuje tendencję skokową (wzrost o blisko 4 lata w ciągu ostatniej dekady). Dysproporcja jest wyraźnie widoczna przy rozbiściu na płcie: mediana wieku dla mężczyzn wynosi obecnie 42,3 lat, podczas gdy dla kobiet przekroczyła już krytyczną barierę 45,4 lat, odzwierciedlając zachwianie równowagi pokoleniowej.
- **Dominacja pokolenia 50+:** Osoby w wieku 50 lat i więcej stanowią już blisko **37%** całkowitej populacji kraju. Przełamanie bariery jednej trzeciej społeczeństwa w wieku dojrzałym bezpośrednio redefiniuje strukturę bazy zasobowej rynku pracy.
- **Ekstremalne tempo zmian:** W latach 2015–2025 udział osób w wieku 65 lat i więcej wzrósł w Polsce o 5,6 punktu procentowego. Jest to najwyższy skok w całej Unii Europejskiej, niemal dwukrotnie przewyższający średnią unijną (2,9 p.p.).

Stan obecny (2025)	Prognoza (2035)
37,3% populacji stanowią osoby 50+	43,2% populacji stanowią będą osoby 50+

Konsekwencje dla rynku pracy są bezpośrednie. Malejąca liczba osób w wieku produkcyjnym oznacza większą konkurencję o pracowników, rosnące koszty rekrutacji, większe ryzyko utraty wiedzy organizacyjnej oraz konieczność wydłużania aktywności zawodowej. Dlatego nie jest to już temat społeczny, emerytalny czy demograficzny, ale temat biznesowy.

Firmy, które przez lata opierały rozwój na założeniu stałego dopływu młodszych pracowników, będą musiały zmienić logikę działania. Coraz mniej racjonalne będzie wypychanie z rynku osób z doświadczeniem tylko dlatego, że przekroczyły określony wiek.

W warunkach kurczącej się podaży pracy doświadczenie zaczyna być zasobem, którego odtworzenie jest trudne, kosztowne i czasochłonne.

Coraz wyraźniej widać, że tradycyjny model kariery zawodowej, oparty na szybkim wejściu na rynek pracy i równie szybkim wyjściu z niego, przestaje odpowiadać rzeczywistości demograficznej i ekonomicznej. Wydłużanie życia zawodowego nie jest już wyłącznie konsekwencją zmian emerytalnych tylko ekonomiczną koniecznością dla gospodarki i organizacji.

Polska przekroczy symboliczną granicę

Polska zestarzeje się znacznie mocniej niż reszta Europy: Podczas gdy w 2060 roku mediana wieku w Unii Europejskiej wyniesie 48,2 roku, w Polsce osiągnie ona ponad 50 lat. Będziemy jednym z najstarszych narodów na całym kontynencie, co oznacza, że **wy-
zwania związane z zarządzaniem wiekiem (Age Management) w polskich firmach
są znacznie bardziej palące niż w Europie Zachodniej.**

Perspektywa eksperta

dr Henryka Bochniarz

Prezydentka Założycielka Konfederacji Lewiatan



Zmiany demograficzne są nieuniknione

Zmiany demograficzne są nieuniknione, jednak ich wpływ na gospodarkę zależy od decyzji podejmowanych dziś przez firmy oraz skuteczności instrumentów rynku pracy. W warunkach kurczących się zasobów pracy i rosnącego wieku zatrudnionych, najwięk-

szym niewykorzystanym zasobem nie jest technologia, lecz doświadczenie osób po 50. roku życia – zwłaszcza kobiet. Coraz wyraźniej widać, że aktywizacja tej grupy i dłuższe utrzymanie w zatrudnieniu przestaje być wyłącznie elementem polityki społecznej, a staje się

Perspektywa eksperta

jednym z fundamentów stabilnego wzrostu i równowagi na rynku pracy.

Różnorodność wiekowa, podobnie jak płciowa, coraz częściej przesądza o przewadze konkurencyjnej. Zespoły o zróżnicowanej strukturze podejmują trafniejsze decyzje, lepiej radzą sobie z niepewnością i są bardziej innowacyjne – co przekłada się na wyniki biznesowe. W dobie transformacji cyfrowej oznacza to konieczność łączenia nowych technologii z doświadczeniem pracowników. Ich wiedza organizacyjna, kompetencje społeczne i odporność na kryzysy pozostają równie istotne. Wciąż jednak wiele organizacji nie jest przygotowanych do efektywnego zarządzania zespołami wielopokoleniowymi ani do wykorzystania wiedzy pracowników 50+. W raporcie kierunki działań są jasno określone: od eliminowania stereotypów i zmian w politykach HR, przez inwestowanie w rozwój kompetencji cyfrowych i przekwalifikowanie, aż po uwzględnianie zdrowia oraz długiej aktywności zawodowej w strategiach firm. Współczesny rynek pracy opiera się na **ciągłym uczeniu się i gotowości do zmiany kompetencji, także po 50. roku życia**. Kluczowe staje się więc budowanie kultury uczenia się przez całe życie i zapewnienie realnego dostępu do rozwoju niezależnie od wieku, jak również wsparcie firm w podnoszeniu kompetencji i kwalifikacji pracowników.

To już nie jest jedynie kwestia zarządzania personelem, lecz warunek utrzymania konkurencyjności gospodarki w nadchodzących dekadach. Zaniechania w tym obszarze oznaczają spadek produktywności, rosnące trudności rekrutacyjne i wolniejszy rozwój.

Dlatego tak istotne jest prowadzenie włączającej polityki zatrudnienia oraz konsekwentne rozwijanie kompetencji pracowników na każdym etapie kariery. Firmy inwestują w różnorodność nie tylko z powodów wizerunkowych – robią to, ponieważ przynosi to wymierne efekty. Zespoły wielopokoleniowe lepiej odpowiadają na potrzeby klientów i sprawniej funkcjonują w warunkach dynamicznych zmian technologicznych.

Nie można też pomijać roli kobiet. Możliwość łączenia pracy z życiem rodzinnym w dużej mierze zależy od jakości usług publicznych – opieki nad dziećmi oraz edukacji. Bez stabilnych rozwiązań systemowych trudno będzie zwiększyć ich aktywność zawodową, szczególnie w starszych grupach wiekowych.

Jednocześnie długiej aktywności zawodowej nie da się oprzeć wyłącznie na działaniach państwa. Kluczowa jest współpraca z biznesem – rozwój elastycznych form pracy, inwestycje w kompetencje i świadome zarządzanie różnorodnością. To właśnie synergia tych działań przesądzi o zdolności polskiej gospodarki do utrzymania wysokiego poziomu zatrudnienia mimo zmian demograficznych.

Dodatkowym wyzwaniem jest rozwój sztucznej inteligencji. Nie powinna ona być traktowana bezkrytycznie – wymaga umiejętności oceny i kontroli. Przyszłość rynku pracy należy do osób kreatywnych, otwartych na naukę i potrafiących łączyć różne kompetencje. Technologia może być wsparciem, ale nie zastąpi doświadczenia, zdolności współpracy i dojrzałości, które często są domeną starszych pracowników.

Pracownicy widzą, że ludzi do pracy będzie mniej

Wyniki badania pokazują, że respondenci dobrze rozumieją skalę tej zmiany. 66,9% badanych zgadza się ze stwierdzeniem, że z powodu starzenia się społeczeństwa w ciągu najbliższych 10 lat liczba osób dostępnych na rynku pracy będzie maleć.

To ważny wynik, bo pokazuje, że demografia nie jest dla pracowników abstrakcyjną prognozą. Jest coraz częściej odczytywana jako realna zmiana rynku – mniej ludzi do pracy oznacza większą presję na produktywność.

66,9%

respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że w ciągu najbliższych 10 lat liczba osób dostępnych na rynku pracy będzie maleć

Jednocześnie komentarze respondentów pokazują, że wiele firm wciąż funkcjonuje według starego modelu, w którym dojrzały wiek bywa traktowany jako ograniczenie, a nie jako element wartości pracownika.

„Jako szef otrzymywałem polecenie, by nie zatrudniać osób starszych i doświadczonych, bo może to zdaniem firmy źle wpłynąć na zespół, który jest młody.”

Respondent, grupa wiekowa 40–50

Ten jeden z cytatów dobrze pokazujący napięcie, które będzie powracać w całym raporcie. Rynek pracy się starzeje, ale wiele organizacji nadal idealizuje młodość jako domyślny synonim energii, potencjału i dopasowania kulturowego. W świecie malejącej podaży pracy takie podejście staje się nie tylko niesprawiedliwe, ale również nieracjonalne ekonomicznie. Aż 73,6% respondentów uważa, że **pracodawcy są obecnie nieprzygotowani na nadchodzące zmiany demograficzne**.

Dane z badania odślaniają jednak coś głębszego niż zwykłą inercję organizacyjną. Mamy do czynienia z wyraźnym paradoksem: 66,9% respondentów dostrzega nadchodzący niedobór pracowników, 88,4% uważa, że dłuższa aktywność zawodowa osób 50+ jest korzystna dla pracodawców, a jednocześnie zaledwie 22,3% wierzy, że osoby te mają dziś realne możliwości dalszego rozwoju zawodowego. Innymi słowy: wszyscy widzą problem, mało kto działa. Ta luka między świadomością a praktyką organizacyjną jest jednym z głównych tematów tego raportu.

22,3%

respondentów uważa, że osoby w wieku 50+ mają dziś realne możliwości dalszego rozwoju zawodowego

Zmienia się sposób myślenia o wieku i pracy

88,4%

respondentów uważa, że dłuższa aktywność zawodowa osób 50+ jest korzystna dla pracodawców

To sygnał zmiany myślenia o doświadczeniu. Respondenci dostrzegają, że pracownicy 50+ mogą być dla firm źródłem stabilności, wiedzy procesowej, odpowiedzialności i odporności organizacyjnej. W czasach niepewności te cechy zyskują na znaczeniu.

Badanie pokazuje też, że obraz współczesnego 50-latka znacząco różni się od stereotypów sprzed dekad. 79,8% respondentów uważa, że dzisiejsi 50-latkowie mają większy potencjał do dalszej pracy niż osoby w tym samym wieku 20–30 lat temu. 80% badanych zgadza się ze stwierdzeniem, że ludzie żyją dziś dłużej i częściej chcą pozostać aktywni zawodowo po osiągnięciu wieku emerytalnego.

Dla organizacji oznacza to konieczność przeprojektowania myślenia o karierze. Model, w którym największe inwestycje rozwojowe przypadają na pierwszą połowę życia zawodowego, a po pięćdziesiątce pracownik stopniowo wypada z głównego nurtu awansów, szkoleń i projektów, będzie coraz trudniejszy do obrony. Nie dlatego, że jest „nieinkluzywny”, ale dlatego, że marnuje zasób, którego firmom zacznie brakować.



„Zostałam zwolniona po przekroczeniu 48 roku życia ze stanowiska managerskiego bez konkretnego powodu, moje miejsce zajęła osoba w wieku 32 lat. Ponadto często w projektach związanych z nowymi technologiami angażuje się młodszych pracowników, z góry zakładając że mają wyższe kompetencje.”

Respondentka, 48 lat



AI wzmacnia napięcia obecne już na rynku pracy

Sztuczna inteligencja jako katalizator zmian

Sztuczna inteligencja jest drugim czynnikiem, który radykalnie zmienia reguły gry, i który działa na te same napięcia, które już istnieją. W debacie publicznej AI bywa przedstawiana jako odpowiedź na demograficzny niedobór pracowników: narzędzie automatyzacji, które odciąży kurczący się rynek pracy. W praktyce jej wpływ jest bardziej złożony i niejednoznaczny.

53%

respondentów uważa, że w najbliższych latach sztuczna inteligencja doprowadzi do odczuwalnego zmniejszenia liczby miejsc pracy

Połowa badanych obawia się, że AI ograniczy miejsca pracy i jednocześnie nie widzi jasnej ścieżki, jak organizacje zamierzają przeprowadzić ich przez tę zmianę. AI staje się więc nie tylko technologią, ale także testem zaufania do firm: czy będą rozwijać ludzi razem z technologią, czy potraktują technologię jako uzasadnienie dla selekcji i redukcji. To pytanie szczególnie mocno dotyka pracowników po pięćdziesiątce – grupy, która według stereotypów „nie nadąża za technologią”, a według danych z tego badania deklaruje wyższą gotowość do nauki nowych kompetencji niż średnia całej próby. Ten wątek szerzej omówimy w rozdziale piątym.

Zmiana demograficzna nie dotyczy jednak wyłącznie struktury zatrudnienia, zmienia też strukturę klientów. Osoby po pięćdziesiątce stają się jednocześnie największą grupą na rynku pracy i rosnącym segmentem konsumenckim, z rosnącą siłą nabywczą i rosnącymi wymaganiami. Połączenie tych dwóch perspektyw – klienta i pracownika po pięćdziesiątce – powinno dziś znaleźć się w centrum decyzji strategicznych.

*Perspektywa eksperta***Piotr Wlazło***Dyrektor Zarządzający Pionem HR w Alior Banku*

Siła doświadczenia po obu stronach relacji – jak zmieniające się społeczeństwo redefiniuje oczekiwania klientów i organizacji

Demografia jest nieubłagana. Starzenie się społeczeństwa stało się faktem, wprost przekładającym się na dostępność talentów na rynku pracy, ale także na klientów i sposób korzystania przez nich z produktów i usług. Do 2030 roku osoby po 50. roku życia mogą stanowić już około 1/3 wszystkich aktywnych zawodowo w Polsce. Grupa 50+ rośnie liczebnie i ekonomicznie, ale przede wszystkim zmienia swoje oczekiwania. To osoby bardziej świadome, często mniej impulsywne, ale również bardziej wymagające wobec jakości, przejrzystości i wiarygodności. Oczekują prostoty – nie w sensie ograniczania funkcji, ale eliminowania zbędnych barier: jasnej komunikacji, intuicyjnych procesów i realnej dostępności obsługi. Coraz większe znaczenie ma też relacja – kontakt z organizacją ma być partnerski, oparty na zrozumieniu, a nie tylko na efektywności transakcji.

W tym samym czasie organizacje wkraczają w epokę sztucznej inteligencji. Wiele dyskusji koncentruje się na tym, jak AI zmieni miejsca pracy i jakie nowe kom-

petencje będą potrzebne pracownikom. Znacznie rzadziej zadajemy jednak pytanie, jak dzięki AI jeszcze lepiej wykorzystać potencjał doświadczenia. A właśnie ono może okazać się w przyszłości jednym z najcenniejszych zasobów organizacji.

Sztuczna inteligencja doskonale radzi sobie z analizą danych, automatyzacją procesów i wspieraniem decyzji. Nie zastępuje jednak umiejętności rozumienia kontekstu, interpretowania niuansów ludzkich zachowań czy budowania zaufania. Są to kompetencje rozwijane przez lata praktyki zawodowej i życiowej. Dojrzałym pracownikom dysponującym wiedzą, której nie można pozyskać wyłącznie z baz danych, wynikającą z doświadczeń, relacji i obserwacji zmian zachodzących w społeczeństwie i na rynku.

Ich rola staje się istotna również dlatego, że coraz częściej reprezentują oni tę samą grupę, która staje się kluczowym segmentem klientów. Jeśli klient przyszłości będzie miał 50, 60 lub 70 lat, to projektowanie produktów i usług bez osób repre-

Perspektywa eksperta

zentujących te grupy wiekowe staje się coraz większym ryzykiem biznesowym. Dane i algorytmy potrafią wskazać trend, ale nie zawsze wyjaśniają motywacje, obawy i rzeczywiste potrzeby odbiorców.

Dojrzały pracownicy mogą pełnić rolę naturalnych ambasadorów klientów swojej generacji. Lepiej rozumieją oczekiwania dotyczące prostoty, dostępności, przejrzystości i jakości obsługi. Potrafią dostrzec bariery, które dla młodszych zespołów projektowych bywają niewidoczne – od sposobu komunikacji po konstrukcję procesów czy poziom zaufania budowany przez markę. Ich udział w tworzeniu doświadczeń klienta nie jest więc wyłącznie wyrazem dbałości o różnorodność wiekową, ale realnym źródłem przewagi konkurencyjnej.

Największą wartość przyniosą organizacje, które nie będą przeciwstawiały technologii doświadczeniu ani młodości dojrzałości. Wygrają te, które potrafią połączyć te światy – stworzyć środowisko realnej współpracy między pokoleniami, gdzie kompetencje cyfrowe spotykają się z wiedzą ekspercką, a AI wzmacnia ludzi, zamiast ich zastępować. W praktyce to nie technologia decyduje o jakości rozwiązań, tylko to, czy jest dobrze użyta. A do tego potrzebne jest doświadczenie. W świecie opartym na algorytmach to właśnie ono zaczyna być przewagą – pozwala budować rozwiązania bardziej trafne, bliższe rzeczywistym potrzebom klientów.

Bo choć AI coraz lepiej odpowiada na pytania, to doświadczenie pomaga zadawać właściwe.

Dane demograficzne wyznaczają kierunek, a dane z badania pokazują, że pracownicy go rozumieją. Raport bada, na jakim etapie tej drogi są dziś organizacje – przez pryzmat stereotypów obecnych w decyzjach kadrowych, ageizmu w codziennych praktykach, gotowości pracowników do zmiany oraz deklaracji ESG i ich przełożenia na realne doświadczenie pracy. Zmiana demograficzna jest nieuchronna. Pytanie brzmi, które organizacje jako pierwsze przekazują tę świadomość w przewagę konkurencyjną.

Rozdział 2.

Stereotypy, które rządzą decyzjami

Dlaczego doświadczenie przegrywa z percepcją

Stereotypy to uproszczone przekonania przypisujące określone cechy całym grupom ludzi, między innymi na podstawie wieku, płci czy pochodzenia. W kontekście rynku pracy działają jak filtr, bo kształtują sposób w jaki traktujemy swoich współpracowników, podwładnych, przełożonych. Determinują to jak organizacje postrzegają kompetencje, potencjał i przydatność pracowników, zanim jeszcze zweryfikują fakty.

Wyniki badania ujawniają systemowe pęknięcie: podczas gdy pracownicy 40+ i 50+ deklarują bardzo wysoką gotowość do rozwoju i zmian, organizacje wciąż postrzegają ich przez pryzmat ograniczających etykiet. Problem nie zaczyna się więc od braku kompetencji, ale od sposobu, w jaki wiek staje się skrótem myślowym w ocenie człowieka.

To jedna z najważniejszych sprzeczności widocznych w badaniu: wysoka samoocena kompetencji i gotowości do nauki pozostają w wyraźnej sprzeczności z silnymi stereotypami dotyczącymi pracowników 50+.

Kompetencje, których organizacje nie widzą

Dane z badania wskazują na **wysoką samoocenę wartości własnych kompetencji**. Średnia odpowiedzi na stwierdzenie „Uważam, że moje kompetencje są wartościowe na obecnym rynku pracy” wynosi 4,5 na 5, a 93% respondentów zgadza się z tym stwierdzeniem. W grupie osób 50+ wskaźnik ten jest jeszcze wyższy i wynosi 97,4%.

Równie wysoka jest deklarowana **gotowość do nauki nowych umiejętności**, średnia dla całej próby wynosi 4,6 na 5, a 94,8% badanych deklaruje **gotowość zdobywania nowych kompetencji**. W grupie 50+ odsetek ten wynosi 95,6%.

4,7/5

średnia ocena własnych kompetencji na rynku pracy wśród respondentów **50+**

97,4%

respondentów **50+** uważa, że ich kompetencje są wartościowe na rynku pracy

Mimo wysokiej oceny własnych kompetencji, w wielu wypowiedziach respondentów wybrzmiewa, że na rynku pracy doświadczenie zawodowe przestaje być postrzegane jako przewaga, a zaczyna być traktowane jako sygnał „niedopasowania” lub potencjalnego ryzyka dla pracodawcy.

„W rozmowach z działami rekrutacji słyszę, że szef boi się, że go wygryzę, że szukają osób z mniejszym doświadczeniem, że mam tak bogate doświadczenie, że będę się nudzić..”

Respondent z 18-letnim doświadczeniem w zarządzaniu projektami

„Mając 45 lat prowadziłem jako lider rekrutację z młodym HR Consultantem (ca.26-28 lat), który osobę w wieku 42 lat – skomentował za stary do tej funkcji bo trzeba jeździć i spotykać się z klientami.

Respondent 45 lat

Choć organizacje deklarują, że cenią doświadczenie, w praktyce bywa ono postrzegane jako źródło wyższych oczekiwań, mniejszej elastyczności lub trudności w dopasowaniu do zespołu.

Stereotypy silniejsze niż kompetencje

Co ważne, stereotypy uderzają w obie strony demograficznego spektrum, choć ich natura jest skrajnie różna. Osoby 50+ są etykietowane jako „wolniej uczące się technologii” i „mniej kreatywne”. Z kolei młodzi (poniżej 35 lat) zmagają się z opinią „nielojalnych” i „mało odpornych na stres”.

Stereotypy, które dzielą pokolenia

Stereotypy wobec pracowników 50+:



Stereotypy wobec pracowników <35:



Tu paradoksalnie, młodsze pokolenia są oceniane jeszcze surowiej pod kątem postaw. Kultura pracy jest prześląknięta brakiem zaufania. Młodzi są postrzegani jako „nielojalni”, a starsi jako „oporni skansen”.

