SIŁA DOŚWIADCZENIA W ERZE AI

PERSPEKTYWA KOBIET



RAPORT SPECJALNY

FUNDACJA THE BEST AGE

O wydawcy

THE BEST AGE FUNDACJA

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

Partnerzy Strategiczni

ALIOR BANK

ARTERIA CX
CUSTOMER EXPERIENCE

CMP
CENTRUM MEDYCZNE

Partnerzy Raportu

pwc

CustomerHero

opolgraf
PRINTING HOUSE / DRUKARNIA

SŁOWO OD AUTOREK

Kobieta na rynku pracy ma pewną niezwykłą właściwość. Potrafi być w niewłaściwym wieku przez niemal całe życie.

Nie chodzi nawet o samą metrykę, ale o to, co inni potrafią z niej wyczytać. Brak doświadczenia, ograniczoną dyspozycyjność, zbyt mały potencjał rozwoju. W zależności od etapu kariery wiek staje się argumentem na rzecz zatrudnienia albo przeciwko niemu. I niemal zawsze można znaleźć dla tej oceny całkiem racjonalnie brzmiące uzasadnienie.

Znamy ten świat od środka. Przez lata zarządzałyśmy, budowałyśmy zespoły, podejmowałyśmy decyzje, także te dotyczące ludzi. Wiemy, jak łatwo subiektywna ocena potrafi przebrać się za racjonalną decyzję biznesową. „Nie ta energia", „nie ten etap kariery", „nie pasuje do zespołu".

Znamy ten świat od środka także dlatego, że jesteśmy kobietami. Same mamy za sobą sukcesy, porażki i kilka zawodowych zakrętów. Doświadczenie nie uczyniło nas nieomylnymi. Nauczyło nas za to szybciej rozpoznawać własne błędy, zmieniać zdanie, kiedy trzeba, i zachowywać zdrowy dystans. Również do siebie.

Przygotowując nasz pierwszy raport „Siła doświadczenia w erze AI", zauważyłyśmy coś, co nie dawało nam spokoju. Kobiety częściej niż mężczyźni mówiły o doświadczeniach dyskryminacji ze względu na wiek. Mogłyśmy potraktować tę różnicę jak kolejną liczbę w tabeli. Zamiast tego postanowiłyśmy przyjrzeć się jej bliżej. Tak powstała „Perspektywa kobiet", w której badamy, jak wiek i płeć mogą wspólnie wpływać na zawodowe doświadczenia kobiet. To właśnie w tym nakładaniu się niekorzystnego traktowania związanego z wiekiem i płcią upatrujemy mechanizmu podwójnego wykluczenia. Trudnego do zauważenia, zwłaszcza gdy każdemu z tych zjawisk przyglądamy się osobno.

Jest w tym wszystkim spora ironia. Firmy martwią się niedoborem talentów, utratą wiedzy i wyzwaniami demograficznymi, a jednocześnie potrafią przeoczyć doświadczenie, które mają niemal pod ręką.



Nie szukamy idealnego wieku na karierę. Nie zamierzamy też nikogo przekonywać, że dojrzałość jest gwarancją sukcesu. Chcemy po prostu, żeby przestała być traktowana jak ograniczenie.

Bo szkoda czasu na udowadnianie, że nie jest za późno.

Katarzyna Plewa i Anna Janiczek
Fundacja The Best Age

Spis treści

04 NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI

06 ROZDZIAŁ 1.
POTENCJAŁ SŁABO ZAUWAŻANY

13 ROZDZIAŁ 2.
NIE MA DOBREGO WIEKU

27 ROZDZIAŁ 3.
KOMPETENCJE W CIENIU STEREOTYPÓW

38 ROZDZIAŁ 4.
DRUGA POŁOWA KARIERY

47 ROZDZIAŁ 5.
CO DALEJ

54 METODOLOGIA

Najważniejsze wnioski

Dla kobiet nie ma dobrego wieku

Kobiety w pracy mierzą się z podwójnym wykluczeniem, są oceniane jednocześnie za płeć i za wiek. Najpierw są „za młode“ i może „zajdą w ciążę”, potem „za drogie“ i „za blisko emerytury“. Przez całą karierę często ocenia się ich plany życiowe, a nie kompetencje. Organizacje tego nie widzą, bo analizują płeć i wiek osobno.