Jeden z respondentów zauważył:

“Mam 26 lat i 5 lat doświadczenia w branży. To jednak o moim pokoleniu mówi się, że wszyscy bez wyjątku jesteśmy roszczeniowi, leniwi i nielojalni. Słyszałam takie słowa nawet podczas rozmów kwalifikacyjnych od rekruterów.”

Respondent, specjalista 26 lat

Z drugiej strony osoby dojrzałe słyszą:

„Ty to już na emeryturę, a nie awans”.

Respondent z grupy wiekowej 50+

Najsilniejsze stereotypy dotyczące osób 50+ koncentrują się wokół technologii, adaptacji i rozwoju. 74,6% respondentów spotkało się z opinią, że osoby 50+ wolniej uczą się nowych technologii, a 62,5% z przekonaniem, że osoby dojrzałe wolniej adaptują się do zmian organizacyjnych. Ponad połowa respondentów spotkała się również z opinią, że osoby 50+ są mniej kreatywne lub mniej zainteresowane rozwojem zawodowym.

Z drugiej strony 93,6% wszystkich respondentów deklaruje **gotowość do zmiany roli, stanowiska lub zakresu odpowiedzialności**, jeśli będzie tego wymagał rynek pracy. 67,9% jest gotowych całkowicie zmienić zawód, a 64,4% – zmienić formę zatrudnienia.

W grupie osób 50+ wskaźniki pozostają równie wysokie: 94,5% deklaruje gotowość do zmiany roli lub zakresu odpowiedzialności, 65,4% jest gotowych całkowicie zmienić zawód, a 71,8% – zmienić formę zatrudnienia (np. z etatu na B2B).

94,5%

*respondentów w grupie **50+** jest gotowych zmienić rolę lub zakres odpowiedzialności*

65,4%

*respondentów w grupie **50+** deklaruje gotowość do zmiany zawodu*

Wyniki badania podważają stereotyp przedstawiający dojrzałych pracowników jako osoby niechętne zmianie. Widać raczej coś odwrotnego, pracownicy deklarują gotowość do rozwoju i adaptacji, ale organizacje nie zawsze potrafią tę gotowość rozpoznać i wykorzystać.

Szczególnie wyraźnie widać to w obszarze nowych technologii, wokół których koncentrują się najsilniejsze stereotypy dotyczące pracowników 50+. Stereotyp wolniejszego uczenia się nowych narzędzi bywa używany jako argument za pominięciem osób 50+ w projektach transformacyjnych. Tymczasem właśnie w erze AI doświadczenie, kontekst i wiedza ukryta stają się zasobem, którego organizacje nie powinny tracić – o czym wspomina w swojej wypowiedzi Ewelina Niewińska, Managing Director w PwC Polska.

Perspektywa eksperta

Ewelina Niewińska

Managing Director, PwC Polska



Wiedza ukryta pracowników 50+ – krytyczna infrastruktura organizacji w erze agentyzacji AI

Dyskusja o przyszłości pracy koncentruje się dziś na sztucznej inteligencji: co zautomatyzować, gdzie wdrożyć agenta, jak przyspieszyć procesy. Znacznie rzadziej zadajemy pytanie równie ważne: **na jakiej wiedzy te systemy będą działać?** I kto ją posiada?

Wyniki badania dają odpowiedź, która powinna niepokoić. Organizacje nie tylko nie wykorzystują doświadczenia pracowników 50+ – one systematycznie ten zasób erodują, nie zdając sobie sprawy z jego wartości dla transformacji technologicznej.

Wiedza ukryta to ta część kompetencji, której nie znajdziemy w procedurach ani bazach danych. Rezyduje w ludziach – w ich intuicji, nawykach decyzyjnych, rozumieniu kontekstu. To wiedza o tym, dlaczego proces wygląda tak, a nie inaczej. Które dane w systemie bywają nierzetelne. Jak reaguje klient, kiedy czuje się zlekceważony. Czego nie robić, bo organizacja już próbowała.

W erze agentyzacji – gdy AI przestaje być narzędziem uruchamianym na żądanie

i staje się autonomicznym uczestnikiem procesów – ta wiedza zyskuje nową funkcję. Agent AI działa na bazie wiedzy jawnej: opisanej, zdigitalizowanej, wbudowanej w reguły. Wszystko, czego organizacja nie wydobywa i nie opisała, dla agenta nie istnieje. Wiedza ukryta staje się **warstwą konfiguracyjną**, która decyduje, czy automatyzacja tworzy wartość, czy generuje ryzyko.

To istotna zmiana w sposobie myślenia o doświadczeniu pracowników. W erze AI doświadczenie przestaje być wyłącznie historią zawodową – staje się zasobem potrzebnym do budowania jakości, bezpieczeństwa i skuteczności systemów technologicznych.

Dane mówią: ten potencjał jest marnowany

Badanie potwierdza, że 75% respondentów spotyka się ze stereotypem, iż pracownicy 50+ wolniej uczą się technologii, a 54% – że są mniej kreatywni. Te przekonania skutkują wykluczeniem doświadczonych osób z projektów transforma-

Perspektywa eksperta

cyjnych – w tym z wdrożeń AI. Gotowość menedżerów do zarządzania zespołami wielopokoleniowymi oceniana jest na załedwie 2,78 na 5. Wiedza ukryta nie jest więc wydobywana – jest erodowana, aż odchodzi razem z ludźmi. Spadek oceny doceniania doświadczenia z 3,43 do 2,62 między obecnym a byłym miejscem pracy potwierdza, że proces ten jest stopniowy i przewidywalny.

Organizacje często koncentrują się na samym wdrożeniu technologii, znacznie rzadziej zadając pytanie, kto powinien współtworzyć zasady jej działania. Tymczasem marginalizowanie doświadczonych pracowników może prowadzić do sytuacji, w której systemy AI są projektowane bez kontekstu, który przez lata budował jakość decyzji organizacji.

Co powinny zrobić organizacje

Na rynkach międzynarodowych widzi się wyraźny wzorzec: firmy najskuteczniej wdrażające AI inwestują równocześnie w spisanie i usystematyzowanie wiedzy kontekstowej. Jak można dziś skorzystać z wiedzy osób 50+:

- **Zdefiniowanie nowych ról** dla doświadczonych pracowników – włączy-

nie ich do procesów jako „architektów kontekstu”, którzy definiują reguły wyjątków, progi eskalacji i granice autonomii agentów.

- Angażowanie do **wywiadów decyzyjnych** – zrozumienie i opisanie nie tego, co ktoś robi, ale dlaczego tak decyduje.
- Wdrożenie **shadowingu kognitywnego i mentoringu odwróconego**, które zapewnią transfer wiedzy w obie strony: młodszy uczy technologii, doświadczeni uczy kontekstu.

Wiek musi stać się pełnoprawnym wymiarem strategii DEI – nie jako ochrona, lecz jako źródło przewagi operacyjnej. Strategia DEI i strategia AI to dziś dwie strony tego samego problemu: organizacja, która marginalizuje doświadczenie, jednocześnie osłabia jakość swoich wdrożeń technologicznych.

W świecie agentów AI przewagę buduje nie ten, kto automatyzuje najszybciej, ale ten, kto wie, co wbudować w system, zanim pozwoli mu działać autonomicznie. Tę wiedzę mają dziś ludzie 50+. Pytanie brzmi, czy organizacje zdążą ją wydobyć, zanim odejdzie razem z nimi.

„Chcę się rozwijać”, ale nie ma dla mnie ścieżki

Paradoks niewykorzystanego potencjału domyka brak dopasowanej oferty rozwojowej. Respondenci deklarują gotowość do zmiany roli, zakresu odpowiedzialności i uczenia się nowych umiejętności, ale systemy szkoleniowe w firmach często nie odpowiadają na potrzeby kolejnych etapów kariery. Wyniki badania pokazują wyraźną niespójność między wysoką gotowością pracowników do rozwoju a ograniczoną dostępnością ścieżek rozwojowych dopasowanych do etapów kariery.

48,6% respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że **brakuje im oferty rozwojowej dopasowanej do obecnego etapu kariery w grupie 50+ sięga połowy.**

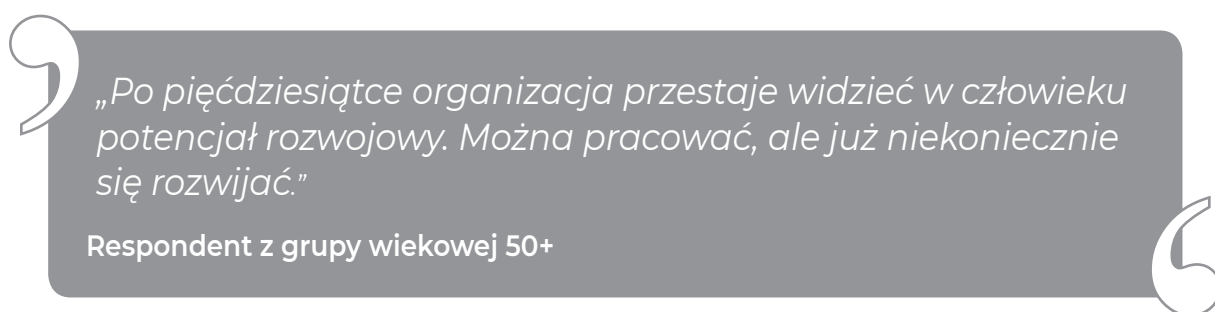
„Byłam jedną z pierwszych osób, które zainteresowały się i zaczęły stosować narzędzia AI w pracy. [...] Potem nie dostałam zgody na szkolenie AI ale dostali je moi młodszy koledzy (poniżej 35 roku). Szkolenie płaciłam sobie sama”

Respondent, grupa wiekowa 40-50 lat

50%

respondentów **50+** nie widzi ofert rozwojowych dopasowanych do swojego etapu kariery

Co druga osoba powyżej pięćdziesiątego roku życia nie widzi dla siebie realnej ścieżki rozwoju. To szczególnie istotne w warunkach wydłużających się karier zawodowych i rosnącej presji związanej z transformacją technologiczną.



W praktyce rozwój bywa traktowany jak inwestycja z ograniczonym terminem zwrotu. Im starszy pracownik, tym częściej organizacje podchodzą stereotypowo i zakładają, że inwestowanie w jego kompetencje ma mniejszy sens. To krótkowzroczne podejście, szczególnie w świecie, w którym doświadczeni pracownicy pozostaną na rynku pracy znacznie dłużej niż jeszcze dekadę temu.

Od kompetencji do niewykorzystanego potencjału

Jedynie 44,1% respondentów ma poczucie, że w miejscu pracy może w pełni wykorzystać swój potencjał. Podobny wynik odnotowano również w grupie osób 50+ (46%). Oznacza to, że niewykorzystanie potencjału nie jest wyłącznie problemem jednej grupy wiekowej, choć w przypadku pracowników dojrzałych może dodatkowo wzmacniać skutki stereotypów dotyczących ich kompetencji i możliwości rozwojowych.



Kiedy respondenci wypowiadają się na temat własnych kompetencji, gotowości do nauki czy adaptacji do zmian wyniki są bardzo wysokie. Wyraźny spadek pojawia się dopiero na poziomie doświadczeń organizacyjnych – wykorzystania ich potencjału, dostępu do rozwoju czy udziału w projektach.

Wyniki pokazują wyraźną lukę między oceną własnych kompetencji a możliwościami ich wykorzystania w organizacjach. Aż 93,1% respondentów uważa swoje kompetencje za wartościowe na obecnym rynku pracy, jednak mniej niż połowa ma poczucie, że może w pełni wykorzystywać swój potencjał zawodowy. Oznacza to, że problem nie leży wyłącznie po stronie kompetencji pracowników, lecz również po stronie organizacji, które nie zawsze potrafią skutecznie identyfikować, rozwijać i wykorzystywać dostępne zasoby wiedzy oraz doświadczenia.

„Miałam poczucie, że moje doświadczenie przestało być traktowane jako przewaga, a zaczęło być odbierane jako problem.”

Respondent z grupy wiekowej 50+

„Im większe miałam doświadczenie, tym częściej słyszałam, że jestem overqualified.”

Respondentka z grupy wiekowej 40-50 lat

Wyniki badania sugerują, że stereotypy nie zawsze prowadzą do otwartej dyskryminacji. Znacznie częściej wpływają na codzienne decyzje organizacyjne – dotyczące rozwoju, awansów, udziału w projektach czy oceny potencjału pracowników. To właśnie w takich decyzjach stereotypy przekładają się na realne konsekwencje biznesowe. Organizacje tracą możliwość pełnego wykorzystania kompetencji i doświadczenia swoich pracowników, a część potencjału pozostaje niewidoczna i niewykorzystana.

Przełamywanie stereotypów wymaga zarządzania opartego na rzeczywistych kompetencjach, świadomego budowania różnorodnych zespołów i projektowania rozwoju tak, aby nie kończył się on na określonym wieku. Tę perspektywę pokazuje komentarz Beaty Stelmach, prezeski Zarządu Totalizatora Sportowego.

Perspektywa eksperta

Beata Stelmach

Prezeska Zarządu Totalizatora Sportowego



Doświadczenie i dojrzałość, które procentują – 70 lat Totalizatora Sportowego

Totalizator Sportowy to jedna z największych i najbardziej rozpoznawalnych firm na polskim rynku, a zarazem jedna z najbardziej dojrzałych organizacji. Spółka, która niedawno obchodziła 70-lecie działalności, jest przykładem nie tylko wieloletniego doświadczenia, lecz także odpowiedzialnego podejścia do biznesu. Jej siłą są: wyjątkowa misja społeczna, niepodważalny wpływ na rozwój polskiego sportu i kultury oraz konsekwentne budowanie różnorodnych zespołów.

W lutym 2025 roku wygrałam konkurs na stanowisko Prezeski Zarządu Totalizatora Sportowego. Wcześniej funkcji tej nie pełniła żadna kobieta. Posiadam doświadczenie w zarządzaniu dużymi organizacjami w różnych sektorach, dlatego z naturalnym dla mnie entuzjazmem podjęłam tę rolę w nowej branży. W biznesie najważniejsze są kompetencje, nie płeć, lecz nie ulega wątpliwości, że ten wybór stanowi istotny krok w kierunku większej reprezentacji kobiet. Cieszę się, że mogę być częścią tej zmiany.

Po dołączeniu do Totalizatora Sportowego przekonałam się, że jest to firma, w której kobiety odgrywają bardzo istotną rolę i mają realny wpływ na jej funkcjonowanie. Udział kobiet w kadrze zarządzającej wynosi około 39%, co plasuje spółkę powyżej średniej rynkowej i stanowi dowód dojrzałości organizacyjnej. W całej firmie kobiety stanowią aż 76% zatrudnionych, odgrywając kluczową rolę na każdym szczeblu – również w sprzedaży, będącej sercem naszego biznesu. Dzięki profesjonalizmowi i zaangażowaniu sprzedawców, w tym wielu kobiet, Totalizator Sportowy może być nazywany największym mecenasem sportu i kultury w Polsce. W samym 2025 roku przekazaliśmy na ten cel ponad 1,7 mld zł – środki te pochodzą z dopłat do gier liczbowych i loterii dostępnych m.in. w punktach sprzedaży w całym kraju.

Od lat angażuję się w inicjatywy wspierające rozwój zawodowy kobiet oraz promujące ład korporacyjny. To podejście znajduje odzwierciedlenie także w kultu-

Perspektywa eksperta

rze Totalizatora Sportowego. Różnorodność stanowi jeden z naszych kluczowych celów, ponieważ widzimy, jak pozytywnie wpływa na innowacyjność, współpracę zespołową i poziom zaangażowania pracowników.

Budując zespoły, uwzględniamy również **różnorodność wiekową**. Oczywiście najważniejsze pozostają kompetencje, jednak w przypadku kandydatów o porównywalnym doświadczeniu dodatkowym atutem jest możliwość budowania zróżnicowanych zespołów. Wśród wszystkich zatrudnionych kobiet aż 30% stanowią osoby w wieku 40+, a 26% – kobiety 50+. Oznacza to, że ponad połowa kobiet pracujących w firmie ma powyżej 40 lat. Jesteśmy z tego dumni, ale wiemy, że to efekt świadomego, inkluzywnego podejścia. Realizujemy inicjatywy skierowane

do wszystkich pracowników, niezależnie od wieku, takie jak Sieć Kobiet – przestrzeń do budowania relacji, wymiany doświadczeń i wzajemnego wzmacniania się – czy program rozwojowy „Siła i moc inspiracji”, który wspiera rozwój kompetencji i budowanie pewności siebie. Prowadzimy także działania edukacyjne dotyczące m.in. współpracy międzypokoleniowej, różnorodności oraz zdrowia kobiet, w tym zagadnień hormonalnych po 40. roku życia.

Tworzenie środowiska pracy, w którym **każda osoba czuje się doceniona**, to proces ciągły i wymagający, ale zdecydowanie wart wysiłku. Totalizator Sportowy, opierając się na siedmiu dekadach doświadczenia w budowaniu zespołów i tworzeniu wartości dla społeczeństwa, doskonale rozumie znaczenie tych działań.

Rozdział 3.

Dobre chęci
nie wystarczą

Dwie rzeczywistości, które się nie spotykają

Polskie firmy wiedzą, ile lat mają ich pracownicy. Dane o strukturze wiekowej załogi są dziś standardem – wymaganym przez regulacje ESRS i obecnym niemal w każdym raporcie ESG. Problem polega na czym innym: firmy potrafią te dane policzyć, ale rzadziej wyciągają z nich wnioski operacyjne i strategiczne.

Analiza raportów ESG (50 polskich spółek giełdowych WIG20 i WIG40) wskazuje, że temat wieku częściej pojawia się w kontekście klientów niż pracowników (klient-senior jako segment rynku). Rzadko występuje w kontekście “pracownik-senior” jako kapitał organizacji.

Ten rozdział zestawia dwa źródła, które rzadko trafiają do jednej analizy. Po jednej stronie: język oficjalnej narracji – analiza raportów ESG 50 polskich spółek giełdowych z indeksów WIG20 i WIG40. Po drugiej: głos pracowników – respondentów z ogólnopolskiego badania ilościowego i wywiadów pogłębionych.

Zestawienie tych dwóch perspektyw ujawnia rozbieżność między tym, co firmy deklarują, a tym, czego doświadczają pracownicy

73,6%

respondentów uważa, że pracodawcy są nieprzygotowani na nadchodzące zmiany demograficzne

To ocena wystawiona przez pracowników, nie analityków rynku. Tymczasem w raportach ESG firm temat starzenia się kadry jako element strategii biznesowej pojawia się w 8% dokumentów (4 spółki), głównie jako trend wpływający na ofertę dla klientów. Pracownicy dostrzegają tę lukę. Zarządzanie nią w sposób systemowy pozostaje przed większością organizacji jako kolejny krok.

Wiek jako wskaźnik, nie strategia

Analiza 50 raportów ESG pokazuje wyraźny wzorzec: temat wieku jest w nich przede wszystkim kategorią statystyczną. Pojawia się obowiązkowo w tabelach demograficznych i standardowych klauzulach antydyskryminacyjnych. Poniższe zestawienie ilustruje, jak temat wieku jest obecny w raportowaniu ESG.

Kontekst w jakim pojawia się temat wieku	Charakter wzmianki	Udział w raportach
Dane o strukturze wiekowej/tabele demograficzne	Statystyczny Raportowany obowiązkowo zgodnie ze standard ESRS – (struktura zatrudnienia) bez dodatkowego komentarza zarządczego (48 spółek)	 96%
Zakaz dyskryminacji ze względu na wiek	Deklaratywny Najczęściej występuje jako zapis w Kodeksie Etyki lub ogólnej Polityce Różnorodności (37 spółek)	 74%
Wiek jako czynnik ryzyka	Ryzykocentryczny Jako zagrożenie demograficzne, a nie kapitał strategiczny – luka pokoleniowa, utrata wiedzy, wysokie koszty pracy (9 spółek)	 18%
Wiek w strategii biznesowej	Strategiczny Rzadkie ujęcie wieku jako filaru rozwoju – pojawia się głównie jako trend wpływający na ofertę dla klientów (4 spółki)	 8%
Ageizm	Śladowy Pojęcie bardzo rzadko obecne w języku korporacyjnym – temat zarządzany głównie przez regulacje antydyskryminacyjne, rzadko jako osobny obszar strategiczny	 2%

Źródło: Analiza raportów ESG 50 spółek WIG20/WIG40 (kategorie nie wykluczają się wzajemnie)

Dane te ujawniają pewną prawidłowość: **im dalej od obowiązku regulacyjnego, tym rzadziej wiek pojawia się w raportach**. Organizacje raportują strukturę wieku swoich pracowników, ale rzadko przekładają te dane na strategię aktywnego zarządzania wiekiem, obejmującą zarówno retencję pracowników po pięćdziesiątce, jak i pełniejsze wykorzystanie ich potencjału.

Charakterystyczna jest śladowa obecność pojęcia „**ageizm**” w języku korporacyjnym. Firmy używają bezpieczniejszego, bardziej neutralnego zwrotu: „**dyskryminacja ze względu na wiek**” i umieszczają go wyłącznie w sekcjach poświęconych zgodności z regulacjami. Ageizm jako zjawisko kulturowe, operacyjne, codziennie obecne w decyzjach HR nie występuje w języku raportowania. Samo raportowanie zerowej liczby potwierdzonych przypadków – bez edukacji w zakresie nieświadomych uprzedzeń (unconscious bias) i bez skutecznych kanałów zgłaszania – nie odzwierciedla pełnego obrazu sytuacji.

Równie charakterystyczna jest **analiza języka w sekcjach poświęconych rozwojowi i talentom**. Dominują tam słowa: „talenty”, „liderzy przyszłości”, „potencjał” – pojęcia, które w korporacyjnym języku wizualnym i narracyjnym niemal zawsze oznaczają osoby młode. Pojęcia, których brakuje to: „aktywne starzenie”, „zarządzanie wiekiem”, „reskilling 50+”.

Analiza raportów wskazuje, że pracownicy 50+ są relatywnie słabo reprezentowani w narracji dotyczącej rozwoju.

Analiza poziomu dojrzałości organizacji w zarządzaniu wiekiem potwierdza ten obraz.

70% firm ogranicza się wyłącznie do prezentowania w raportach wymaganych prawem tabel statystycznych – bez działań HR w obszarze zarządzania wielopokoleniowego.

Kolejne 22% wymienia wiek w polityce DEI lub organizuje pojedyncze webinary czy szkolenia. Świadome, systemowe zarządzanie wiekiem, z dedykowanymi programami mentoringu międzypokoleniowego, sukcesją wiedzy i profilaktyką zdrowotną wdrożyło 8% z 50 analizowanych organizacji.

Poziom dojrzałości organizacji w zarządzaniu wiekiem

Raportowane działania związane z zarządzaniem wielopokoleniowością/50+



Źródło: Opracowanie własne – analiza raportów ESG 50 spółek WIG20/WIG40

Większość polskich spółek giełdowych znajduje się w fazie statystycznej. Wiek jest powszechnie zaraportowany (widzimy go w tabelach ESRS), ale nie ma go w strategiach i działaniach.

Działania międzypokoleniowe – perspektywa organizacji i pracownika

Analiza konkretnych działań deklarowanych przez firmy w raportach ESG pokazuje, że organizacje skupiają się głównie na takich działaniach jak neutralność wiekowa w rekrutacji i wprowadzanie procedur antydyskryminacyjnych, gdzie wiek jest jednym z elementów. Im działania bardziej konkretne i **dedykowane grupie 50+**, tym rzadziej się pojawiają.

1

Działania najczęstsze

Inicjatywy o najniższym progu wejścia, często związane z realizacją standardów ESRS

- Neutralność wiekowa w rekrutacji i brak dyskryminacji – ogólne zapisy o niedyskryminacji ze względu na wiek w Kodeksach Etyki pojawiają się w większości raportów.
- Mentoring – to najpopularniejszy „miękki” instrument HR.

2

Działania rzadsze, specjalistyczne

Głównie u liderów rynku – wymagają większego zaangażowania organizacyjnego

- Zarządzanie sukcesją i wiedzą – skoncentrowane w branżach o wysokim i średnim stażu pracy.
- Pakiety zdrowotne dopasowane do wieku – jedna z najbardziej konkretnych praktyk. np. choroby wieku podeszłego.
- Warsztaty o synergii pokoleń – zazwyczaj są to jednorazowe webinaria, mające na celu uświadomienie korzyści z różnorodności wiekowej w zespołach.

3

Działania marginalne

Obszary niemal całkowicie pomijane, co stanowi największą barierę w budowaniu „siły doświadczenia”.

- Szkolenia o unconscious bias wiekowym – mimo powszechności szkoleń DEI, te poświęcone ageizmowi są unikalne w raportach.
- Programy reskillingu dedykowane 50+. Analiza raportów wskazuje, że inicjatywy dotyczące AI i cyfryzacji są kierowane przede wszystkim do tzw. puli talentów, co przy przyjętych definicjach tej grupy oznacza w praktyce rzadsze uwzględnianie pracowników dojrzałych.
- KPI dla zarządzania wiekiem nie występują w raportach. Firmy liczą wiek, ale nie stawiają sobie celów zarządczych (np. „zwiększenie udziału osób 50+ w awansach”).

Perspektywa eksperta

Paweł Filutowski

CEO
Motivizer



Benefity szyte na miarę długowieczności. Jak systemy świadczeń mogą wspierać aktywność zawodową 50+?

Dyskusja o benefitach pracowniczych zbyt długo była prowadzona w oderwaniu od rzeczywistości demograficznej. Według danych Eurostatu już ponad 30% osób aktywnych zawodowo w Unii Europejskiej ma powyżej 50 lat, a w Polsce wskaźnik zatrudnienia w tej grupie systematycznie rośnie i przekroczył 58%. Jednocześnie niemal 40% pracowników deklaruje, że spotkało się z dyskryminacją ze względu na wiek w miejscu pracy. To nie jest marginalny problem a systemowe wyzwanie dla organizacji.

W tym kontekście trzeba powiedzieć wprost: **standardowe siatki benefitów nie odpowiadają na potrzeby pracowników 50+**. Są projektowane pod młodsze grupy, często wokół stylu życia, który nie jest już uniwersalny. Karty sportowe czy podstawowe pakiety medyczne nie rozwiązują realnych potrzeb tej grupy. Jeśli firmy nie zmienią swojego podejścia, będą tracić najbardziej doświadczonych pracowników a wraz z nimi wiedzę, której nie da się szybko zastąpić.

Benefity na nowe realia rynku pracy

Kluczowym obszarem zmiany są benefity zdrowotne, profilaktyka i wellbeing, ale nie w wersji „check the box”. W erze AI, gdzie rośnie tempo pracy i presja adaptacyjna, zdrowie pracownika staje się czynnikiem produktywności, a nie dodatkiem. Dane OECD pokazują, że inwestycje w profilaktykę i zdrowie w miejscu pracy mogą obniżyć absencję nawet o 25% i znacząco wydłużyć aktywność zawodową.

Dlatego organizacje powinny przesuwając ciężar z podstawowych pakietów medycznych na rozwiązania bardziej zaawansowane?

Programy wczesnej diagnostyki, wsparcie w zarządzaniu chorobami przewlekłymi i cywilizacyjnymi, konsultacje dietetyczne, dostęp do rehabilitacji oraz realne wsparcie zdrowia psychicznego. W praktyce oznacza to **odejście od benefitów „dla wszystkich takich samych” na rzecz systemów, które wpływają na zdolność do pracy i jakość funkcjonowania pra-**

Perspektywa eksperta

cownika. Kolejnym jest personalizacja i tu wiele firm wciąż pozostaje na poziomie deklaracji. Popularne systemy kafeteryjne dają wybór, ale rzadko zapewniają rzeczywiste dopasowanie. Tymczasem personalizacja powinna być projektowana wokół cyklu życia pracownika. Dla osób 50+ kluczowe są m.in.

rozszerzone ubezpieczenia zdrowotne, wsparcie w opiece nad bliskimi (zwłaszcza seniorów), elastyczna organizacja pracy oraz programy przygotowujące do kolejnych etapów kariery.

Co istotne, ogromnym, a wciąż **niedoszacowanym obszarem są benefity rozwojowe.** Wbrew stereotypom pracownicy 50+ chcą się uczyć, ale nie w modelu „one size fits all”. Programy zdobywania nowych i rozwijania obecnych umiejętności, szczególnie cyfrowych, pomagają utrzymać ich aktywność zawodową. Możliwość pracy w roli doświadczonego eksperta lub

trenera wewnętrznego. Firmy, które to rozumieją, nie tylko zatrzymują pracowników, ale także zwiększają ich realną wartość dla organizacji.

Nie można też pomijać roli elastyczności pracy jako elementu systemu benefitów. Pracownicy 50+ dojrzałym wyraźnie częściej niż młodsze grupy wskazują na znaczenie możliwości dostosowania czasu i formy pracy do swojej sytuacji życiowej np. poprzez pracę hybrydową, skrócony tydzień pracy czy zadaniowy czas pracy. W wielu przypadkach wynika to z konieczności pogodzenia pracy zawodowej z dodatkowymi obowiązkami zarówno opiekuńczymi wobec bliskich, jak i związanymi ze zdrowiem własnym lub członków rodziny. W praktyce oznacza to, że benefity nie są już wyłącznie dodatkiem finansowym, ale częścią szerszego doświadczenia pracy, które realnie wspiera długoterminową aktywność zawodową.

Pracownicy potwierdzają ten obraz w badaniu. Zapytani o działania wspierające współpracę międzypokoleniową w swoich firmach, 49% respondentów wskazało odpowiedź „żadne z powyższych / nie wiem”.

Niemal co drugi badany uważa, że pracuje w środowisku, w którym wiek i wyzwania związane z wielopokoleniowością są tematem pomijanym.

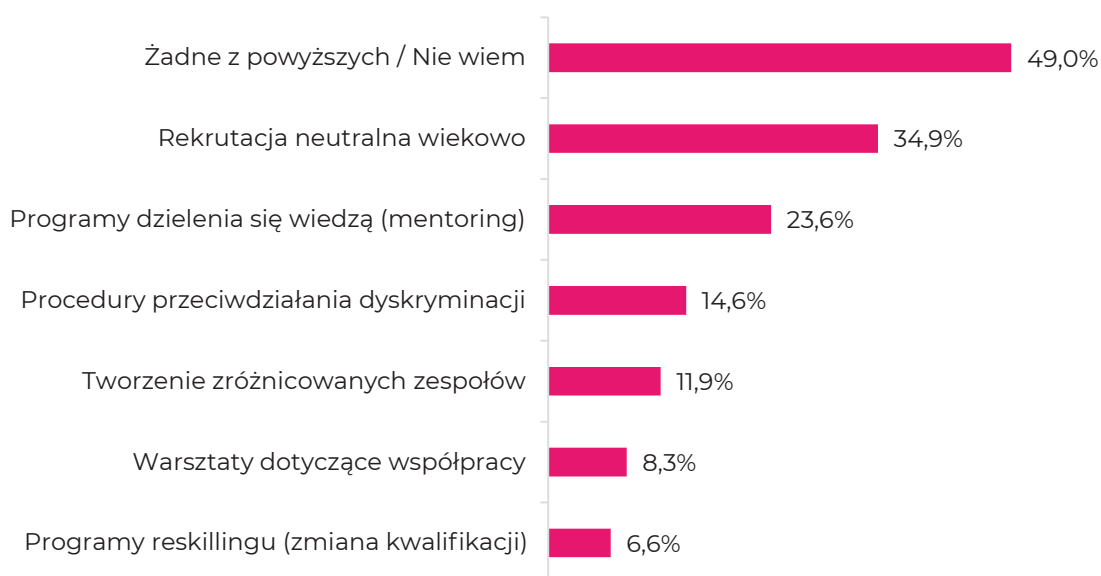
49%

respondentów uważa, że ich pracodawcy nie podejmują żadnych działań wspierających współpracę międzypokoleniową

Spośród działań, które respondenci dostrzegają w swoich firmach, najczęściej wymieniana jest **rekrutacja neutralna wiekowo** (34,9% wskazań), **programy dzielenia się wiedzą i mentoring** (23,6%) oraz **procedury przeciwdziałania dyskryminacji** (14,6%).

Na dalekim końcu plasują się programy reskillingu – zaledwie 6,6% wskazań. Tymczasem gotowość do zmiany kwalifikacji deklaruje ponad 90% respondentów. Ta rozbieżność – między gotowością pracowników a ofertą firm – jest jednym z najbardziej dotkliwych paradoksów.

Jakie działania wspierające współpracę międzypokoleniową wdraża Twój pracodawca

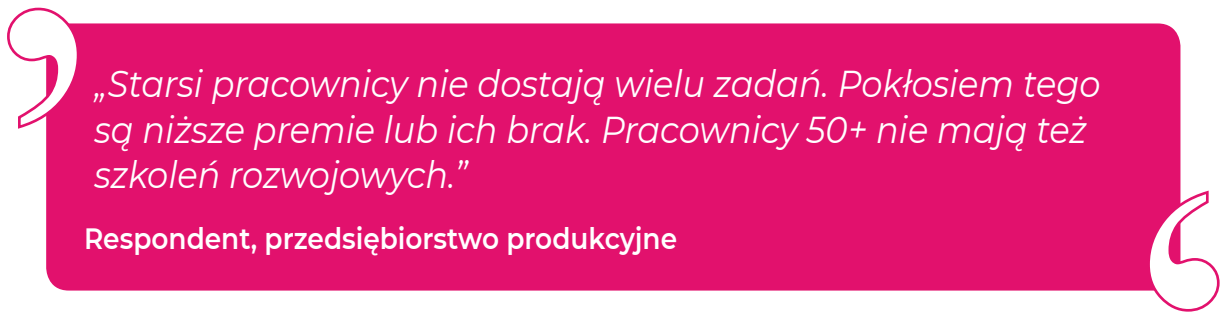


Za niskim poziomem inwestycji w reskilling stoi konkretna, chociaż krótkowzroczna logika. Decyzje o szkoleniach są często podejmowane przez pryzmat przewidywanej długości zatrudnienia – po co inwestować w pracownika 50+, skoro za kilka lat i tak odejdzie na emeryturę? Ten tok rozumowania pomija kilka istotnych faktów: rosnący wiek emerytalny, wysoką deklarowaną gotowość do pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego (80% respondentów) oraz fakt, że rekrutacja nowego pracownika jest statystycznie droższa niż przeszkolenie obecnego. Firmy prowadzą ekstensywną gospodarkę ludźmi, wolą rekrutować nowych, niż rozwijać tych, których już mają.

Te organizacje, które wdrożyły programy mentoringowe w sposób świadomy i strukturalny pokazują, że transfer wiedzy międzypokoleniowy może być obustronny: doświadczeni pracownicy dzielą się wiedzą procesową i myśleniem systemowym, młodszy – kompetencjami cyfrowymi i nowym spojrzeniem. Ale to przykłady nielicznych.

„Usłyszałam – inwestujemy w ludzi, aby się rozwijali. W Pani przypadku ciężko jest określić stopę zwrotu.”

Respondentka, 52 lata, branża finansowa



Kompetencje leaderskie w zarządzaniu wielopokolenowym – gdzie jest luka

Zarządzanie wielopokoleniowym zespołem to dziś jedna z kluczowych kompetencji lidera. Organizacje deklarują chętnie w raportach ESG dobre przygotowanie swoich menedżerów.

Konkretne działania rozwijające tę kompetencję to jednak rzadkość: szkolenia z zarządzania różnorodnością wiekową lub świadomości unconscious bias pojawiały się w analizowanych raportach incydentalnie, głównie u liderów sektora bankowego i handlowego. Większość firm awansuje menedżerów, a następnie zostawia ich sam na sam z wyzwaniem, które wcześniej nie występowało.

Wyniki przeprowadzonego badania są w tym obszarze jednoznaczne. Prawie co drugi respondent negatywnie ocenia przygotowanie swoich menedżerów do zarządzania zespołami wielopokoleniowymi. Średnia ocena tej kompetencji wynosi 2,78 na 5. To nie jest wynik złej woli menedżerów – to konsekwencja zmieniającej się rzeczywistości demograficznej, której organizacje jeszcze systemowo nie zaadresowały.

47,9%

respondentów uważa, że menedżerowie w ich firmie są nieprzygotowani do zarządzania zespołami wielopokoleniowymi

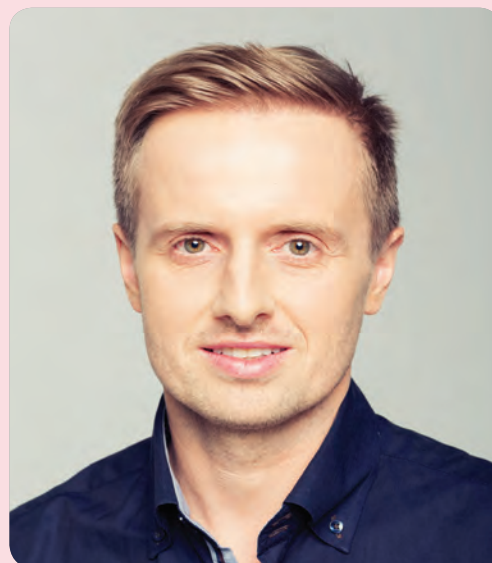
Problem ma dwa oblicza, które wzajemnie się wzmacniają. Pierwsze: **młodzi liderzy** awansowani ze względu na „dynamikę” i „agilność” nie otrzymują narzędzi do budowania autorytetu wśród osób z 20–30-letnim doświadczeniem. Drugie: **starsi menedżerowie**, pozbawieni szkoleń z obszaru zarządzania różnorodnością, nieświadomie reprodukują własne uprzedzenia w decyzjach o szkoleniach, awansach i przydziale zadań.

Efektem jest środowisko, w którym nikt nie jest w pełni na swoim miejscu.

Perspektywa eksperta

dr hab. Paweł Korzyński

prof. Akademii Leona Koźmińskiego
Kierownik Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi



Zarządzanie wiekiem jako strategia na niepewne czasy

Ukryte mechanizmy wykluczania

W wielu organizacjach często możemy zaobserwować, że doświadczeni pracownicy stopniowo stają się mniej widoczni w decyzjach i projektach. Z perspektywy teorii instytucjonalnej firmy potrafią przyjmować deklaracje o równości i włączaniu, ale jednocześnie utrwalają w codziennych praktykach nieformalne normy. Oznacza to, że pracownicy 50+ rzadziej dostają zaproszenia do projektów o wysokiej widoczności, spada im dostęp do rozwoju, a w rekrutacji wewnętrznej i zmianach ról częściej działa „cichy filtr”. Z czasem zjawisko wzmacniają stereotypy – „mniej elastyczny”, „gorzej sobie radzi z technologią”, „droższy”, „już blisko emerytury”.

Z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi problem często nie dotyczy braku kompetencji, tylko tego, jak system przekłada kompetencje na realny wkład i szansę. Warto przytoczyć tu model AMO (ang. ability-motivation-opportunity). Organizacje często mogą doceniać umiejętności dojrzałych pracowników, ale ograniczać im „O”, czyli możliwości wpływu, uczenia się i awansu. W praktyce oznacza to, że osoby z doświadczeniem są pewniakami od do-

wożenia, gaszenia pożarów i stabilizowania sytuacji, a jednocześnie są pomijane w innowacjach, projektach rozwojowych i ścieżkach talentowych. Efekt jest przewidywalny – spada zaangażowanie, słabnie dzielenie się wiedzą, rośnie ryzyko cichego wycofania, dokładnie wtedy, gdy niepewność wymaga uczenia się jako organizacja.

Niezawodność ma swoją cenę

Czasami można zauważyć rozszerzanie odpowiedzialności bez realnego wzrostu wynagrodzenia lub zasobów. Wówczas dodatkowe zadania mogą być odebrane jako uznanie tylko wtedy, gdy organizacja uczciwie odwzajemnia je w innych wymiarach, tj. pieniędzmi, autonomią, widocznością, rozwojem lub wiarygodną ścieżką awansu. Teoria wymiany społecznej (ang. social exchange theory) pokazuje, że **ludzie interpretują sposób traktowania jako sygnał, na ile firma ich ceni**. Gdy nie ma wzajemności, to samo zjawisko przestaje być docenieniem, a zaczyna być odbierane jako wykorzystywanie.

Mechanizm dobrze wyjaśnia model JD-R (ang. job demands-resources). Gdy rosną wymagania, takie jak więcej projektów,

Perspektywa eksperta

odpowiedzialności i presji czasu, a nie rosną zasoby, czyli czas, wsparcie, narzędzia, wpływ, rozwój i wynagrodzenie, zwiększa się obciążenie i spada motywacja. W warunkach presji menedżerowie często wykorzystują najbardziej niezawodne osoby, bardzo często dojrzałych pracowników, bo dowożą. Tyle że niezawodność nie jest zasobem nieskończonym. Jeśli dodatkowe obciążenie staje się normą, pojawia się zmęczenie i spadek energii, co z czasem podcina zarówno efektywność, jak i dobrostan.

Szklany sufit po pięćdziesiątce

W rozmowach o awansie lub podwyżce organizacje zwykle sięgają po podobne argumenty – „budżet”, „struktura”, „nie teraz”, „potrzebujemy cię w tej roli”, „wrócimy do tematu w następnym cyklu”. Logika zależności od zasobów częściowo tłumaczy krótkoterminową ostrożność. Jednak powtarzane odroczenia tworzą silny sygnał – wkład jest mile widziany, ale inwestycja w przyszłość pracownika już mniej. Z perspektywy teorii sygnalizowania organizacja nieświadomie komunikuje „szklany sufit”. Dla osób 50+ sygnał bywa jeszcze mocniejszy, bo nakłada się na stereotypy wieku i może przyspieszać wycofanie lub decyzje o odejściu, zwłaszcza u doświadczonych specjalistów z mocną siecią kontaktów.

Koszt utraconego doświadczenia

Konsekwencje dyskryminacji ze względu na wiek są strategiczne, a nie wyłącznie etyczne. Teoria zachowania zasobów (ang. conservation of resources theory) opisuje potencjalne negatywne skutki – **chroniczna niesprawiedliwość i przeciążenie obniżają energię oraz poczucie skuteczności, co sprzyja wycofaniu, konfliktom i spadkowi wyników.**

Na poziomie zespołu dyskryminacja ze względu na wiek osłabia bezpieczeństwo psychologiczne – warunek, bez którego ludzie nie mówią o problemach, nie zgła-

szają ryzyk i nie uczą się na błędach. To szczególnie niebezpieczne w czasie wdrożeń sztucznej inteligencji, gdy procesy szybko się zmieniają, a „ciche” błędy kosztują najwięcej. Wiek jest jednocześnie ważnym zasobem. W niepewnym otoczeniu doświadczeni pracownicy często wnoszą pamięć instytucjonalną i rozpoznawanie wzorców. Wiedzą, które ryzyka powracają, które skróty kończą się porażką i gdzie najczęściej pojawiają się luki w odpowiedzialności. Wzmacnia to dynamiczne zdolności organizacji (ang. dynamic capabilities), czyli zdolność do wyczuwania zmian, wykorzystywania okazji i przebudowywania sposobu działania. Traktowanie doświadczenia jako balastu nie jest modernizacją, ponieważ może osłabiać zdolność organizacji do uczenia się.