Do 2035 roku liczba kobiet w wieku 50–64 lata wzrośnie z 3,48 do 4,14 mln, a liczba osób w wieku produkcyjnym spadnie o ponad 2,1 mln. Doświadczone kobiety staną się jedną z najważniejszych grup na rynku pracy.

1 Ageizm nie jest neutralny płciowo

Dyskryminacji ze względu na wiek w pracy doświadczyło **25,6%** kobiet i **18%** mężczyzn. Po pięćdziesiątce różnica się utrzymuje: **35%** kobiet wobec **24%** mężczyzn. Kobiety częściej też widzą ageizm wokół siebie (**50%** kobiet wobec **41%** mężczyzn po pięćdziesiątce). Wiek i płeć działają razem, dlatego kobiety mierzą się z podwójnym wykluczeniem.

2 Kobiety zderzają się z barierą wieku wcześniej niż mężczyźni

W wieku 40–50 lat dyskryminację w rekrutacji deklaruje **40%** kobiet i **28%** mężczyzn. U mężczyzn odsetek jest taki sam w wieku 30–40 i 40–50 lat (**28%**) i rośnie dopiero po pięćdziesiątce (**56%**). U kobiet rośnie już po czterdziestce, a po pięćdziesiątce sięga **62%**.

3 Za młode, za drogie, za blisko emerytury: oceniane są plany kobiet, nie kompetencje

Ageizm w rekrutacji deklaruje **37%** kobiet poniżej 30. roku życia, **27%** w wieku 30–40 lat, **40%** w wieku 40–50 lat i **62%** po pięćdziesiątce. Na początku kariery zarzutem jest potencjalne macierzyństwo, później zbliżająca się emerytura. Za każdym razem oceniane są plany życiowe kobiety, a nie to, co potrafi.

4 Wysokie stanowisko nie chroni kobiet przed ageizmem

Wiek wpływa na to, jak są traktowani w firmie, według **21%** dyrektorek 40+ i tylko **10%** dyrektorów. U kobiet odsetek jest podobny na każdym szczeblu, od specjalistek po dyrektorki. Mężczyznom wyższe stanowisko daje więc pewną ochronę przed oceną przez pryzmat wieku, kobietom nie.

5 Kompetencje są, brakuje szans, żeby je wykorzystać

97% kobiet po pięćdziesiątce uważa swoje kompetencje za wartościowe na rynku pracy, ale tylko **21%** widzi realne możliwości rozwoju dla osób w swoim wieku. Najgorzej jest w kadrze kierowniczej: **39%** liderek po pięćdziesiątce nie widzi w obecnej pracy szansy na pełne wykorzystanie potencjału (liderzy: **26%**). Brak oferty rozwojowej dopasowanej do etapu kariery zgłasza **56%** kobiet i **43%** mężczyzn po pięćdziesiątce.

6 Kobiety chcą pracować dłużej, ale nie chcą nagłego końca kariery

80% kobiet po pięćdziesiątce wolałoby stopniowo zmniejszać wymiar pracy niż nagle przejść na emeryturę (mężczyźni: **65%**). Organizacje na tę potrzebę nie odpowiadają: **49%** pracujących kobiet w tym wieku nie widzi u pracodawcy żadnego działania wspierającego współpracę pokoleń.

7 Spółki deklarują równe traktowanie, ale słabo „widzą" kobiety dojrzałe

8 z 50 analizowanych raportów ESG spółek giełdowych z indeksów WIG20 i WIG40 uwzględnia w raportowaniu jednocześnie wymiar płci i wieku, umożliwiając ocenę sytuacji zawodowej kobiet na różnych etapach. **74%** deklaruje w raportach ESG zakaz dyskryminacji ze względu na wiek, a co druga kobieta po pięćdziesiątce (**50%**) była świadkiem takiej dyskryminacji w pracy. Dziewięć spółek opisuje programy mentoringowe, rozwojowe dla kobiet, jednak brakuje tych adresowanych do kobiet w wieku 50+.