Wiek jako zasób strategiczny

Strategia zarządzania wiekiem powinna być mierzalna i operacyjna. Trzy działania są szczególnie skuteczne. Po pierwsze, audyt szans, a nie tylko struktury zatrudnienia. Warto mierzyć, kto dostaje projekty rozwojowe, budżety szkoleniowe i role w innowacjach, czyli AMO i realne „O”. Po drugie, projektowanie współpracy międzypokoleniowej wokół sztucznej inteligencji. Łączenie biegłości narzędziowej z kontekstem, świadomością ryzyk i jakością decyzji tworzy pętlę uczenia się. Po trzecie, przejrzystość w obciążeniu i nagradzaniu.

W niepewnych czasach zarządzanie wiekiem nie jest inicjatywą wizerunkową. To element odporności operacyjnej w transformacji opartej na sztucznej inteligencji. Firmy, które marginalizują doświadczenie, mogą ponieść podwójne koszty: najpierw w postaci spadku zaangażowania i utraty ludzi, a potem gorszej jakości decyzji i słabszej zdolności uczenia się. Firmy, które traktują doświadczenie jako zasób strategiczny, poruszają się szybciej i bezpieczniej – łącząc tempo technologii z dojrzałością, pamięcią instytucjonalną i stabilnością zespołów.

W kilku słowach – wnioski, które warto zapamiętać

1

Firmy liczą wiek. Nie zarządzają nim.

Dane o strukturze wiekowej są w niemal każdym raporcie ESG, bo regulacje tego wymagają. Póki co wiek pozostaje kategorią statystyczną, nie elementem strategii.

2

Menedżerowie bez narzędzi.

Ocena przygotowania liderów do zarządzania wielopokoleniowego wynosi 2,78 na 5. Firmy awansują menedżerów, nie dając im narzędzi do pracy z różnorodnymi zespołami. Zarządzanie wiekiem pozostaje domeną intuicji.

3

Wiedza odejdzie razem z ludźmi

Programy mentoringowe działają tylko w co czwartej firmie. Bez strukturalnego transferu wiedzy odejścia emerytalne roczników wyżu demograficznego oznaczają utratę kompetencji, której nie da się odtworzyć przez rekrutację zewnętrzną.

4

Dobre chęci nie wystarczą – potrzebne są KPI

Organizacje nie raportują mierzalnych wskaźników skuteczności działań w obszarze wieku. Zarządzanie wiekiem będzie deklaratywne tak długo, jak długo nikt go nie mierzy.

Rozdział 4.

Ageizm – ukryty koszt biznesowy

Koszty, których firmy nie widzą, bo ich nie mierzą

Ageizm to dyskryminacja ze względu na wiek – przejawia się m.in. w decyzjach rekrutacyjnych, ocenie kompetencji, dostępie do rozwoju i awansu. Kluczowe jest jednak nie tylko samo istnienie przekonań dotyczących wieku, ale moment, w którym zaczynają one wpływać na decyzje: kogo zaprosić do rekrutacji, komu dać awans, komu zaproponować rozwój, a czyje kompetencje uznać za mniej przyszłościowe. Właśnie wtedy stereotyp przestaje funkcjonować na poziomie przekonań, przestaje być opinią, a staje się mechanizmem wykluczenia.

Problem społeczny czy ryzyko biznesowe?

Choć w wielu organizacjach funkcjonują polityki równego traktowania, **ageizm pozostaje jednym z najmniej widocznych wymiarów dyskryminacji**. Rzadko trafia na poziom wskaźników zarządczych, nie pojawia się w raportach ryzyka ani analizach efektywności. Tymczasem jego konsekwencje mogą być bardzo konkretne: utrata wiedzy organizacyjnej, wyższa rotacja, ograniczone wykorzystanie potencjału doświadczonych pracowników czy słabszy transfer wiedzy między pokoleniami.

Problem pozostaje niewidoczny nie dlatego, że go nie ma, lecz dlatego, że organizacje rzadko mierzą jego skalę i skutki. Badanie daje punkt wyjścia do takiej diagnozy.

Skala zjawiska: liczby, które powinny trafić na zarząd

Zacznijmy od rekrutacji. Cztery na dziesięć osób biorących udział w badaniu deklaruje, że doświadczyły dyskryminacji ze względu na wiek podczas procesu rekrutacyjnego. Niemal identyczny odsetek respondentów był świadkiem podobnych sytuacji już po zatrudnieniu, w codziennym funkcjonowaniu w organizacji.

40%

respondentów doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek w procesie rekrutacyjnym

40,3%

było świadkiem dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy

59,3%

osób w wieku **50+** doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek w rekrutacji (w grupie 30–40 lat: 27,2%)

75,2%

uważa, że wiek kandydata ma istotny wpływ na decyzje o zatrudnieniu

Dane wskazują, że **ageizm nie jest wyłącznie problemem wizerunkowym czy społecznym**. Może wpływać na skuteczność procesów rekrutacyjnych, ograniczać dostęp do talentów oraz zwiększać ryzyko utraty wiedzy organizacyjnej. W warunkach starzejącego się rynku pracy i niedoboru kompetencji oznacza to realne koszty biznesowe, które pozostają poza tradycyjnymi wskaźnikami finansowymi.

Ageizm nie jawi się respondentom jako pojedynczy wyjątek, lecz jako zjawisko regularnie pojawiające się na rynku pracy. Co ważne, nie wskazują na niego wyłącznie osoby po 50. roku życia.

Niezależnie od wieku respondenci wskazują, że **wiek wpływa na szanse zawodowe i decyzje podejmowane przez pracodawców**. Oznacza to, że problem nie jest postrzegany jako doświadczenie pojedynczych osób, lecz jako mechanizm obecny na rynku pracy. Jednak szczególnie wyraźnie widać to w grupie osób po 50. roku życia, gdzie doświadczenia związane z dyskryminacją w procesach rekrutacyjnych deklaruje ponad połowa badanych. Z perspektywy organizacji oznacza to ryzyko ograniczania dostępu do kompetencji i doświadczenia jeszcze na etapie pozyskiwania talentów.

„Po przejściu kilku rozmów na ostatnim etapie dowiedziałem się, że maksymalny wiek zatrudnionego na to stanowisko to 48 lat. Szkoda, że nie było to określone wcześniej.”

Respondent, rekrutacja na stanowisko dyrektorskie

„Rekruter w wieku 30+ uznał, że nie nadążę za zespołem, który ma średnio 30 lat. Stwierdził to bez żadnych podstaw merytorycznych, bez sprawdzenia, bez rozmowy.”

Respondent, 50+

W relacjach respondentów dyskryminacja ze względu na wiek rzadko przybiera formę otwartej deklaracji czy jednoznacznie zakomunikowanej decyzji. Znacznie częściej przejawia się poprzez brak informacji zwrotnej, przeciąganie procesów rekrutacyjnych lub zmianę tonu komunikacji po ujawnieniu wieku kandydata.

To właśnie dlatego **problem jest tak trudny do uchwycenia w organizacjach**. Nie zawsze wynika z formalnych decyzji, lecz z powtarzalnych zachowań i nieświadomych stereotypów, które ograniczają dostęp do zatrudnienia lub możliwości rozwoju zawodowego.

„Gdy wysyłałam CV z datą swojego urodzenia, na około 100 CV nie uzyskałam ani jednej odpowiedzi – nawet odmownej. Moje doświadczenie to ponad 20 lat na stanowiskach specjalistycznych.”

Respondentka, specjalistka z wieloletnim stażem

Skąd się bierze ageizm? Mechanizm normalizacji

Jednym z powodów, dla których ageizm tak trudno uchwycić, jest jego codzienność. Wiek pojawia się w formularzach, CV, procesach rekrutacyjnych i programach rozwojowych tak często, że organizacje przestają zastanawiać się, po co ta informacja jest im potrzebna i jakie decyzje może uruchamiać.

Z czasem staje się ona czymś więcej niż neutralną daną – zaczyna wpływać na sposób postrzegania kompetencji, potencjału czy dopasowania do organizacji. W efekcie wiek staje się kryterium oceny, choć rzadko jest nazywany wprost.

*Perspektywa eksperta***dr hab. Mikołaj Pindelski**

*Profesor w Szkole Głównej Handlowej
w Warszawie, autor i kierownik Podyplomowych
Studiów Zarządzania Sprzedażą*



Ageizm, peselizacja i segregacja wiekowa

Ageizm, peselizacja, czy segregacja wiekowa staje się jednym z najważniejszych, a jednocześnie najmniej dostrzeganych problemów współczesnych społeczeństw. Często występuje w sposób całkowicie znormalizowany i wręcz niezauważalny. W wielu sytuacjach pytanie o wiek, datę urodzenia czy numer PESEL traktowane jest jako coś oczywistego, mimo że informacje te nie zawsze są faktycznie potrzebne do realizacji danej usługi czy procesu. Zresztą, w znakomitej większości przypadków nie jest to do niczego potrzebne. Choćby zakodowanie daty urodzenia w numerze PESEL, który jest unikalnym ciągiem cyfr, jest do niczego niepotrzebne.

Daty urodzenia pojawiają się w CV, formularzach rekrutacyjnych, zapisach na wydarzenia, konkursy, programy rozwojowe czy platformy cyfrowe. Bardzo często już sama informacja o wieku uruchamia stereotypy: „za młody”, „za stary”, „brak doświadczenia”, „trudno się dostosuje”, „nie zna technologii”, „jest niedojrzały”, „nie pasuje do zespołu”. W efekcie człowiek oceniany jest nie przez kompetencje, potencjał czy charakter, ale przez liczbę lat. Tworzą się dyskryminujące programy „tyl-

ko dla młodych” lub „tylko dla starszych”, bez żadnej refleksji nad konsekwencjami społecznymi takiej segregacji ze względu na wiek. W ten sposób nawet na poziomie administracji państwowej ludzie definiowani są przez pryzmat ich wieku. Utrwalane są podziały międzypokoleniowe i odbierana jest indywidualność.

Segregacja ta dotyczy wszystkich grup wiekowych. Młodzi ludzie bywają postrzegani jako nieodpowiedzialni lub niewystarczająco doświadczeni, natomiast osoby starsze jako mniej elastyczne, mniej innowacyjne czy mniej efektywne technologicznie. Tymczasem współczesny świat potrzebuje różnorodności doświadczeń, perspektyw i kompetencji. Organizacje, które potrafią budować współpracę międzypokoleniową, często osiągają lepsze rezultaty właśnie dzięki połączeniu energii, doświadczenia, kreatywności i wiedzy.

Ageizm jest również problemem psychologicznym i kulturowym. Ludzie zaczynają internalizować społeczne oczekiwania dotyczące wieku. Panicznie boją się starzenia, ukrywają datę urodzenia, ograniczają swoje aspiracje lub czują presję związaną

Perspektywa eksperta

z wiekiem. Dzieje się tak niezależnie od etapu życia. To prowadzi do wykluczenia, obniżenia poczucia własnej wartości i społecznej izolacji.

Dlatego tak ważne jest budowanie świadomości, że wiek sam w sobie nie powinien być kategorią definiującą wartość człowieka. Powinniśmy zadawać sobie pytanie nie tylko o to, czy możemy prosić o datę urodzenia lub PESEL, ale przede

wszystkim: po co to robimy i jakie konsekwencje społeczne może to wywoływać. Walka z ageizmem nie oznacza ignorowania wieku, lecz odejście od automatycznych stereotypów i ocen opartych wyłącznie na metryce. Ten raport to jedna z pierwszych w Polsce prób walki z tą szkodliwą stereotypizacją i segregacją wiekową.

Podwójne wykluczenie i ukryte mechanizmy

Ageizm nie dotyka wszystkich w taki sam sposób. Kobiety częściej niż mężczyźni deklarują doświadczenie dyskryminacji związanej z wiekiem. W przypadku kobiet po czterdziestce stereotypy dotyczące wieku często łączą się dodatkowo z uprzedzeniami związanymi z płcią.

25,6%

kobiet doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy

18%

mężczyzn doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy

Wyniki sugerują, że w przypadku kobiet wiek częściej staje się dodatkowym czynnikiem wpływającym na ocenę kompetencji i możliwości rozwoju zawodowego.

Dane pokazują, że wiek rzadko działa w oderwaniu od innych czynników. Kobiety po 45. roku życia częściej mierzą się nie tylko z barierami rekrutacyjnymi, ale również z podważaniem kompetencji, doświadczenia i gotowości do pełnienia ról liderских.

„Head Hunter powiedział mi wprost, że moja płeć (kobieta) i wiek (50+) stawia mnie na przegranej pozycji niezależnie od doświadczenia, znajomości języków i kompetencji.”

Respondentka, wieloletnie doświadczenie menedżerskie

„Mam 48 lat. Doświadczenie na dyrektorskich i menedżerskich stanowiskach. Usłyszałam, że jestem za droga, za stara i do tego kobieta... poza tym zadają za trudne pytania.”

Respondentka, kandydatka na stanowisko dyrektorskie

Ageizm występuje również w formach, które trudno udowodnić i na tym polega jego siła. Respondenci opisują kilka powtarzających się mechanizmów.

Pierwszy to pomyłka językowa, ogłoszenia pełne słów „młody”, „dynamiczny”, „energetyczny”, które podprogowo komunikują brak zainteresowania kandydatami po czterdziestce. Drugi to eufemizm „overqualified”, pod pozorem troski o to, że kandydat się będzie nudził, kryje się obawa przed zatrudnieniem osoby z większym doświadczeniem niż przełożony. Trzeci mechanizm ujawnia się na etapie weryfikacji kandydata. Ageizm nie pojawia się w ogłoszeniu ani na pierwszym etapie rekrutacji, lecz dopiero wtedy, gdy rekruter poznaje wiek lub widzi kandydata.

„W CV nie miałam wpisanego wieku – ale pod koniec rekrutacji zapytano mnie, ile mam lat. I już wiedziałam, że choć wyglądam na 35 lat, tej pracy nie dostanę, bo powiedziano mi, że przyjmują do 40 lat maksymalnie.”

Respondentka, kilkanaście lat doświadczenia zawodowego

„W trakcie poszukiwań musiałam usunąć z CV wiele informacji dotyczących wykształcenia i doświadczenia. Po takiej korekcie responsywność na aplikacje zdecydowanie się zwiększyła.”

Respondentka, specjalistka z ponad 20-letnim stażem

Uprzedzenia nie mają wieku

Warto jednak powiedzieć wprost: stereotypy dotyczą wszystkich grup wiekowych. Jak pokazują dane omówione szczegółowo w Rozdziale 2, przekonania na temat młodszych pracowników są równie powszechne – a miejscami silniejsze niż te kierowane wobec 50+. Pracownicy poniżej 35. roku życia zmagają się z łatką nielojalności i braku odporności na stres, podczas gdy dojrzałym przypisuje się wolniejsze przyswajanie technologii i opór wobec zmian.

Te lustrzane uprzedzenia tworzą środowisko, w którym żadna grupa wiekowa nie jest oceniana wyłącznie przez pryzmat kompetencji. Dla organizacji oznacza to podwójne ryzyko: tracą zarówno potencjał doświadczenia, jak i energię młodszych pracowników, niezależnie od tego, po której stronie demograficznego spektrum leży problem.

Głosy respondentów potwierdzają, że to nie tylko przekonania, ale realne doświadczenia:

„Zostałam wprost zapytana o wiek (mam 33 lata), stan cywilny i posiadanie dzieci oraz potencjalne plany w tym zakresie. Pracodawca nie chciał zatrudniać kobiety, która ma w planie zostać matką.”

Respondentka, specjalistka, 30–40 lat

„Mając 25 lat zaraz po ślubie szukałam pracy. Na rozmowie usłyszałam od Pana Prezesa: »szczerze? Ma Pani 25 lat, zaraz Pani zajdzie w ciążę, pójdzie na macierzyński...«”

Respondentka, kierownik projektu, 30–40 lat

„Po objęciu stanowiska koordynatora usłyszałem komentarze: »Co on może wiedzieć, nawet trzydziestki nie ma« albo »My pracujemy tu dłużej niż on żyje«. Moje decyzje były podważane nie merytorycznie, lecz przez pryzmat wieku.”

Respondent, menedżer/lider, poniżej 30 lat

„Będąc na wyższym stanowisku i pośrednio biorąc udział w rekrutacji, pomijane były CV osób powyżej 40 roku życia. Co ciekawe – dyrektorka, która podjęła tę decyzję, sama była niewiele przed 50.”

Respondentka, dyrektorka, 30–40 lat

„W poprzedniej pracy nikt nie liczył się ze zdaniem młodego pracownika. Kierownicy chętnie korzystali z ich pomysłów i pracy, sukcesy przypisując sobie. Młodszy zarabiali dużo mniej, bo »przecież mają mniejsze potrzeby«. Osobiście usłyszałam pytanie, po co mi podwyżka i czy rodzice mi nie dokładają do mieszkania.”

Respondentka, specjalistka, 30–40 lat

Firmy dostrzegają problem znacznie rzadziej niż widzą go pracownicy

Problem ageizmu nie jest ukryty. Trzy czwarte respondentów uważa, że **wiek wpływa na decyzje rekrutacyjne**. Oznacza to, że pracownicy i kandydaci dostrzegają zjawisko, które ich zdaniem realnie oddziałuje na przebieg procesów zatrudnienia i rozwoju zawodowego.

Jednocześnie nadal niewielu respondentów wskazuje, że w ich organizacjach funkcjonują rozwiązania ograniczające ryzyko dyskryminacji ze względu na wiek.

14,6%

pracowników deklaruje, że ich pracodawca posiada procedury przeciwdziałania dyskryminacji wiekowej przy awansach i ocenach

34,9%

wskazuje na stosowanie neutralnego wiekowo języka i kryteriów w ogłoszeniach rekrutacyjnych

11,2%

*dostrzega komunikację wewnętrzną
promującą wartość doświadczenia
dojrzałych pracowników*

Wyniki sugerują, że działania związane z przeciwdziałaniem ageizmowi pozostają w wielu organizacjach ograniczone lub słabo widoczne dla pracowników. O ile problem jest powszechnie dostrzegany przez respondentów, o tyle formalne procedury, komunikacja i rozwiązania systemowe pojawiają się stosunkowo rzadko.

Z perspektywy zarządzania oznacza to, że większość organizacji może nie dysponować narzędziami pozwalającymi identyfikować, monitorować i ograniczać skutki dyskryminacji ze względu na wiek. W efekcie ageizm pozostaje często niewidoczny w danych zarządczych, mimo że może wpływać na skuteczność rekrutacji, retencję pracowników, transfer wiedzy oraz kulturę organizacyjną.

Transformacja AI bez ageizmu – ryzyko błędnej alokacji kompetencji

W dobie wdrożeń AI ageizm staje się czymś więcej niż problemem HR. Jeżeli organizacje przypisują pracownikom określone kompetencje wyłącznie na podstawie wieku, ryzykują błędną alokację zasobów: pomijają doświadczenie tam, gdzie potrzebna jest ocena ryzyka, kontekst i weryfikacja informacji, a przeceniają samą szybkość adaptacji technologicznej.

Perspektywa eksperta

dr hab. Ewa Flaszyńska

*Dyrektorka Departamentu Rynku Pracy
w Ministerstwie Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej*



Transformacja technologiczna rynku pracy, związana z dynamicznym rozwojem sztucznej inteligencji, staje się jednym z najważniejszych wyzwań współczesnych gospodarek, w tym również Polski. Z badań NASK wynika, że 30,3% wszystkich miejsc pracy w Polsce, czyli około 5,08 mln stanowisk, wykazuje pewien stopień podatności na automatyzację lub transformację związaną z wykorzystaniem generatywnej sztucznej inteligencji (GenAI). Jednocześnie aż 71,2% pracowników biurowych wykonuje zadania, które mogą być częściowo wspierane lub zastępowane przez rozwiązania oparte na AI.

Proces adaptacji nowych technologii jest jednak zróżnicowany w zależności od wieku pracowników. Najmłodsze pokolenia charakteryzują się największą otwartością na wykorzystanie sztucznej inteligencji i najczęściej korzystają z narzędzi generatywnych. Wraz z wiekiem obserwujemy natomiast stopniowy spadek intensywności korzystania z tych technologii oraz większą ostrożność w ich stosowaniu.

Doświadczenie i technologia nie są przeciwieństwami

Nie oznacza to jednak braku potencjału po stronie starszych pracowników. Osoby

w wieku 50+ częściej podchodzą do nowych narzędzi w sposób bardziej refleksyjny, weryfikują informacje i poszukują realnych korzyści z ich zastosowania w pracy. Łączą doświadczenie zawodowe z pragmatycznym podejściem do technologii, co w wielu sytuacjach może stanowić ważną przewagę kompetencyjną.

Jednocześnie procesy demograficzne sprawiają, że rola tej grupy na rynku pracy będzie rosła. W ciągu ostatnich dziesięciu lat aktywność zawodowa osób w wieku 50–64 lata zwiększyła się o 13,7 punktu procentowego i obecnie wynosi 69,3%, podczas gdy dekadę wcześniej wynosiła 55,6%. W żadnej innej grupie wiekowej nie odnotowano tak dynamicznego wzrostu aktywności zawodowej.

Przyszłość rynku pracy będzie międzypokoleniowa

W kontekście zmian technologicznych kluczowym wyzwaniem staje się więc nie tyle porównywanie potencjału poszczególnych pokoleń, ile budowanie współpracy między nimi. Młodszy pracownicy wnoszą do organizacji wysokie kompetencje cyfrowe i naturalną swobodę w korzystaniu z nowych technologii. Starsze pokolenia dysponują natomiast do-

Perspektywa eksperta

świadczaniem zawodowym, wiedzą ekspercką oraz umiejętnością oceny ryzyka i weryfikacji informacji.

Nowoczesne organizacje powinny zatem koncentrować się na tworzeniu środowiska pracy sprzyjającego wymianie wiedzy i współpracy międzypokoleniowej. Inte-

gracja kompetencji technologicznych z doświadczeniem zawodowym może stać się jednym z najważniejszych czynników wzmacniających konkurencyjność firm oraz stabilność rynku pracy w warunkach dynamicznej transformacji technologicznej.

Koszt, którego nie ma w księgach

Rozmowa o ageizmie bardzo często zatrzymuje się na poziomie etyki, odpowiedzialności społecznej czy wizerunku pracodawcy. Tymczasem wyniki badania pokazują, że konsekwencje mogą sięgać znacznie dalej.

Jeżeli blisko 60% osób po 50. roku życia **deklaruje doświadczenie dyskryminacji ze względu na wiek w procesach rekrutacyjnych**, a trzy czwarte respondentów uważa, że wiek **wpływa na decyzje o zatrudnieniu**, trudno mówić wyłącznie o pojedynczych incydentach. Mamy do czynienia z mechanizmem, który może ograniczać organizacjom dostęp do talentów, doświadczenia i kompetencji dostępnych na rynku pracy.

Koszty ageizmu rzadko są widoczne w raportach finansowych. Nie pojawiają się w bilansie ani rachunku zysków i strat. Ukrywają się w utraconej wiedzy, niewykorzystanym potencjale doświadczonych pracowników, wydłużonych procesach rekrutacyjnych, większej rotacji oraz słabszym transferze wiedzy między pokoleniami.

W perspektywie starzejącego się społeczeństwa i kurczących się zasobów pracy **doświadczenie staje się jednym z najcenniejszych aktywów organizacji**. Firmy, które potrafią je wykorzystać, zyskują dostęp do wiedzy, której nie da się szybko pozyskać ani zastąpić.

Pytanie nie brzmi już, czy ageizm istnieje. Wyniki badania nie pozostawiają co do tego wątpliwości. Pytanie brzmi, czy organizacje mogą pozwolić sobie na ignorowanie kosztów, które generuje.

Rozdział 5.

AI i kompetencje przyszłości

Kto naprawdę jest gotowy na zmianę?

Optymizm deklaracyjny i co się za nim kryje

Dyskusja o AI i rynku pracy zbyt często sprowadza się do uproszczonego podziału: młodzi są gotowi na technologię, starsi – nie. Dane z naszego badania pokazują jednak zupełnie inny obraz. Pracownicy **50+ deklarują wysoką gotowość do nauki**, w większości nie obawiają się zmian technologicznych i coraz częściej korzystają z narzędzi AI.

Problem polega na tym, że organizacje nadal często patrzą na tę grupę przez pryzmat przestarzałych założeń. W efekcie rzadziej inwestują w rozwój kompetencji cyfrowych dojrzałych pracowników – mimo że to właśnie oni deklarują dużą gotowość do dalszego rozwoju.

To jeden z najważniejszych paradoksów transformacji AI: firmy obawiają się braków kompetencyjnych, jednocześnie same ograniczając inwestycje w grupę pracowników, która mogłaby te kompetencje rozwijać.

95,6%

*pracowników **50+** jest gotowych uczyć się zupełnie nowych umiejętności, nawet jeśli wymaga to dużego wysiłku*

89,8%

*pracowników **50+** nie obawia się wyzwań związanych z rozwojem nowych technologii*

To jedno z najmocniejszych wyników w całym badaniu – i co istotne, w grupie 50+ są jeszcze wyższe niż średnio w całej próbie. Aż 95,6% respondentów 50+ deklaruje gotowość do nauki nowych umiejętności (średnia 4,7/5), a 89,8% nie obawia się wyzwań technologicznych – o 5 punktów procentowych więcej niż w średniej ogółu badanych (84,5%). Trudno pogodzić te dane ze stereotypem dojrzałego pracownika, który nie chce się rozwijać lub obawia się zmian. Wyniki pokazują coś przeciwnego – wysoką otwartość na naukę i adaptację do nowych warunków.

76,1%

*pracowników **50+** deklaruje płynne poruszanie się w narzędziach opartych na AI, takich jak ChatGPT*

75,2%

pracowników 50+ uważa, że nowoczesne technologie (w tym AI) zwiększają ich codzienną efektywność w pracy

W grupie pracowników 50+ wyniki są równie wysokie: 76,1% sprawnie korzysta z narzędzi AI, a 75,2% widzi ich wpływ na codzienną pracę – porównywalne z ogółem badanych. Osoby 50+ to nie jest grupa wykluczona technologicznie. Problem polega raczej na tym, że organizacje często nie mają spójnego planu, jak rozwijać te kompetencje i wykorzystywać je w praktyce.

Pęknięcie: chcę się uczyć, ale nikt mi nie pokazuje jak

Wysoka gotowość do nauki nie oznacza jeszcze poczucia bezpieczeństwa. Wielu respondentów chce się rozwijać, ale jednocześnie nie ma jasności, jakie kompetencje będą kluczowe w świecie szybko zmieniającej się technologii i AI.

82,9%

pracowników 50+ wie, jakich kompetencji będzie potrzebować w pracy w ciągu najbliższych lat

48,1%

pracowników 50+ uważa, że AI w ciągu kilku lat doprowadzi do odczuwalnego zmniejszenia liczby miejsc pracy

Różnica między 95,6% gotowości do nauki wśród pracowników 50+ a 82,9% poczucia, że wiadomo, w jakim kierunku się rozwijać, wynosi blisko 13 punktów procentowych. To w tej luce organizacje powinny dziś wspierać dojrzałych pracowników – pokazując możliwe ścieżki rozwoju, potrzebne kompetencje i praktyczne sposoby przygotowania się do zmian. Tymczasem wiele firm nadal nie oferuje takiego wsparcia.

Co ciekawe, pracownicy 50+ rzadziej niż średnia ogółu obawiają się, że AI ograniczy liczbę miejsc pracy (48,1% vs 53,0%). To nie jest lęk przed technologią – to realistyczna ocena kierunku zmian. Osoby, które z jednej strony deklarują gotowość do nauki, a z drugiej świadomie dostrzegają ryzyko związane z automatyzacją, nie potrzebują dodatkowej motywacji. Potrzebują jasnej i wiarygodnej ścieżki rozwoju.

Perspektywa eksperta

Jowita Michalska

CEO Digital University



Wyniki badania fundacji nie są dla mnie zaskoczeniem tylko potwierdzeniem tego, co obserwuję na rynku od lat. Blisko 40% respondentów deklaruje, że spotkali się z ageizmem w miejscu pracy – to bardzo ważny sygnał alarmowy dla całego ekosystemu organizacyjnego w Polsce. I jednocześnie dowód na to, że rozmawiamy o AI jako o rewolucji technologicznej, podczas gdy prawdziwa rewolucja, której jeszcze nie przeprowadziliśmy, dotyczy kultury pracy. A bez określonej, otwartej kultury organizacji – nie da się sensownie wdrożyć żadnej technologii a tym bardziej AI.

Mapa kompetencji przesuwają się na korzyść doświadczenia

Przez lata słyszeliśmy, że cyfryzacja faworyzuje młodych i na początku rzeczywiście tak było. Adaptacja do nowych narzędzi była domeną tych, którzy urodzili się z telefonem w ręku. Ale dzisiaj w erze modeli generatywnych i agentów AI, taka narracja staje się błędna.

Największą wartością w pracy z AI, która jest coraz prostszym w obsłudze, intuicyjnym narzędziem, nie jest umiejętność obsługi. Coraz częściej kluczowa jest zdolność do oceny jakości tego co otrzymuje-

my, krytycznego myślenia, rozpoznawania błędów i zadawania właściwych pytań, które potrafią generować lepsze odpowiedzi. To kompetencje, które buduje się przez lata, nie da się ich przyswoić podczas tygodnia onboardingu. Pracownicy z wieloletnim doświadczeniem branżowym mają często wbudowany filtr, którego żaden junior nie będzie umiał zastąpić w krótkim czasie: czują, kiedy model się myli, kiedy dane są nieaktualne, kiedy „pewna odpowiedź” systemu jest halucynacją.

Do tego dochodzą kompetencje miękkie, których AI nie jest w stanie zreplikować: zarządzanie relacjami w czasie kryzysu (tak częstego dziś), czytanie dynamiki grupy, rozwiązywanie konfliktów, negocjacje oparte na niuansach kulturowych. Badania MIT Sloan pokazują, że w organizacjach, które skutecznie wdrażają AI, największy wzrost produktywności pojawia się tam, gdzie pracownicy z doświadczeniem używają AI jako mnożnika swojej ekspertyzy.

Reskilling 50+ – czas zapytać jak?

W rozmowach z zarządcami wielu firm słyszę dwa podejścia do tematu reskillingu pracowników 50+. Pierwsze, że to zbyt kosztowne i zbyt wolne, natomiast drugie,

Perspektywa eksperta

coraz częstsze, że to niedoceniana przewaga konkurencyjna. Firmy, które rozumieją tę drugą logikę, robią to inaczej.

Ciekawy przykład z rynku globalnego: Amazon uruchomił program „Upskilling 2025”, inwestując ponad 700 milionów dolarów w przekwalifikowanie pracowników, w tym znaczącej grupy seniorów, do ról związanych z cloud computingiem i machine learningiem. Wewnętrzna rekrutacja pracowników znających kulturę organizacji jest wielokrotnie tańsza niż pozyskiwanie nowych talentów z rynku.

W polskich realiach zaczynamy mieć dobre przykłady z sektora finansowego i produkcyjnego: organizacje, które zamiast zwalniać pracowników przed emeryturą, tworzą dla nich role mentorów AI, czyli osób, które walidują modele decyzyjne właśnie dlatego, że znają wyjątki, case'y, historię błędów. To zaczyna być krytyczna funkcja w architekturze bezpiecznego wdrożenia AI.

Kluczem do skutecznego reskillingu jest jednak porzucenie modelu szkoleniowego opartego na jednorazowych warsztatach. Dane z raportu LinkedIn Workplace Learning Report 2024 pokazują, że pracownicy 45+ uczą się wolniej w formacie frontowym, ale szybciej i trwalej w formacie projektowym, kiedy nową wiedzę aplikują natychmiast do realnych zadań. Organizacje, które to rozumieją, projektują dłuższe learning journeys zamiast szkoleń.

Kultura uczenia się przez całe życie: od deklaracji do architektury

Polska starzeje się demograficznie praktycznie w najszybszym tempie w Europie. Według prognoz GUS, do 2035 roku ponad 26% aktywnych zawodowo Polaków będzie miało powyżej 55 lat. Organizacje,

które dziś nie budują kultury uczenia się przez całe życie, projektują własny niedobór kompetencji.

Pokuśmy się o trzy konkretne rekomendacje na koniec:

- **Odwrócony mentoring jako standard.**

Modele, w których pracownicy 50+ uczą AI literacy juniorów, a juniorzy dzielą się z seniorami znajomością nowych narzędzi, dają organizacjom transfer wiedzy w obu kierunkach i poczucie wzajemnej wartości. Firmy jak Siemens czy Michelin wdrożyły już takie programy systemowo.

- **Mierzenie ageizmu tak samo poważnie, jak mierzenie gender gap.**

40% respondentów raportujących kontakt z ageizmem to dane, które powinny trafić na zarządy, nie tylko do działów HR. Bez wskaźników, bez regularnych audytów kultury organizacyjnej i bez konsekwencji menedżerskich nic się w tej kwestii nie zmieni.

- **Projektowanie środowiska pracy, które redukuje bariery wejścia do AI.**

Narzędzia muszą być wdrażane z myślą o różnych stylach uczenia się i różnym poziomie cyfrowego komfortu. Organizacje, które rozumieją UX onboardingu jako element inkluzyjny, mają o 30% wyższe wskaźniki adopcji narzędzi AI wśród pracowników powyżej 50. roku życia (Gartner, 2024).

Zmiana narracji

Mam wrażenie, że wciąż mówimy o pracownikach 50+ jako o problemie do zarządzania, zamiast o zasobie, który można w znakomity sposób wykorzystać. AI może być katalizatorem tej zmiany tylko jeśli organizacje świadomie ją do tego zaprojektują. Raport fundacji jest ważnym głosem w tej debacie. Teraz potrzebujemy, żeby ten głos zamienił się w decyzje i skale.

AI zmienia wartość doświadczenia

Jowita Michalska opisuje, jak organizacje mogą wspierać rozwój kompetencji w świecie AI. Piotr Wielgomas pokazuje z kolei, jak te same zmiany zaczynają wyglądać z perspektywy rynku pracy i executive search – często jeszcze zanim w pełni pojawią się w statystykach.

Perspektywa eksperta

Piotr Wielgomas

CEO Bigram



AI i kompetencje przyszłości – nowy kontrakt pracy

Największym paradoksem rewolucji AI jest to, że im szybciej rozwija się technologia, tym większą wartość zaczyna mieć ludzkie doświadczenie. Przez ostatnie lata rynek pracy funkcjonował w przekonaniu, że innowacja ma wyłącznie twarz młodości. Dziś coraz wyraźniej widać, że sztuczna inteligencja nie premiuje wieku – premiuje przede wszystkim zdolność rozumienia złożoności. Akurat tę kompetencję buduje się latami i lepiej rozumie wraz ze zdobytym doświadczeniem.

W mojej skromnej ocenie, w najbliższych latach nie będziemy obserwować masowego wypierania pracowników 50+ przez technologię. Znacznie bardziej prawdopodobny scenariusz to głęboka polaryzacja rynku: wygrywać będą ci, którzy połączą

doświadczenie decyzyjne z kompetencjami technologicznymi. Reszta osób – i tu niezależnie od wieku – naraża się na wypadnięcie z głównego nurtu gospodarki i rynku pracy.

Nowe kompetencje nie są młode ani stare

Najbardziej przecenianym mitem transformacji cyfrowej jest przekonanie, że kluczowe kompetencje przyszłości są przede wszystkim technologiczne. W rzeczywistości AI automatyzuje wiedzę, ale w żaden sposób nie automatyzuje odpowiedzialności.

W nadchodzących latach fundamentalne znaczenie będą miały cztery zdolności, o

Perspektywa eksperta

czym nie mówi wielu ekspertów. Pierwsza to AI literacy – rozumienie, kiedy ufać algorytmowi, a kiedy go zakwestionować. Druga to myślenie oparte na danych, które pozwala łączyć doświadczenie z faktami, a nie intuicją oderwaną od rzeczywistości. Trzecia to adaptacyjność i elastyczność rozumiana jako gotowość do redefiniowania własnej roli zawodowej wielokrotnie w trakcie kariery. Czwarta wreszcie to umiejętność pracy projektowej w środowisku międzypokoleniowym, gdzie autorytet wynika przede wszystkim z kompetencji, a nie z zajmowanego stanowiska.

W tym modelu doświadczenie przestaje być wyłącznie historią naszej kariery, a staje się swoistym narzędziem zarządzania niepewnością. Stąd moja teza, że dojrzałość zawodowa może stać się przewagą konkurencyjną. Jeśli oczywiście umiemy to w odpowiedni sposób pokazać i sprzedać rynkowi.

Problemem nie są pracownicy 50+. Problemem są organizacje z XX wieku

Wydaje mi się, że największą barierą nie jest dziś gotowość dojrzałych pracowników do zmiany, lecz sposób, w jaki firmy projektują kariery. Wciąż dominuje model: dynamiczny rozwój do czterdziestki, plateau po pięćdziesiątce aż wreszcie stopniowe wypychanie poza centrum organizacji.

Takie podejście jest jednak ekonomicznie nieracjonalne. W warunkach nadchodzącego niedoboru talentów i starzejących się społeczeństw marginalizowanie najbardziej doświadczonych części workforce'u staje się strategicznym błędem zarządzającym.

Firmy, które myślą długoterminowo, powinny zacząć redefiniować role osób 50+.

Powstają różnorodne stanowiska liderów transformacji, mentorów wdrożeń technologicznych czy integratorów zespołów łączących AI z biznesem. Kariera przestaje być pionową drabiną, a zaczyna przypominać swoisty ekosystem ról eksperckich, projektowych i doradczych.

Organizacje, które zignorują to zjawisko, będą jednocześnie narzekać na brak właściwych liderów i tracić tych, których już mają.

Executive search pokazuje zmianę, której jeszcze nie widać w statystykach

Z perspektywy rynku executive search widać rosnące zapotrzebowanie na liderów zdolnych prowadzić firmy przez permanentną zmianę. Co istotne – coraz częściej są to osoby z 25–30-letnim doświadczeniem, które potrafią łączyć transformację technologiczną z realizmem operacyjnym. Łączą doświadczenie zawodowe z niezbędnym życiowym know-how, znajomością ludzi i ich zachowań.

Najczęstsze błędy organizacji pozostają jednak niezmiennie i dość stereotypowe: utożsamianie potencjału z wiekiem, inwestowanie w rozwój głównie młodszych grup oraz traktowanie doświadczenia jako kosztu, a nie aktywa strategicznego. W efekcie firmy same tworzą lukę kompetencyjną, którą później próbują kosztownie wypełniać rekrutacjami z rynku.

Nowy kontrakt pracy

Wydaje mi się, że AI zmienia fundamentalne pytanie rynku pracy – z „ile wiesz?” na „jak podejmujesz decyzje?”. W świecie, w którym dostęp do wiedzy staje się powszechny, rośnie znaczenie własnego osądu, odpowiedzialności i zdolności przewidywania konsekwencji.

Perspektywa eksperta

Dlatego przyszłość pracy nie należy ani do tzw. digital natives, ani do najbardziej doświadczonych pokoleń, to fałszywy podział. Należy do tych, którzy potrafią zachować swoistą ciekawość początkującego, dysponując doświadczeniem eksperta.

Jeśli organizacje zrozumieją tę zmianę, pracownicy 50+ mogą okazać się nie grupą wymagającą ochrony, lecz jednym z ważnych motorów transformacji gospodarki w erze AI. I tego powinniśmy sobie wszyscy życzyć.

Zdolność adaptacji – nie wiek decyduje

Dane z badania i obserwacje obojga ekspertów prowadzą do podobnego wniosku: **pracownicy 50+ są gotowi na zmianę, korzystają z AI i nie obawiają się nowych technologii**. Problem polega na tym, że często nie dostają jasnego kierunku rozwoju i zbyt rzadko są włączani w procesy transformacyjne.

Podział na „młodych gotowych na technologię” i „starszych pozostających w tyle” okazuje się dużym uproszczeniem. Tymczasem to właśnie dojrzały pracownicy często posiadają kompetencje, które stają się kluczowe w erze AI: umiejętność oceny wyników, zadawania właściwych pytań, rozumienia kontekstu i podejmowania odpowiedzialnych decyzji.

Tego rodzaju kompetencji nie buduje się w kilka tygodni. Powstają przez lata doświadczeń, pracy z klientami, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji w nieoczywistych sytuacjach.

Organizacje, które to rozumieją, zaczynają inaczej patrzeć na wdrożenia AI – nie tylko jako projekt technologiczny, lecz także proces wymagający wiedzy, doświadczenia i kontekstu biznesowego.

Firmy, które zignorują ten aspekt, ryzykują podwójnie: najpierw niewykorzystaniem potencjału doświadczonych pracowników, a później wdrożeniami, które działają technicznie, ale zawiodą tam, gdzie potrzebne jest rozumienie wyjątków, niuansów i historii decyzji.

Skoro wiemy już, że dojrzały pracownicy nie tylko nie obawiają się technologicznej rewolucji, ale wręcz wykazują najwyższą gotowość do nauki nowych kompetencji, kluczowe staje się pytanie o sens tych inwestycji w skali makro. W kuluarach biznesowych i debatach publicznych coraz częściej pobrzmiwa bowiem głos sceptyków: po co rekwaliifikować i zatrzymywać na rynku pracy pokolenie 50+, skoro sztuczna inteligencja lada moment wyręczy nas we wszystkim? Aby w pełni zrozumieć, dlaczego takie myślenie jest strategicznym błędem, musimy skonfrontować popularne mity z twardymi danymi rynkowymi.