8 Konsekwencje dla organizacji

Organizacje, które nie spojrzą na płeć i wiek jednocześnie, będą tracić doświadczone kobiety po cichu, bez żadnej linijki w raporcie. Rynek pracy będzie się kurczył, więc tych kompetencji nie da się szybko ani tanio zastąpić. Wygrają te firmy, które zaczną oceniać kobiety po kompetencjach, a nie po metryce i etapie życia.

Liczby, które warto zapamiętać

40% vs 28%
kobiet mężczyzn
w wieku 40–50 lat deklaruje dyskryminację ze względu na wiek **w rekrutacji**

35% vs 24%
kobiet mężczyzn
w wieku po pięćdziesiątce deklaruje dyskryminację ze względu na wiek **w miejscu pracy**

80% vs 65%
kobiet mężczyzn
po pięćdziesiątce wolałoby **stopniowo zmniejszać wymiar pracy zamiast nagle przechodzić na emeryturę**

39% vs 26%
liderek liderów
po pięćdziesiątce nie widzi w obecnej pracy szansy na pełne **wykorzystanie swojego potencjału**

Rozdział 1.

Potencjał słabo zauważany

Dojrzałe kobiety na rynku pracy

Starzenie się społeczeństwa nie jest odległą prognozą. Już dziś mediana wieku kobiet w Polsce wynosi 45,4 roku, a mężczyzn – 42,3 roku.

Zmiany demograficzne sprawiają, że dojrzałe kobiety będą coraz ważniejszą częścią rynku pracy. Zgodnie z prognozami liczba kobiet w Polsce w wieku 50–64 lata ma wzrosnąć z 3,48 mln w 2025 r. do 4,14 mln w 2035 r. W tym samym czasie liczba osób w wieku produkcyjnym zmniejszy się o 2,1 mln.

Zmienia się nie tylko struktura wieku społeczeństwa, ale również aktywność zawodowa kobiet w starszych grupach wiekowych. Wśród kobiet w wieku 55–64 lata wskaźnik aktywności zawodowej - czyli odsetek kobiet , które pracują lub są bezrobotne, ale aktywnie poszukują pracy - wzrósł ponad dwukrotnie: z 22,2% w I kwartale 2010 r. do 51,7% w III kwartale 2025 r. Wzrost ten nie zmienia jednak faktu, że poziom zatrudnienia kobiet w tej grupie wiekowej pozostaje wyraźnie niższy niż wśród mężczyzn i kobiet w innych krajach UE. W 2025 r. wskaźnik zatrudnienia Polek w wieku 55–64 lata wynosił 49,9%, wobec 71,2% wśród Polaków w tym samym wieku i 60,8% średnio wśród kobiet w Unii Europejskiej.

Choć odsetek zatrudnionych kobiet w wieku 55–64 lata pozostaje wyraźnie niższy niż wśród mężczyzn w Polsce, to ponad dwukrotny wzrost wskaźnika aktywności zawodowej w ciągu 15 lat pokazuje wyraźną zmianę w sposobie uczestniczenia kobiet w rynku pracy i ich obecności w późniejszych etapach życia zawodowego.

2025

3,48 mln

liczba kobiet w wieku 50-64 lata

Prognoza 2035

4,14 mln

liczba kobiet w wieku 50- 64 lata

Wydłużanie aktywności zawodowej zmienia sposób planowania kariery i podejmowania kolejnych wyzwań przez kobiety. Oznacza również, że doświadczenie i kompetencje kobiet coraz częściej pozostają w organizacjach przez wiele lat. Dlatego tak ważne jest, aby firmy zaczęły dostrzegać rosnące znaczenie doświadczenia osób, które dotychczas często pozostawały poza głównym polem zainteresowania strategii zatrudnienia i rozwoju.