5 kompetencji, które zwiększają wartość pracownika 50+ w erze AI

Dojrzałe doświadczenie zawodowe przekłada się na konkretne kompetencje – takie, których AI nie replikuje, lecz wzmacnia. Pięć z nich ma dziś szczególną wartość rynkową:

- **AI literacy** – nie chodzi o umiejętność obsługi narzędzi, lecz o zdolność oceny ich wyników: rozpoznanie błędu, halucynacji modelu, nieaktualnych danych. To kompetencja, którą buduje się latami pracy z informacją i odpowiedzialnością za decyzje.
- **Analiza danych i myślenie kontekstowe** – łączenie twardych danych z wiedzą o tym, jak działa branża, klient, organizacja. AI dostarcza liczby; doświadczony pracownik wie, które z nich mają znaczenie i dlaczego.
- **Krytyczne myślenie** – zadawanie właściwych pytań, kwestionowanie założeń, ocena wiarygodności źródeł. W środowisku nasyconym generowanymi treściami to jedna z najcenniejszych umiejętności.
- **Zarządzanie zmianą** – zdolność do prowadzenia ludzi przez niepewność, budowania koalicji i utrzymywania ciągłości operacyjnej. Wielokrotne przeżycie transformacji organizacyjnych to doświadczenie, którego nie zastąpi żaden kurs.
- **Mentoring i transfer wiedzy** – przekazywanie wiedzy i doświadczeń, których nie da się nauczyć podczas szkolenia. To znajomość wyjątków, zrozumienie kontekstu biznesowego, pamięć o wcześniejszych błędach i umiejętność oceny sytuacji, gdy nie ma jednej oczywistej odpowiedzi.

Mit zastępowalności. AI a realia rynku pracy

W debacie publicznej coraz częściej pojawia się uwodząca teza: skoro AI zastąpi ludzi, niska demografia przestaje być problemem. Najnowsze dane jej przeczą.

World Economic Forum w raporcie Future of Jobs 2025 prognozuje, że do 2030 r. AI wykreuje 170 mln nowych miejsc pracy, eliminując 92 mln – bilans netto to +78 mln etatów. Goldman Sachs szacuje, że automatyzacja dotknie zadań odpowiadających 300 mln stanowisk, ale większość zostanie uzupełniona, nie zastąpiona, a wzrost produktywności podniesie globalne PKB o 7%. Według PwC Global AI Jobs Barometer sektory najbardziej narażone na AI notują 4,8 – krotnie wyższy wzrost produktywności – firmy używają technologii do rozwoju, nie do redukcji.

Badanie Anthropic (Massenkoff, McCrory, marzec 2026) pokazuje, że rzeczywiste wdrożenia AI to wciąż ułamek jej teoretycznych możliwości. W zawodach najbardziej narażonych na automatyzację bezrobocie nie rośnie – zmienia się natomiast profil kompetencji potrzebnych przy wejściu na rynek pracy.

Głównym wyzwaniem nie będzie masowe bezrobocie, lecz strukturalne niedopasowanie kompetencyjne. Systemy AI potrzebują ludzkiego nadzoru, krytycznego myślenia i wiedzy kontekstowej – czyli dokładnie tego, co wnoszą pracownicy 50+. W dobie kryzysu demograficznego rezygnacja z tego kapitału byłaby strategicznym błędem.

Rozdział 6.

Dłuższe życie, dłuższa praca

Longevity jako wyzwanie i przewaga

Żyjemy dłużej. Pracujemy dłużej. Ale organizacje wciąż bardzo często projektują pracę tak, jakby kariera zawodowa miała trwać krótko.

Przez lata wiek był dla organizacji prostą etykietą. Pięćdziesiątka oznaczała „starszego pracownika”, z góry przypisane możliwości i ograniczenia. Tymczasem rozwój badań nad długowiecznością pokazuje, że metryka coraz mniej mówi o realnej sprawności, zdolności uczenia się czy gotowości do pracy.

„Wiek metrykalny coraz słabiej tłumaczy to, co naprawdę ważne – zdolność do pracy, uczenia się i tworzenia wartości.”

To nie jest wyłącznie kwestia zdrowia czy medycyny. To zmiana, która podważa wiele utrwalonych założeń dotyczących wieku i pracy. Jeśli o zdolności do pracy coraz częściej decydują kondycja, zdrowie i styl życia – a nie sama metryka – organizacje muszą na nowo przemyśleć sposób planowania karier, rozwoju pracowników i zarządzania zespołami.

Wyniki naszego badania pokazują, że ta zmiana staje się koniecznością. Respondenci w większości dobrze oceniają swoją kondycję fizyczną i psychiczną, deklarują gotowość do nauki oraz dalszej aktywności zawodowej. Jednocześnie wiele organizacji nadal nie tworzy warunków, które pozwalałyby ten potencjał w pełni wykorzystać – zarówno w obszarze kultury pracy, jak i podejścia do rozwoju oraz dobrostanu pracowników. Ta rozbieżność między gotowością ludzi a przygotowaniem organizacji jest jednym z najważniejszych wniosków płynących z tego rozdziału.

79,8%

ankietowanych zgadza się, że dzisiejsi 50-latkowie mają większy potencjał do dłuższej pracy niż osoby w tym wieku 20–30 lat temu

80%

ankietowanych zgadza się, że ludzie żyją dłużej i częściej chcą pozostać aktywni zawodowo po osiągnięciu wieku emerytalnego

Respondenci bardzo wyraźnie dostrzegają zmianę, której wiele organizacji nadal nie bierze pod uwagę. Cztery na pięć osób uważa, że dojrzały pracownicy mają dziś większy potencjał niż ich rówieśnicy kilkadziesiąt lat temu – i że chcą pozostać aktywni zawodowo dłużej. To efekt lepszego zdrowia, zmiany stylu życia, postępu medycyny i rosnącej świadomości dotyczącej dbania o sprawność fizyczną i psychiczną. Coraz więcej osób po 50. roku życia nie myśli dziś o końcu aktywności zawodowej, lecz o kolejnym etapie rozwoju.

86,5%

respondentów ocenia swoją kondycję fizyczną jako dobrą lub bardzo dobrą

82,3%

respondentów ocenia swoją kondycję psychiczną jako dobrą lub bardzo dobrą

Dane pokazują, że dojrzałe pokolenia pozostają dziś dłużej sprawne, aktywne i gotowe do pracy niż jeszcze kilkadziesiąt lat temu. Problem polega na tym, że wiele organizacji nadal funkcjonuje według starych założeń dotyczących wieku i kariery – przez co nie potrafi wykorzystać tego potencjału.

Od zarządzania wiekiem do zarządzania zdolnością do pracy

Coraz więcej organizacji będzie musiało zmienić sposób myślenia o produktywności. Coraz mniej chodzi wyłącznie o maksymalizację krótkoterminowych wyników, a coraz bardziej o tworzenie warunków, które pozwalają ludziom dłużej zachować energię, zdrowie i zdolność do efektywnej pracy.

To oznacza zmianę podejścia do zarządzania pracownikami i konieczność zwrócenia większej uwagi na:

- zdolność do długotrwałej pracy
- regenerację i przeciwdziałanie wypaleniu
- odporność psychiczną
- możliwość dalszego rozwoju i uczenia się.

W takim podejściu zdrowie pracowników przestaje być wyłącznie prywatną sprawą lub dodatkiem w postaci benefitów, a staje się jednym z czynników wpływających na stabilność, efektywność i długofalowe funkcjonowanie organizacji.

Perspektywa eksperta

Joanna Benz

CEO, Longevity Center Europe
& Longevity Sport Lab



Longevity jako strategia biznesowa

Jako właścicielka Longevity Center Europe i Longevity Sport Lab obserwuję wyraźną zmianę: długowieczność przestaje być tematem wyłącznie medycznym czy biohakerskim, a staje się realnym wyzwaniem dla organizacji. Coraz dłuższe życie i dłuższy okres sprawności zmienia nie tylko rynek pracy, ale także sposób, w jaki powinniśmy myśleć o produktywności i cyklu życia zawodowego.

Longevity nie jest dziś dodatkiem do polityki HR. Coraz częściej staje się jednym z fundamentów efektywności.

Od zarządzania wiekiem do zarządzania zdolnością do pracy

W praktyce widzimy rosnące rozbieżności między wiekiem metrykalnym a biologicznym. Osoby w podobnym wieku mogą funkcjonować zupełnie inaczej pod względem energii, zdrowia czy sprawności poznawczej.

Badania wskazują, że to jakość zdrowia, a nie sam wiek, lepiej tłumaczy zdolność do pracy, innowacyjności i kreatywności w długim okresie. To przesuwają punkt ciężkości: z zarządzania strukturą wiekową or-

ganizacji na zarządzanie **healthspan**, czyli okresem życia w zdrowiu i pełnej sprawności.

Biologia produktywności

Styl życia ma bezpośredni wpływ na funkcjonowanie poznawcze i efektywność pracy:

- aktywność fizyczna wspiera pamięć i funkcje wykonawcze,
- sen i regulacja stresu wpływają na jakość decyzji,
- zdrowie metaboliczne przekłada się na poziom energii i koncentrację.

Jednocześnie starzenie się poznawcze nie jest jednowymiarowe. Z wiekiem spada szybkość przetwarzania informacji, ale rośnie zdolność do syntezy, myślenia strategicznego i pracy na złożoności. W wielu rolach to właśnie te kompetencje stają się kluczowe.

Neurofitness: praca z energią, nie tylko z ciałem

Klasyczne podejście do aktywności fizycznej jako benefitu coraz częściej nie odpowiada na potrzeby zdrowia poznawcze-

Perspektywa eksperta

go. Pojawia się podejście określane jako neurofitness, które łączy trening fizyczny z funkcjonowaniem układu nerwowego i mózgu.

Jego istotą jest:

- personalizacja (uwzględniająca m.in. stres, sen czy rytmy biologiczne),
- fazowość, dopasowanie intensywności i rodzaju aktywności do aktualnego obciążenia,
- integracja ruchu i funkcji poznawczych,
- regeneracja.

To przesuwaa aktywność fizyczną z poziomu „dbania o formę” do poziomu zarządzania energią i zdolnością do pracy.

System: dieta, stres, regeneracja

Długoterminowa sprawność nie wynika z jednej interwencji, ale z systemu powiązanych czynników:

- żywienie wpływające na stabilność metaboliczną i pracę mózgu,
- sen jako warunek regeneracji,
- zarządzanie stresem i regulacja układu nerwowego.

Długofalowe badania (m.in. Harvard Study of Adult Development) pokazują, że jakość relacji i redukcja chronicznego stresu należą do najsilniejszych predyktorów zdrowia i długości życia.

W tym kontekście coraz częściej mówi się o **resilience** – zdolności do adaptacji i utrzymania sprawności mimo zmiennych warunków.

Kliniki jako element ekosystemu

Rola klinik i centrów zdrowia również się zmienia. Zamiast być wyłącznie miejscem

interwencji, mogą pełnić funkcję partnera wspierającego organizację w lepszym rozumieniu zdrowia pracowników. Może to obejmować:

- pogłębioną diagnostykę,
- projektowanie programów zdrowotnych,
- wsparcie w tworzeniu środowiska pracy sprzyjającego regeneracji.

Nie chodzi jednak o „wdrażanie benefitów”, lecz o szersze podejście do zdolności organizacji do działania w czasie.

Longevity a ESG

W kontekście ESG długowieczność naturalnie wpisuje się w wymiar społeczny. Zdrowie pracowników zaczyna być postrzegane jako mierzalny element jakości organizacji wpływający na długość aktywności zawodowej, równość szans i stabilność zespołów.

Nowa definicja pracy

Longevity zmienia podstawowe pytanie, jakie powinni zadawać sobie liderzy: czy organizacje są projektowane na intensywny, krótki okres, czy na wieloletnie funkcjonowanie ludzi w dobrej kondycji?

Jeśli to drugie, zdrowie fizyczne, psychiczne i zdolność do regeneracji przestają być dodatkiem. Stają się jednym z kluczowych wymiarów strategii – zarówno indywidualnej, jak i organizacyjnej.

A instytucje działające na styku medycyny, nauki i pracy z ciałem mogą w tym procesie pełnić rolę ważnego, choć nie jedynego, elementu szerszego ekosystemu.

Luka między potencjałem pracowników a wsparciem organizacji

Joanna Bensz opisuje zmianę, która z perspektywy rynku pracy staje się coraz trudniejsza do zignorowania. Problem polega na tym, że wiele organizacji nadal działa według założeń sprzed dekad.

Respondenci po 50. roku życia deklarują dobrą kondycję, gotowość do dalszej pracy i wysoką otwartość na rozwój. Jednocześnie bardzo nisko oceniają to, jak firmy wspierają ich dobrostan i możliwość długotrwałego funkcjonowania w pracy. Ta rozbieżność jest jednym z najmocniejszych sygnałów płynących z badania.

55,7%

respondentów nie zgadza się ze stwierdzeniem, że „Firma dba o moją sprawność psychofizyczną i długofalowy dobrostan, a nie tylko o bieżące wyniki”.

Ponad połowa badanych nie dostrzega w swoich organizacjach działań wspierających długofalowy dobrostan pracowników. To sygnał, że w wielu firmach troska o zdrowie, energię i zdolność do pracy w perspektywie kolejnych lat nadal przegrywa z koncentracją na bieżących celach i wynikach. Liczy się wynik kwartalny, projekt, deadline. Znacznie rzadziej pojawia się pytanie:

- czy pracownik będzie w stanie utrzymywać energię i sprawność przez kolejne lata,
- jak ograniczać ryzyko wypalenia,
- jak wspierać regenerację,
- i jak tworzyć środowisko pracy, które pozwala ludziom funkcjonować efektywnie w dłuższej perspektywie.

Z biznesowego punktu widzenia takie podejście staje się coraz bardziej kosztowne. Organizacje, które ignorują temat zdrowia i długotrwałej zdolności do pracy, ryzykują:

- szybsze wypalenie pracowników,
- wyższe koszty absencji,
- utratę wiedzy i doświadczenia,
- oraz wcześniejsze odchodzenie z rynku pracy najbardziej wartościowych specjalistów.

W starzejących się społeczeństwach i przy rosnącym niedoborze kompetencji zdrowie pracowników coraz częściej przestaje być wyłącznie kwestią prywatną. Staje się jednym z czynników wpływających na stabilność i długofalową efektywność organizacji.

Stopniowe zmniejszanie wymiaru pracy jako strategia firmy

Pracownicy jasno wskazują, że nie chcą kończyć pracy z dnia na dzień, wolą stopniowo ograniczać aktywność zawodową.

75,9%

respondentów chciałoby stopniowo zmniejszać wymiar pracy wraz z wiekiem zamiast nagłego odejścia na emeryturę

To ważny sygnał dla pracodawców. Stopniowe zmniejszanie wymiaru pracy nie jest wyłącznie korzyścią dla pracownika. Dla organizacji stanowi szansę na zachowanie wiedzy, doświadczenia i relacji, których nie da się zastąpić nawet najlepiej prowadzoną rekrutacją.

Pracownik, który przez kilka lat stopniowo zmniejsza wymiar pracy, może przekazywać nie tylko obowiązki, ale również wiedzę nieformalną, znajomość klientów, kontekst podejmowanych decyzji i doświadczenie budowane przez lata.

Organizacje, które dostrzegają tę wartość, traktują ostatni etap kariery zawodowej nie jako formalne zakończenie współpracy, lecz jako element zarządzania wiedzą, sukcesją kompetencji i ciągłością działania.

Zanim jednak pojawi się etap stopniowego ograniczania pracy, kluczowe staje się coś jeszcze: zdolność ludzi do utrzymywania zdrowia, energii i sprawności przez długie lata aktywności zawodowej.

Perspektywa eksperta

lek. med. Nina Nicheska

założycielka marki suplementów
diety premium – nikalab



Niewidzialne koszty złego zdrowia – dlaczego profilaktyka to strategia, nie benefit

Po 40. roku życia rzadko mamy do czynienia z jednym, wyraźnym problemem zdrowotnym. Zdecydowanie częściej jest to suma drobnych, często „niewidzialnych” czynników – gorszej jakości snu, przewlekłego stresu, spadków energii w ciągu dnia czy trudności z koncentracją. To nie są sytuacje, które od razu prowadzą do konkretnej diagnozy, ale zdecydowanie wpływają na nasze codzienne funkcjonowanie i efektywność.

W nikalab wierzymy w podejście określone jako **medycyna 3.0** – skupione nie na reagowaniu dopiero wtedy, gdy pojawia się problem, ale na działaniu wcześniej. Na zapobieganiu. Profilaktyka, codzienne nawyki i świadome wspieranie organizmu stają się dziś kluczowe, szczególnie w kontekście wydłużającej się aktywności zawodowej.

Z naszej perspektywy jednym z najczęstszych wyzwań są niedobory, które przez długi czas pozostają niezauważone. Sza-

cuje się, że w Polsce nawet 90% populacji ma niewystarczający poziom witaminy D, około 80% globalnej populacji nie pokrywa zapotrzebowania na kwasy omega-3, a ponad 90% mężczyzn i blisko 70% kobiet spożywa zbyt małe ilości magnezu.

Dlatego odpowiednia dieta, ale także mądra suplementacja, mogą być istotnym elementem wspierającym organizm w codziennym funkcjonowaniu – zarówno fizycznym, jak i mentalnym.

W wielu organizacjach wciąż niedoceniana jest rola codziennej energii pracowników w budowaniu ich efektywności. Uwaga koncentruje się głównie na wynikach, rzadziej na czynnikach, które je warunkują. Tymczasem inwestycja w zdrowie – także poprzez edukację i dostęp do jakościowych rozwiązań – powinna być traktowana nie jako benefit, ale jako fundament długoterminowej sprawności zespołów.

Longevity nie oznacza po prostu tego, że ludzie będą pracować dłużej. Oznacza konieczność budowania organizacji, które potrafią utrzymać zdolność ludzi do pracy przez kolejne dekady.

Firmy będą musiały nauczyć się tworzyć warunki, które pozwolą pracownikom utrzymać zdrowie, sprawność i zaangażowanie przez dłuższy okres aktywności zawodowej. Bez tego wydłużanie karier będzie prowadzić nie do lepszego wykorzystania potencjału ludzi, lecz do wzrostu ryzyka wypalenia, problemów zdrowotnych i przedwczesnego opuszczania rynku pracy.

Rozdział 7.

Ryzyka, których firmy nie kalkulują

Co się stanie, jeśli nic się nie zmieni

Poprzednie rozdziały pokazały, jak wygląda sytuacja dziś: stereotypy, które rządzą decyzjami kadrowymi, ageizm, którego koszty pozostają niewidoczne w raportach finansowych, pracownicy gotowi do zmiany, którym organizacje nie dają ścieżki, oraz transformacja AI prowadzona bez ludzi, którzy mogliby jej nadać sens biznesowy. Czas aby zadać sobie inne pytanie **“Co się stanie, jeśli te mechanizmy pozostaną bez odpowiedzi?”**.

Na podstawie wyników badania oraz opinii ekspertów zdefiniowanych zostało 6 ryzyk, od operacyjnych, które organizacje odczuwają już dziś, do strategicznych, które mogą trwale ograniczyć ich zdolność do realizacji celów wzrostu. Nie są to scenariusze odległej przyszłości. Dane pokazują, że część z nich materializuje się właśnie teraz.

01

AGEIZM JAKO KOSZT, NIE ETYKA

TEZA: Organizacje ograniczają własny potencjał kompetencyjny, podejmując decyzje rekrutacyjne i rozwojowe oparte na wieku, a nie na danych – i robią to w warunkach narastającego niedoboru talentów.

W warunkach rosnącej złożoności rynku pracy ageizm przestaje być wyłącznie problemem etycznym lub wizerunkowym, staje się problemem efektywności operacyjnej. Wyniki badania pokazują, że stereotypy związane z wiekiem nadal wpływają na decyzje dotyczące rekrutacji, awansów, dostępu do szkoleń i udziału w projektach strategicznych. Oznacza to, że część organizacji jednocześnie deklaruje niedobór kompetencji i ogranicza wykorzystanie zasobów, które już posiada. Ponad 40% respondentów deklaruje doświadczenie dyskryminacji wiekowej lub bycie jej świadkiem. Jednocześnie 95,6% pracowników w tej grupie deklaruje gotowość do nauki nowych umiejętności. Luka między gotowością pracowników a decyzjami organizacji jest mierzalna i kosztowna.

Co to oznacza dla biznesu?

- Zawężenie własnej puli talentów w warunkach kurczącego się rynku pracy.
- Obniżenie efektywności inwestycji rozwojowych – przez pomijanie w planach rozwojowych doświadczonych pracowników.
- Utrata zaangażowania doświadczonych pracowników i wzrost ryzyka ich odejść.
- Wydłużenie procesów rekrutacyjnych i wzrost kosztu pozyskania kompetencji z zewnątrz.

02

UTRATA PAMIĘCI ORGANIZACYJNEJ

TEZA: Brak systemowej sukcesji kompetencji między pokoleniami prowadzi do utraty wiedzy ukrytej (tacit knowledge) – intuicji decyzyjnej, pamięci o błędach i kontekstu biznesowego, którego nie da się zastąpić rekrutacją.

W większości organizacji sukcesja nadal jest definiowana przez pryzmat kluczowych stanowisk, a nie kompetencji krytycznych dla funkcjonowania biznesu. Tymczasem naj-

cenniejsza część kapitału doświadczenia nie leży w procedurach ani bazach wiedzy. To wiedza ukryta, czyli intuicja systemowa, znajomość wyjątków procesowych, relacje nieformalne również z klientami, pamięć o błędach popełnionych podczas wcześniejszych kryzysów. Są to zasoby budowane przez lata i niemożliwe do odtworzenia w krótkim czasie przez standardową rekrutację. Dane z badania potwierdzają, że jedynie 44,1% respondentów ma poczucie pełnego wykorzystania swojego potencjału w miejscu pracy. Wiedza ukryta nie jest ewidencjonowana, więc jej utrata nie pojawia się w żadnym raporcie – niezadbanie o sukcesję kompetencji prowadzi do „wydrążenia organizacji”, firma zachowuje procesy, ale traci zdolność skutecznego działania.

Co to oznacza dla biznesu?

- Wydłużenie czasu wdrożenia nowych pracowników i ich niską efektywność w pierwszych miesiącach.
- Powielanie błędów, które organizacja już kiedyś popełniła i które kosztowały ją zasoby.
- Spadek jakości decyzji operacyjnych – szczególnie w sytuacjach niestandardowych i kryzysowych.
- Utrata relacji z klientami zbudowanych przez lata przez odchodzących pracowników.
- Rosnąca zależność od zewnętrznego rynku pracy i wzrost kosztów pozyskania kompetencji.
- Obniżenie odporności organizacji w sytuacjach kryzysowych.

03

RYZIKO SPADKU ZDOLNOŚCI DO PRACY (WORK ABILITY)

TEZA: Projektowanie pracy wyłącznie pod krótkoterminową efektywność, bez uwzględnienia paradygmatu longevity, przyspiesza spadek zdolności do pracy u najbardziej doświadczonej – i najtrudniejszej do zastąpienia – części organizacji.

Wydłużanie życia zawodowego wymaga innego modelu zarządzania obciążeniem, tempem pracy i regeneracją. Organizacje projektują pracę w modelu krótkodystansowym, który zakłada, że wydajność można utrzymywać bez korekty warunków i rytmu pracy. W praktyce oznacza to przyspieszony spadek zdolności do pracy u kluczowych grup pracowników. Dane z badania są alarmujące: tylko co czwarty ankietowany (24,9%) uważa, że firma dba o jego długofalowy dobrostan. Ignorowanie parametrów takich jak regeneracja, profilaktyka dopasowana do wieku i elastyczność modelu pracy sprawia, że pracownicy tracą energię i zaangażowanie znacznie wcześniej, niż wynikałoby to z ich wieku biologicznego. Work Ability Index – wskaźnik zdolności do pracy – powinien znaleźć na radarze polskich organizacji. Firmy, które nim nie zarządzają, ryzykują utratę kompetencji w najdroższym i najtrudniejszym do zastąpienia segmencie zasobów.

Co to oznacza dla biznesu?

- Spadek efektywności i zaangażowania – szczególnie w grupach z najdłuższym stażem.
- Rosnące koszty absencji i zwolnień chorobowych.
- Przedwczesne odejścia ekspertów z rynku pracy – przed osiągnięciem wieku emerytalnego.
- Osłabienie odporności organizacji w sytuacjach kryzysowych wymagających długiego wysiłku.
- Spowolnienie strategicznego rozwoju i ograniczenie potencjału wzrostu firm.

04

LIDERZY NIEPRZYGOTOWANI NA WIELOPOKOLENIOWOŚĆ

TEZA: Zespoły są coraz bardziej zróżnicowane wiekowo, ale menedżerowie nie zostali wyposażeni w narzędzia i kompetencje, które pozwoliłyby im tę różnorodność przekuć w przewagę, a nie w źródło tarcia.

Wydłużanie aktywności zawodowej sprawia, że w jednym zespole pracuje dziś nawet 5 pokoleń – to osoby różniące się stylem pracy, tempem decyzyjnym, oczekiwaniami wobec feedbacku i rozumienia sensu wykonywanej pracy. Bez właściwego modelu przywództwa wielopokoleniowość nie generuje synergii – prowadzi do fragmentacji, osobnych nieformalnych standardów, równoległych obiegów informacji i konfliktów interpretacyjnych, które organizacja traktuje jako „problemy personalne”, nie jako deficyt zarządczy. Dane badania mówią wprost, gotowość menedżerów do zarządzania zespołami wielopokoleniowymi respondenci oceniają na zaledwie 2,78 na 5, a niemal połowa ocenia ją negatywnie. Organizacje nie inwestują w ten obszar, bo nie traktują go jako ryzyka biznesowego. Tymczasem to właśnie jakość zarządzania międzypokoleniowego decyduje o tym, czy wiedza ukryta zostaje w organizacji, czy odchodzi razem z ludźmi.

Co to oznacza dla biznesu?

- Spadek produktywności zespołów – niewykorzystanie potencjału pracowników w różnych grupach wiekowych.
- Słabszy transfer wiedzy między pokoleniami – wiedza ukryta nie jest wydobywana, lecz eroduje.
- Utrata korzyści z różnorodności doświadczeń i perspektyw przy podejmowaniu decyzji.
- Wzrost konfliktów pokoleniowych i rotacji w grupach, które czują się niedocenione.

05

AI BEZ LUDZKIEGO KONTEKSTU

TEZA: Firmy inwestują w transformację AI, jednocześnie wykluczając z niej pracowników, którzy mogą zapewnić tym systemom biznesową wartość – i budują w ten sposób cyfrową warstwę decyzyjną pozbawioną kontekstu operacyjnego.

Transformacja AI nie polega wyłącznie na zakupie narzędzi lecz na zdolności organizacji do łączenia modeli z wiedzą ekspercką tam, gdzie potrzebna jest ocena wyjątków, kontekstu i ryzyka. Doświadczeni pracownicy mogą pełnić rolę human-in-the-loop: weryfikować, kiedy model się myli, kiedy dane są nieaktualne, kiedy technicznie poprawna odpowiedź jest biznesowo chybiona. Bez tego nadzoru systemy AI generują wyniki, które organizacja nie umie ocenić. Tymczasem dane pokazują, że mimo deklarowanej gotowości (95,6% pracowników po pięćdziesiątym roku życia chce uczyć się nowych kompetencji), programy reskillingowe pozostają rzadkością, a doświadczeni pracownicy są rzadko włączani do projektów transformacyjnych. Ageizm w alokacji ról w projektach AI oznacza, że organizacja wdraża technologię bez dostępu do najważniejszego zasobu: wiedzy o tym, jak naprawdę działa jej biznes.

Co to oznacza dla biznesu?

- Niższy zwrot z inwestycji w AI – systemy działają technicznie, ale mogą zawodzić tam, gdzie potrzebny jest kontekst.
- Opóźnienie realnej transformacji biznesu, bo organizacja nie potrafi ocenić jakości wdrożenia.
- Słabsza jakość nadzoru nad modelami decyzyjnymi i wyższe ryzyko kosztownych błędów.
- Narażenie na straty reputacyjne wynikające z autonomicznych decyzji systemów AI pozbawionych weryfikacji eksperckiej.

06

STRUKTURALNY NIEDOBÓR ZASOBÓW PRACY

TEZA: Organizacje, które nadal planują wzrost przy założeniu stabilnej i odnawialnej podaży pracy, wchodzą w model biznesowy oderwany od realiów demograficznych i ryzykują, że ich strategia wzrostu zostanie zaprojektowana dla rynku pracy, którego już nie ma.

Kurczenie się zasobów pracy nie jest przejściowym niedoborem kadrowym, to trwała zmiana warunków operacyjnych. Do 2035 roku osoby po pięćdziesiątym roku życia będą stanowić 43,2% populacji Polski. Malejąca liczba młodych wchodzących na rynek pracy, przy jednoczesnym „wypychaniu” pracowników 50+ z powodu nieuświadomionych uprzedzeń, tworzy strukturalną wyrwę w zasobach ludzkich, której nie da się łatwo załatać rekrutacją. Paradoks jest widoczny: 66,9% respondentów dostrzega nadchodzący niedobór pracowników, 88,4% uważa, że dłuższa aktywność zawodowa osób po pięćdziesiątym roku życia jest korzystna dla pracodawców, a jednocześnie zaledwie 22,3% wierzy, że osoby te mają dziś realne możliwości dalszego rozwoju zawodowego. Firmy widzą problem, bardzo niewiele działa.

Co to oznacza dla biznesu?

- Wzrost kosztu pozyskania i utrzymania pracowników – konkurencja o kurczącą się pulę talentów będzie się nasilać.
- Wydłużenie time-to-hire i time-to-capacity, co bezpośrednio opóźnia realizację projektów i inwestycji.
- Ograniczenie zdolności do skalowania biznesu – brak ludzi może stać się limitem strategii wzrostu.
- Rosnące ryzyko utraty wiedzy organizacyjnej bez możliwości jej szybkiego odtworzenia.
- Spadek odporności na szoki popytowe i rotacyjne w warunkach ograniczonych rezerw kadrowych.

Dobra wiadomość jest taka, że większość opisanych ryzyk nie wynika z braku zasobów finansowych ani technologicznych. Wynika z decyzji zarządczych. Organizacje, które już dziś zaczną traktować doświadczenie jako zasób strategiczny, mogą nie tylko ograniczyć ryzyka, ale również zbudować przewagę konkurencyjną w świecie starzejących się społeczeństw i rosnącej roli sztucznej inteligencji.

Część organizacji już dziś zarządza nimi świadomie i ma na to twarde dane. Przykład z sektora BPO pokazuje, co staje się możliwe, gdy wielopokoleniowość przestaje być deklaracją, a staje się modelem operacyjnym.



Case Study

ARTERIA CX

Generations United

Wpływ wielopokoleniowości zespołów na efektywność sprzedażową, stabilizację operacji i satysfakcję klientów w outsourcingu usług finansowych.

Sektor: Business Process Outsourcing (BPO) • Branża klienta: Finanse i ubezpieczenia

Wieloletnie doświadczenie naszej organizacji w realizacji zaawansowanych projektów dla wiodących instytucji bankowych i ubezpieczeniowych pozwala na sformułowanie jednoznacznego wniosku: kluczem do stabilizacji operacji i trwałego wzrostu rentowności nie jest poszukiwanie jednego uniwersalnego profilu pracownika, lecz świadome budowanie wielopokoleniowych zespołów. Poniższy materiał przedstawia konkretną strategię, wyniki i wnioski płynące z wdrożenia modelu Generations United w strukturach obsługi contact center.

1. Wyzwanie biznesowe i kontekst operacyjny

Współczesny outsourcing procesów biznesowych dla sektora finansowego wymaga elastycznego zarządzania zróżnicowanym portfelem produktów: od prostych kont osobistych, przez kredyty konsumenckie, po złożone produkty ubezpieczeniowe i finansowanie dla przedsiębiorców. Tradycyjne podejście, opierające się na jednolitej strukturze demograficznej zespołów doradczych, nie odpowiada tej złożoności.

Odpowiedzią na to wyzwanie jest strategia Generations United, model świadomego kształtowania składu wiekowego zespołów i uruchamiania mechanizmów przepływu wiedzy między generacjami. Praktyki stosowane w obsłudze wieloproduktowych linii biznesowych dowodzą, że najwyższą marżowość osiąga się poprzez precyzyjne mapowanie naturalnych predyspozycji doradców różnych grup wiekowych do specyfiki poszczególnych produktów.

Struktura wiekowa zespołów: optymalny miks pokoleniowy

Na podstawie danych operacyjnych wypracowaliśmy model optymalnej struktury demograficznej, który prezentuje się następująco:

Perspektywa eksperta



Stabilność i ciągłość tak złożonego ekosystemu operacyjnego wspiera dojrzała struktura menedżerska: w strukturach dedykowanych sektorowi finansowemu aż 85,7% kadry zarządzającej stanowią menedżerowie powyżej 40 roku życia.

2. Zarządzanie efektywnością i jakością

Wysoką marżowość projektów finansowych osiągamy dzięki precyzyjnemu dopasowaniu unikalnych mocnych stron każdej grupy wiekowej do specyfiki konkretnych linii produktowych.

W procesach o charakterze masowym i relacyjnym, takich jak kampanie powitalne czy sprzedaż kont osobistych dla dzieci i młodzieży, najwyższą skutecznością wykazują się młodszy doradcy. Ich naturalny kod kulturowy, swoboda językowa oraz tempo i efektywność w kontaktach z klientem pozwalają na sprawne budowanie wolumenu i szybkie osiągnięcie celów akwizycyjnych.

W segmentach wymagających głębokiego badania potrzeb, cierpliwości i wysokiego poziomu zaufania dane z portfela projektów wskazują na kluczową rolę dojrzałych ekspertów:

- **Kredyty dla klientów biznesowych:** średni wolumen uruchamianego wniosku rośnie korelacyjnie wraz z wiekiem doradcy. Dojrzałe grupy wiekowe generują średni wolumen pojedynczego kredytu ponad 2,6 krotnie wyższy niż doradcy w przedziale 26-45 lat. Dojrzały pracownik staje się dla przedsiębiorców wiarygodnym partnerem do rozmowy o finansach firmy.
- **Produkty ubezpieczeniowe:** kompetencje miękkie doradców w wieku dojrzałym pozwalają na osiągnięcie średniej wartości pozyskiwanej składki o 82% wyższej w porównaniu do doradców poniżej 40 roku życia.
- **Kredyty dla klientów indywidualnych:** dojrzałe grupy wiekowe dostarczają wnioski o średnim wolumenie o blisko 12% wyższym niż średnia dla całego portfela projektowego, skutecznie stabilizując końcowy wynik finansowy realizowanych kampanii.

3. Dwukierunkowy przepływ kompetencji

Najwyższa rentowność operacyjna w naszych strukturach generowana jest dzięki eliminacji silosów i wdrożeniu dwukierunkowej wymiany kompetencji wewnątrz zespołów. W dobie transformacji technologicznej i wdrażania AI proces ten przynosi obustronne korzyści:

- Młodszy pracownicy naturalnie dzielą się biegłością technologiczną. Pomagają starszym doradcom w płynnym poruszaniu się po zaawansowanych panelach analitycznych (w tym Speech Analytics opartym na sztucznej inteligencji) czy systemach CRM.

Perspektywa eksperta

Automatyzacja powtarzalnych zadań pozwala dojrzałym pracownikom uwolnić czas na głębokie, relacyjne rozmowy z klientami.

- Pracownicy 50+ wnoszą do struktur kapitał spokoju, wysoką inteligencję emocjonalną oraz naturalną odporność na stres. Uczą młodszą część zespołu technik aktywnego słuchania, panowania nad głosem i emocjami w trudnych sytuacjach. Przeciwdziała to szybkiemu wypaleniu zawodowemu młodszych stażem doradców, dbając o ich dobrostan psychiczny i obniżając koszty rotacji.

4. Wyniki badań satysfakcji klientów (NPS)

Obiektywnym dowodem na to, że wielopokoleniowość tworzy idealnie uzupełniający się organizm biznesowy, są wyniki badań NPS w realizowanych przez nas projektach finansowych:

Wskaźnik	Najwyższy wynik	Uwaga
Lojalność wobec marki	NPS 86	Najwyższy poziom w grupie dojrzałych ekspertów (46+); rośnie liniowo wraz z wiekiem doradcy
Ocena konsultanta	NPS 93	Najwyższy wynik równolegle w grupie 26-30 lat i powyżej 51 lat

Wyniki pokazują, że klienci na rynku finansowym jednakowo wysoko cenią dwa różne, lecz doskonale uzupełniające się style obsługi: dynamiczne podejście młodszych doradców i wyważone zaangażowanie starszego pokolenia.

Podsumowanie i wnioski

Doświadczenia z realizacji zaawansowanego outsourcingu procesów finansowych wyraźnie pokazują, że odejście od jednolitych szablonów rekrutacyjnych na rzecz zarządzania różnorodnością wieku przynosi mierzalne korzyści biznesowe. Model Generations United jest wysoce efektywną strategią menedżerską z trzech powodów:

- Włączenie do struktur osób 50+ tworzy stabilną kotwicę zespołu, ograniczając fluktuację i obniżając koszty ciągłych procesów rekrutacji oraz onboardingów.
- Elastyczna dywersyfikacja zadań pozwala optymalnie kierować młodsze talenty do kampanii wolumenowych, a dojrzałych doradców do procesów doradczych o wysokiej marży.
- Model oparty na synergii pokoleń realizuje w praktyce kryteria odpowiedzialności społecznej: gwarantuje, że każda grupa klientów, od nastolatka po dojrzałego przedsiębiorcę, trafi na partnera do rozmowy o idealnie dopasowanym profilu kompetencyjnym.

Aktywne włączenie osób 50+ do struktur contact center to zatem nie tylko decyzja z obszaru polityki społecznej, lecz empirycznie uzasadniona przewaga konkurencyjna.

Rozdział 8.

Co dalej?

Jak zamienić wnioski w działanie

Zarówno nasze badanie, jak i wypowiedzi ekspertów, pokazują, że potencjał dojrzałych pracowników jest znacznie większy, niż często się zakłada. Jednocześnie wiele organizacji wciąż nie wykorzystuje go w pełni. Dlatego w tej części raportu przedstawiamy rekomendacje wynikające bezpośrednio z przeprowadzonych badań i analiz. Kierujemy je zarówno do pracodawców, jak i pracowników, ponieważ odpowiedzialność za przygotowanie do zmian na rynku pracy leży po obu stronach.

94,8%

*wszystkich respondentów
gotowych uczyć się nowych
umiejętności*

2,6/5

*średnia ocena troski firm
o długofalowy dobrostan
pracownika*

Rekomendacje dla firm

Na podstawie wyników badania przygotowaliśmy **sześć rekomendacji dla pracodawców**. Każda z nich odnosi się do obszaru, w którym respondenci wskazywali największe wyzwania lub niewykorzystany potencjał. Do każdej rekomendacji dodaliśmy również prosty krok, od którego można rozpocząć działania.

01

Włączenie zarządzania wiekiem do strategii firmy

Do 2035 roku liczba osób w wieku produkcyjnym w Polsce może zmniejszyć się o ponad 2,1 mln. 73,6% respondentów uważa, że pracodawcy są nieprzygotowani na nadchodzące zmiany demograficzne. Zarządzanie wiekiem przestaje być zadaniem działu HR, powinno stać się elementem planowania całej organizacji. Firmy, które wcześniej zaczną przygotowywać się do zmian demograficznych, będą miały większe szanse na utrzymanie kompetencji, zaangażowania pracowników i ciągłości działania.

Krok pierwszy: Umieść zarządzanie wiekiem w strategii firmy z mierzalnymi wskaźnikami i odpowiedzialnością na poziomie zarządu. Przestań traktować je tylko jako element compliance – to decyzja o tym, skąd firma będzie brać kompetencje za pięć lat.

02

Dostęp do szkoleń i rozwoju zawodowego bez ograniczeń wiekowych

95,6% respondentów 50+ deklaruje gotowość do nauki nowych umiejętności. Zmianę kwalifikacji tej grupy realizuje zaledwie 4,4% firm. Badania pokazują, że osoby z większym doświadczeniem zawodowym często najskuteczniej uczą się wtedy, gdy mogą od razu wykorzystać nową wiedzę w praktyce. Zamiast jednorazowych warsztatów, które rzadko przynoszą trwałą zmianę, skuteczniejsze są dłuższe programy z prawdziwym zadaniem i wsparciem mentorskim.

Krok pierwszy: Sprawdź, czy budżety szkoleniowe są dystrybuowane dla wszystkich grup wiekowych w równym stopniu – i czy masz na to dane. Zamiast jednorazowych szkoleń z AI organizuj projekty, w których pracownicy od razu stosują nowe narzędzia do prawdziwych zadań.

03

Zarządzanie wiedzą i doświadczeniem

75,9% respondentów wolałoby stopniowo zmniejszać wymiar pracy zamiast nagłego odejścia – to sygnał gotowości do przekazywania wiedzy, jeżeli firma stworzy ku temu warunki. Wiele ważnych informacji nigdy nie trafia do procedur czy dokumentów. Gdy odchodzi doświadczony pracownik, często odchodzi razem z nim część tej wiedzy np. kontekst decyzji, pamięć o błędach czy sieć relacji

Krok pierwszy: Zdefiniuj, które kompetencje niosą wiedzę krytyczną dla działania firmy. Zaczniij zapisywać kluczowe decyzje i ich uzasadnienia przed wdrożeniami AI. Zaprojektuj rolę eksperta wewnętrznego jako formalną ścieżkę kariery.

04

Doświadczenie jako wsparcie wdrożeń AI

76,1% pracowników 50+ deklaruje płynne korzystanie z narzędzi AI. 89,8% nie obawia się wyzwań technologicznych – o 5 pp. więcej niż średnia ogółu. Jednocześnie 75% respondentów spotyka się ze stereotypem wolniejszej nauki technologii, a 54% mniejszej kreatywności. Takie stereotypy mogą sprawiać, że doświadczeni pracownicy rzadziej są włączani do projektów związanych z AI, mimo że ich wiedza branżowa bywa w nich bardzo cenna.

Krok pierwszy: Włącz pracowników 50+ do projektów AI jako osoby weryfikujące poprawność wyników i wskazujące wyjątki na podstawie wiedzy z praktyki. Zaplanuj wdrażanie narzędzi z myślą o różnych stylach uczenia się.

05

Przywództwo przygotowane na wielopokoleniowość

Gotowość menedżerów do zarządzania zespołami wielopokoleniowymi respondenci oceniają na 2,8 na 5 – niemal połowa ocenia ją negatywnie. Jednocześnie w organizacjach, które świadomie budują wielopokoleniowe zespoły, różnorodność wiekowa przekłada się na mierzalne wyniki: wyższe NPS, niższą rotację i wyższą marżowość w segmentach wymagających doświadczenia. Zarządzanie wielopokoleniowym zespołem to dziś kompetencja, bez której transfer wiedzy nie zachodzi, doświadczeni pracownicy nie są włączani do projektów transformacyjnych, a różnorodność wiekowa generuje tarcie zamiast synergii.