Perspektywa eksperta



Agata Mazurowska-Rozdeiczer

Członkini Rady Nadzorczej Alior Banku, Prezeska BATNA Brokers, Współzałożycielka i Prezeska Harvard Club of Poland, Director for Central Europe w Harvard Alumni Association

Doświadczenie bez daty ważności

Wyniki badania nie zaskakują, ale pokazują, jak trudno kobietom trafić w odpowiedni moment kariery. Najpierw jesteśmy zbyt młode i możemy zostać matkami. Potem zbyt doświadczone, zbyt drogie albo zbyt blisko emerytury. W grupie 40–50 lat dyskryminację wiekową w rekrutacji deklaruje 40% kobiet i 28% mężczyzn. Trudno uznać tę różnicę za przypadek.

Tymczasem dla wielu z nas to właśnie moment, kiedy dzieci wychodzą z domu, a my mamy więcej czasu i większą świadomość jego wartości, by rozwinąć skrzydła. Aż 84% menedżerek po pięćdziesiątce deklaruje, iż swobodnie korzysta z AI (mężczyźni: 72%), a 39% nie widzi w obecnej pracy możliwości pełnego wykorzystania potencjału (mężczyźni: 26%). To nie tylko problem nierówności, ale chyba, niestety, także złego zarządzania.

Wiele zależy też od nas: od inicjatywy, sprawczości i odwagi w przedstawianiu perspektywy. Znamy nasze organizacje od środka, więc same możemy pokazać, jak wykorzystać doświadczenie, dojrzałość, dyspozycyjność i kreatywność. Warto wychodzić poza schemat i szukać mniej typowych ról, w których zrealizujemy nasze eksperckie umiejętności. Ważna jest świadomość własnej wartości i gotowość do szukania alternatyw. Jednak nawet najlepsza negocjatorka niewiele osiągnie, jeśli druga strona nie chce dostrzec jej wkładu. Nie każdą nierówność da się rozwiązać samą rozmową.

AI obniża cenę wiedzy mechanicznej, a podnosi cenę osądu. Najtrudniej kupić to, co rodzi się przez dwadzieścia, trzydzieści lat praktyki: wiedzę, kiedy wynik jest błędny, kto bierze odpowiedzialność za decyzję i jak przeprowadzić ludzi przez zmianę. Doświadczone kobiety, które łączą wiele ról, mają ten zasób w nadmiarze, często w wieku, gdy najlepiej odczytują ludzi i chętnie dzielą się wiedzą. Jeśli sięgną po AI, staną się jeszcze cenniejsze na rynku pracy. To luka w praktyce i szkoleniu, nie w zdolnościach, i można ją uzupełnić. Pracodawca, który połączy jedno z drugim, dostaje coś, czego nie da się ani zastąpić zatrudnianiem młodszych, ani wygenerować.

Firmy w swoich statystykach widzą płeć i wiek pracowników, ale rzadko analizują je jednocześnie

Wiele organizacji nadal patrzy na różnorodność przez pryzmat płci albo wieku – rozłącznie – rzadko analizując oba wymiary jednocześnie.

Zmiany demograficzne i rosnąca aktywność zawodowa kobiet nie znajdują pełnego odzwierciedlenia w sposobie, w jaki organizacje opisują swoich pracowników i projektują działania rozwojowe. Pokazuje to analiza raportów ESG 50 spółek z indeksów WIG20 i WIG40.

Tylko 8 z 50 analizowanych spółek uwzględnia w raportowaniu jednocześnie wymiar płci i wieku, umożliwiając ocenę sytuacji zawodowej kobiet na różnych etapach kariery. W pozostałych przypadkach brakuje zatem informacji jak wiek różnicuje sytuację kobiet i mężczyzn w organizacji: ich szanse na zatrudnienie, możliwości rozwoju i awansu, a także potrzeby na kolejnych etapach kariery. Bez takiego spojrzenia trudno rozpoznać bariery, z którymi mierzą się dojrzałe kobiety, i ocenić, czy organizacje uwzględniają ich potencjał w polityce zarządzania talentami.