Krok pierwszy: Uwzględnij zarządzanie wielopokoleniowe jako mierzalną kompetencję menedżerską, w ocenach okresowych, programach rozwoju liderów i kryteriach awansu. Zaczynij od diagnozy: czy menedżerowie w Twojej organizacji wiedzą, jak prowadzić transfer wiedzy między pokoleniami i jak budować warunki do rzeczywistej współpracy?

06

Zdrowie pracowników a dłuższa aktywność zawodowa

„Firma dba o moją sprawność psychofizyczną i długofalowy dobrostan” – ocena 2,6 na 5, jeden z najniższych wyników w całym badaniu. Tymczasem 86,5% respondentów ocenia swoją kondycję fizyczną jako dobrą lub bardzo dobrą, a 82,3% – kondycję psychiczną. Wyniki pokazują, że pracownicy znacznie lepiej oceniają własną kondycję niż wsparcie, jakie otrzymują od pracodawców w obszarze dobrostanu.

Krok pierwszy: Przejdź od standardowego pakietu medycznego do działań profilaktycznych dostosowanych do etapu kariery. Rozważ rozwiązania, które pozwalają pracownikom stopniowo dostosowywać sposób i wymiar pracy do zmieniających się potrzeb na różnych etapach życia zawodowego. Rozważ wdrożenie Work Ability Index – narzędzia oceniającego zdolność pracowników do długoterminowej aktywności zawodowej z uwzględnieniem zdrowia, obciążenia i zasobów. Zadaj pytanie czy firma jest zaprojektowana na wieloletnie funkcjonowanie ludzi w dobrej kondycji?

07

Wskaźniki zarządzania wiekiem w raportowaniu firmy

40,1% respondentów doświadczyło dyskryminacji wiekowej. Zaledwie 10,2% firm ma procedury jej przeciwdziałania. 70% firm ogranicza się do wymaganych prawem tabel statystycznych. Bez odpowiednich danych trudno ocenić, czy wszystkie grupy wiekowe mają równy dostęp do rozwoju, awansów i nowych możliwości zawodowych.

Krok pierwszy: Wprowadź coroczny przegląd danych: kto dostaje projekty rozwojowe, budżety szkoleniowe i nowe role – w rozbiciu na grupy wiekowe. Dodaj wiek jako wymiar do raportowania różnorodności na poziomie zarządu.

Pytania, które warto sobie zadać

Każda organizacja znajduje się dziś w innym miejscu. Dla jednych wyzwaniem będzie rekrutacja, dla innych transfer wiedzy lub rozwój kompetencji. Niezależnie od branży warto regularnie zadawać sobie kilka pytań, które pomagają ocenić gotowość firmy do zmian demograficznych i technologicznych.

- **Czy wiemy, jak będzie wyglądała struktura wiekowa naszej organizacji za 5–10 lat?**
- **Czy monitorujemy dostęp do szkoleń, awansów i projektów rozwojowych w różnych grupach wiekowych?**
- **Czy posiadamy plan przekazywania wiedzy przez osoby odchodzące z organizacji?**
- **Czy doświadczeni pracownicy są angażowani we wdrożenia nowych technologii i projektów AI?**
- **Czy liderzy są przygotowani do zarządzania zespołami wielopokoleniowymi?**
- **Czy nasze działania dotyczące dobrostanu odpowiadają potrzebom pracowników na różnych etapach życia zawodowego?**
- **Czy wiemy, w których grupach pracowników rośnie ryzyko spadku zdolności do pracy – i czy mamy plan, żeby temu przeciwdziałać?**
- **Czy potrafimy wskazać konkretne działania ograniczające ryzyko dyskryminacji wiekowej?**
- **Czy wiek jest analizowany jako jeden z wymiarów różnorodności w naszej organizacji?**

Jeśli na większość powyższych pytań trudno odpowiedzieć jednoznacznie, warto rozpocząć od diagnozy obecnej sytuacji organizacji.

Perspektywa eksperta

Jadwiga Ford

Psycholog i psychoterapeutka w procesie certyfikacji, ekonomistka, senior menedżer z wieloletnim doświadczeniem w korporacjach międzynarodowych



Sprężystość i doświadczenie

Dlaczego w erze sztucznej inteligencji pracownicy 50+ stają się przewagą strategiczną

Wydaje się to paradoksalne, ale wytłumaczenie jest proste: im szybciej sztuczna inteligencja uczy się przyswajać dane, tym wyraźniej doceniamy to, czego żaden algorytm nie skopiuje – dojrzały osąd, spokój w kryzysie i umiejętność zadawania właściwych pytań. To trzy kompetencje, w których doświadczeni pracownicy mają przewagę trudną do podrobienia.

Widać to w politykach zatrudnienia dojrzałych gospodarek. Japonia, gdzie odsetek pracujących po 55. roku życia należy do najwyższych na świecie, w znowelizowanym w 2021 r. *Act on Stabilization of Employment of Elderly Persons* nałożyła na pracodawców tzw. *obligation to make efforts* – obowiązek dążenia do zapewnienia pracownikom możliwości aktywności zawodowej do 70. roku życia. Finlandia od dekad rozwija podejście *work ability*: *Work Ability Index* Finnish Institute of Occupational Health jest trwałym elementem tamtejszej medycyny pracy i publicznych programów wspierających zdolność do pracy. Niemiecki Fraunhofer IAO dokumentuje, że zespoły wielopokoleniowe przynoszą realne korzyści organizacyjne

tam, gdzie świadomie wykorzystuje się komplementarność kompetencji młodszych i starszych pracowników. Singapur w programie *SkillsFuture* oferuje osobom 40+ zwiększone dofinansowanie szkoleń (*Mid-Career Enhanced Subsidy*). Wniosek jest wspólny: **doświadczenie przestaje być kosztem, a staje się kompetencją strategiczną.**

Mit „overqualified” – co naprawdę mówią badania

Jeden z najbardziej żywotnych mitów polskiego HR – że kandydat po pięćdziesiątce jest „zbyt doświadczony i przekwalifikowany” – upada pod ciężarem danych. Obszerny artykuł przeglądowy Rudolpha, Rauvoli, Costanzy i Zachera w *Journal of Business and Psychology* (2021, publikacja online: 2020), określany przez samych autorów jako *myth-busting review*, pokazuje, że realne różnice poznawcze i motywacyjne między generacjami są marginalne, a większość rzekomych „różnic pokoleniowych” okazuje się artefaktem kulturowym lub efektem założeń metodologicznych. Raport amerykańskich

Perspektywa eksperta

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine wprost zaleca, by nie budować decyzji menedżerskich na etykietach pokoleniowych.

Sama inteligencja skryształizowana – wiedza, osąd, rozumowanie w złożonym kontekście – w większości badań pozostaje stabilna lub rośnie przynajmniej przez 60. dekadę życia. Raport OECD „Retaining Talent at All Ages” (2023) dokumentuje, że organizacje świadomie zarządzające wiekiem osiągają wyższą produktywność i niższą rotację. World Economic Forum w „Future of Jobs Report 2025” wśród najszybciej rosnących obecnie w cenę kompetencji wymienia zarówno obszary technologiczne (AI i big data), jak i wyraźnie ludzkie – myślenie analityczne, odporność i elastyczność, przywództwo, kreatywne rozwiązywanie problemów. W tej „ludzkiej” połowie listy dojrzały ekspert nie ma powodu obawiać się AI.

Pytanie „czy kandydat nie jest zbyt wykwalifikowany” warto zastąpić znacznie produktywniejszym: *jaką autonomię i jaką misję mogę mu zaproponować, by zechciał zostawić w naszej organizacji swój ślad?*

Neuropsychologia spokoju

Drugą, często niedocenianą przewagą dojrzałych pracowników jest regulacja emocji. Prace zespołu Laury Carstensen ze Stanford Center on Longevity (2021–2024) potwierdzają zjawisko określane jako „efekt pozytywności”: z wiekiem rośnie zdolność kierowania uwagi na informacje istotne, a reakcje lęku i złości wygasają szybciej. To nie tłumienie emocji, lecz ich dojrzałe przetwarzanie. Przełożenie tego mechanizmu na codzienną praktykę zespołową – mniejszą eskalację konfliktów, trafniejsze decyzje w kryzysie, większą ciągłość operacyjną – jest już uprawnionym wnioskiem aplikacyjnym,

nie bezpośrednim wynikiem cytowanej literatury.

Stawka jest wysoka. WHO i Międzynarodowa Organizacja Pracy w policy briefie „Mental Health at Work” (2022) szacują globalny koszt zaburzeń lękowych i depresyjnych na **około bilion dolarów rocznie** – to cena utraconej produktywności i przerwanych ścieżek kariery. Dojrzały pracownicy pełnią tu rolę naturalnego stabilizatora emocjonalnego ryzyka.

Warto dopowiedzieć coś, co kultury Wschodu wiedzą od pokoleń. Japońska koncepcja *ikigai* – poczucia sensu pracy i życia – ma coraz solidniejsze pokrycie empiryczne. Wczesne analizy w Ohsaki Cohort Study (Tohoku University) wykazały związek silnego *ikigai* z niższą śmiertelnością ogólną; nowsze wyniki Japan Gerontological Evaluation Study (JAGES, 2022 i późniejsze) wskazują dodatkowo na istotnie niższe ryzyko niepełnosprawności funkcjonalnej i demencji. Człowiek, który widzi sens w tym, co robi, pracuje dłużej, mądrzej i spokojniej.

Cztery rekomendacje dla organizacji

Po pierwsze – warto usunąć filtr „overqualified” z systemów ATS i zastąpić go pytaniem o dopasowanie motywacyjne oraz realną przestrzeń autonomii, jaką stanowisko oferuje.

Po drugie – warto budować międzypokoleniowe pary mentorskie. Transfer wiedzy skryształizowanej i cyfrowej działa w obie strony, co potwierdzają niemieckie zespoły mieszane wiekowo i japońskie Silver Human Resource Centers.

Po trzecie – w ocenie ryzyka zespołu mierzmy nie tylko kompetencje twarde, ale i sprężystość psychologiczną oraz regulację emocji. To one decydują o odporności organizacji w kryzysie.

Perspektywa eksperta

Po czwarte – pora poważnie zainwestować w reskilling pracowników 50+ w obszarze AI. Dane OECD (Survey of Adult Skills / PIAAC oraz kolejne edycje *Skills Outlook*) spójnie pokazują, że udział polskich pracowników po 55. roku życia w kształceniu ustawicznym jest istotnie niższy niż w Finlandii czy Singapurze – a ta różnica z każdym rokiem jest coraz kosztowniejsza.

W erze sztucznej inteligencji przewagę budują nie ci, którzy wiedzą najwięcej, lecz ci, którzy wiedzą, kiedy zadać właściwe pytanie – i potrafią zachować spokój, gdy odpowiedź nie przychodzi od razu.

Rekomendacje dla pracowników

Co może pomóc w budowaniu dalszej aktywności zawodowej?

Wyniki badania pokazują, że doświadczenie, gotowość do nauki i umiejętność dostosowywania się do zmian stają się coraz ważniejszymi elementami zawodowego bezpieczeństwa. Poniżej przedstawiamy pięć działań, które mogą pomóc lepiej odnaleźć się na współczesnym rynku pracy – niezależnie od wieku i zajmowanego stanowiska.

1

Nie przestawaj się uczyć

Nowe technologie, narzędzia AI i zmieniające się modele pracy wpływają dziś na niemal każdą branżę. Regularne zdobywanie nowych umiejętności staje się elementem codziennego funkcjonowania zawodowego, a nie jednorazowym etapem kariery.

Krok pierwszy: Wybierz jedną nową umiejętność lub narzędzie, które może przydać się w Twojej pracy, i poświęć czas na jego praktyczne wypróbowanie.

2

Doceniaj wartość swojego doświadczenia

Doświadczenie zawodowe to nie tylko wiedza merytoryczna. To także umiejętność oceny sytuacji, rozwiązywania problemów, budowania relacji i podejmowania decyzji w warunkach niepewności. W świecie szybkich zmian są to kompetencje równie ważne jak znajomość nowych technologii.

Krok pierwszy: Zastanów się, jakie sytuacje zawodowe z ostatnich lat najlepiej pokazują Twoje najmocniejsze strony.

3

Dbaj o to, aby Twoje osiągnięcia były widoczne

Wiele osób zakłada, że dobre wyniki obronią się same. Nie zawsze tak jest. Warto dokumentować efekty swojej pracy, dzielić się wiedzą i pokazywać doświadczenie, które może być cenne dla innych.

Krok pierwszy: Przygotuj krótką listę projektów, osiągnięć lub decyzji, z których jesteś najbardziej dumny lub dumna.

4

Traktuj zdrowie jako element swojej kariery zawodowej

Dobra kondycja fizyczna i psychiczna wpływa na energię, koncentrację, odporność na stres i gotowość do podejmowania nowych wyzwań. Wydłużająca się aktywność zawodowa sprawia, że troska o zdrowie staje się również inwestycją w przyszłość zawodową.

Krok pierwszy: Zastanów się, jakie nawyki najbardziej wspierają Twoją energię i efektywność w pracy.

5

Myśl o karierze długoterminowo

Dzisiejsze kariery zawodowe coraz rzadziej przebiegają według jednego, przewidywalnego scenariusza. Warto regularnie zastanawiać się nad tym, jakie role, projekty i aktywności mogą być interesujące na kolejnych etapach życia zawodowego.

Krok pierwszy: Odpowiedz sobie na pytanie, jak chciałbyś lub chciałybyś pracować za pięć lat i co warto zacząć budować już dziś.

Nie ma jednej recepty na długą i satysfakcjonującą aktywność zawodową. Wyniki badania pokazują jednak, że doświadczenie, gotowość do nauki, dbałość o zdrowie oraz świadome planowanie kolejnych etapów kariery stają się coraz ważniejszymi elementami zawodowego bezpieczeństwa. W świecie szybkich zmian to właśnie umiejętność łączenia zdobytej przez lata wiedzy z otwartością na nowe rozwiązania może okazać się jednym z największych atutów pracowników niezależnie od wieku.

Perspektywa eksperta

Wiola Łada-Szewczenko

CEO IQS



Wiek to kompetencja, a nie data ważności.

Na podstawie danych z badania Fundacji The best age widzę, że rynek pracy traci dziś lekką ręką 40% swojego potencjału przez uprzedzenia, na które po prostu przestało nas być stać. Jesteśmy świadkami ogromnej luki percepcyjnej, gdzie z jednej strony mamy dojrzałych pracowników, którzy czują się sprawni technologicznie, są gotowi na zmiany i lojalni. Z drugiej – rynek, który nakleja im etykiety „zbyt doświadczonych” lub „nienadających”. To błąd, który będzie nas drogo kosztował.

Demografia nie wybaczona i musimy to powiedzieć wprost – ageizm to koszt, na który organizacje coraz mniej mogą sobie pozwolić. W ciągu najbliższej dekady liczba dostępnych pracowników drastycznie spadnie. Firmy, które dziś marginalizują kandydatów 50+, za kilka lat mogą boleśnie odczuć skutki niedoboru talentów i doświadczenia.

Tymczasem doświadczenie to odporność. W czasach permanentnego kryzysu – od pandemii, przez wojnę, po inflację – dojrzały pracownik to kapitał stabilności. Wnosi do zespołu spokój i perspektywę,

której często brakuje młodszym, mniej doświadczonym liderom. Musimy uwierzyć, że doświadczenie nie jest obciążeniem; jest naturalnym mechanizmem odpornościowym firmy. Uważam, że szczególną uwagę musimy poświęcić kobietom 45+, które statystycznie – co pokazuje badanie – najdotkliwiej odczuwają skutki dyskryminacji wiekowej.

Musimy też zerwać z przekonaniem, że nauka płynie tylko w jedną stronę. Promujmy model mentoringu odwróconego, gdzie młodszy pracownik (25 lat) wprowadza starszego kolegę w świat narzędzi AI i najnowszych technologii, a dojrzały pracownik (50 lat) uczy młodszych strategii, trudnych negocjacji i budowania trwałych relacji biznesowych.

Pracodawcy, którzy jako pierwsi zburzą stereotypy, wdrożą rzetelne programy reskillingu i docenią różnorodność pokoleniową, zyskają potężną przewagę w świecie dotkniętym deficytem talentów. Przyszłość biznesu należy do tych, którzy rozumieją, że PESEL nie definiuje potencjału.

**Technologia zmienia sposób pracy.
Demografia zmienia rynek pracy.
Ale jedno pozostaje niezmiennie
– wartość ludzi, którzy chcą się
rozwijać, dzielić wiedzą i budować
przyszłość razem z innymi.**

Metodologia

Raport Siła doświadczenia w erze AI – powstał w oparciu o triangulację źródeł danych, obejmującą cztery wzajemnie uzupełniające się komponenty: badanie ilościowe przeprowadzone metodą CAWI, badanie jakościowe (indywidualne wywiady pogłębione), analizę raportów ESG polskich spółek giełdowych oraz analizę danych i opracowań zastanych.

BADANIE ILOŚCIOWE (CAWI)

Badanie internetowe na próbie pracowników poszukujących pracy

4 031 respondentów – całkowita liczba uczestników badania	CAWI metoda zbierania danych (Computer- Assisted Web Interview)	12.02-12.03 2026 termin realizacji badania
---	--	---

Badanie zrealizowano metodą internetową (CAWI). W badaniu wzięły udział 4 031 osoby. Poszczególne pytania mają różną podstawę analityczną (N) wynikającą z sekwencji pytań.

Wyniki badania CAWI odzwierciedlają deklaracje i subiektywne doświadczenia respondentów. Nie należy ich interpretować jako dowodu na systematyczne występowanie opisywanych zjawisk we wszystkich organizacjach. Raport identyfikuje tendencje i wzorce w skali rynku pracy, nie ocenia indywidualnych pracodawców.

Struktura próby

Płeć	%	Wiek	%
Kobiety	64,5%	Poniżej 30 lat	5,7%
Mężczyźni	35,0%	30–40 lat	21,8%
Inna / brak odpowiedzi	0,5%	40–50 lat	46,1%
		50 lat i więcej	26,4%
Stanowisko	%	Sytuacja zawodowa	%
Specjalista/-ka	33,1%	Pracuje, nie szuka pracy	39,3%
Menedżer/-ka / Kierownik/-czka	36,0%	Pracuje, rozgląda się za nową pracą	42,6%
Dyrektor/-ka	19,9%	Aktywnie szuka pracy	16,8%
Własna działalność gospodarcza	6,9%	Nie pracuje, nie szuka	1,3%
Inne / praktykant	4,1%		

BADANIE JAKOŚCIOWE (IDI)

Uzupełnieniem badania ilościowego było 36 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI)

36

indywidualnych
wywiadów
pogłębionych (IDI)

Wywiady przeprowadzono z osobami reprezentującymi różne grupy wiekowe, doświadczenia zawodowe oraz role na rynku pracy. Celem było pogłębienie wyników ilościowych, identyfikacja mechanizmów stojących za obserwowanymi zjawiskami oraz zebranie doświadczeń związanych z funkcjonowaniem na rynku pracy w warunkach zmian demograficznych i transformacji AI.

Analiza raportów ESG

50

raportów ESG polskich
spółek giełdowych

Analizie poddano 50 raportów ESG polskich spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (indeksy WIG20 i WIG40). Analizowano raporty za rok 2025, a w przypadku spółek, które nie opublikowały jeszcze raportu za 2025 rok, uwzględniono raport za rok 2024. Analiza koncentrowała się na działaniach podejmowanych przez organizacje w obszarze zarządzania wiekiem, różnorodności pokoleniowej, rozwoju kompetencji oraz utrzymania pracowników w różnych grupach wiekowych.

Komentarze eksperckie

Raport wzbogacony został o komentarze eksperckie autorstwa praktyków i liderów reprezentujących środowisko biznesu, HR, nauki oraz administracji publicznej. Eksperti dzielą się własną perspektywą na zjawiska opisywane w raporcie, a ich komentarze stanowią samodzielną warstwę merytoryczną raportu: poszerzają i kontekstualizują temat, wskazują ryzyka i wyzwania wynikające z praktyki biznesowej oraz proponują rekomendacje działań.

Komentarze respondentów

W raporcie wykorzystano również wypowiedzi respondentów pochodzące z badania ilościowego oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Cytaty nie stanowią materiału reprezentatywnego statystycznie i nie są prezentowane jako dowód powszechności opisywanych zjawisk. Ich celem jest zobrazowanie doświadczeń, postaw i perspektyw uczestników badania oraz uzupełnienie wyników ilościowych o kontekst jakościowy.

Analiza danych zastanych

Raport wykorzystuje dane i opracowania zastane z dwóch głównych kategorii:

- **dane statystyczne i prognozy demograficzne** – Główny Urząd Statystyczny (GUS), Eurostat, OECD oraz raport Polskiego Instytutu Ekonomicznego (PIE) „Konsekwencje zmian demograficznych dla podaży pracy w Polsce” (2024);
- **raporty branżowe dotyczące rynku pracy i AI** – m.in. Future of Jobs Report 2025 (World Economic Forum), Global AI Jobs Barometer (PwC) oraz OECD „Retaining Talent at All Ages” (2023) i OECD Survey of Adult Skills (PIAAC).

THE BEST AGE

FUNDAGJA