Dziewięć spółek opisuje w raportach programy mentoringowe, rozwojowe lub sieci dla kobiet. Jednak pracodawcy nie kierują specjalnych programów do kobiet w wieku 45+ lub 50+, w przeciwieństwie do komunikowanych inicjatyw adresowanych do młodych kobiet i studentek. Powstaje w ten sposób luka między zmianą zachodzącą na rynku pracy a sposobem, w jaki organizacje rozpoznają i wspierają dostępny im kapitał kompetencji.

Co pokazuje analiza raportów ESG

- 8 z 50 spółek łączy w raportowaniu dane o płci i wieku.
- 9 z 50 spółek opisuje programy rozwojowe, mentoringowe lub sieci dla kobiet.
- Żaden z opisanych programów nie jest skierowany do kobiet 45+ lub 50+.

Nie oznacza to oczywiście, że dojrzałe kobiety nie korzystają z żadnych form rozwoju. Analiza pokazuje jednak, że ich sytuacja rzadko jest widoczna w publicznym raportowaniu, a programy adresowane do kobiet nie obejmują wprost kolejnych etapów kariery. Różnorodność jest dostrzegana, ale nie zawsze w całym jej wymiarze.

To istotna luka w zarządzaniu. Jeśli organizacja nie analizuje jednocześnie wieku i płci, może nie zauważyć, że kobiety w określonym momencie kariery napotykają inne bariery niż mężczyźni w tym samym wieku. Nie będzie też wiedziała, czy programy rozwojowe odpowiadają na potrzeby doświadczonych kobiet, czy koncentrują się głównie na początku kariery.

W efekcie dojrzałe kobiety pozostają słabo widoczne zarówno w danych, jak i w działaniach kierowanych do pracowników.

Perspektywa eksperta



Ewa Sowińska

Niezależna Członkini Rady Nadzorczej ORLEN SA,
Biegła Rewidentka, Partnerka ESO Audit
Członkini Zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Kapitał doświadczenia, którego firmy nie potrafią wycenić

W biznesie dużo rozmawiamy o zarządzaniu ryzykiem, efektywności i budowaniu długoterminowej wartości. Zastanawiam się jednak, czy z taką samą uwagą przyglądamy się kapitałowi, który już mamy w organizacjach, a którego często nie potrafimy wykorzystać. Mam na myśli doświadczenie kobiet, szczególnie tych po czterdziestce i pięćdziesiątce. Wyniki badania Fundacji The Best Age pokazują niepokojącą sprzeczność. Aż 39% menedżerek i dyrektorek po pięćdziesiątce nie widzi możliwości pełnego wykorzystania swojego potencjału w obecnej pracy. Jednocześnie 79% kobiet 50+ deklaruje swobodę w korzystaniu z narzędzi AI. Trudno więc obronić stereotyp, że dojrzałość zawodowa oznacza mniejszą gotowość do zmian.

Z perspektywy ładu korporacyjnego widzę tu ważne zadanie dla zarządów i rad nadzorczych. **Jeżeli analizujemy różnorodność wyłącznie przez pryzmat płci, nie dostrzegamy, na jakim etapie kariery organizacja zaczyna tracić kobiety.** Tymczasem tylko 8 z 50 analizowanych spółek giełdowych łączy w raportowaniu dane dotyczące płci i wieku. To istotna luka w wiedzy o kapitale ludzkim, a w konsekwencji także w zarządzaniu ryzykiem i sukcesją. Rada nadzorcza powinna pytać nie tylko o udział kobiet w zarządzaniu, ale również o to, jakie mają możliwości rozwoju, awansu i realnego wpływu na decyzje biznesowe. Czy doświadczenie jest kryterium wartości, czy z czasem staje się niewidzialną barierą?

W erze AI przewagą konkurencyjną będzie umiejętność łączenia technologii z ludzkim osądem, pamięcią organizacyjną i odpowiedzialnością za decyzje. Dojrzałe liderki wnoszą do tego procesu perspektywę, której nie da się zastąpić algorytmem.

Prawdziwym testem jakości przywództwa jest to, czy organizacja potrafi dostrzec wartość człowieka również wtedy, gdy jego doświadczenie przestaje mieścić się w utartych wyobrażeniach o karierze.

Własna firma? Czasem to sposób na pozostanie na rynku pracy

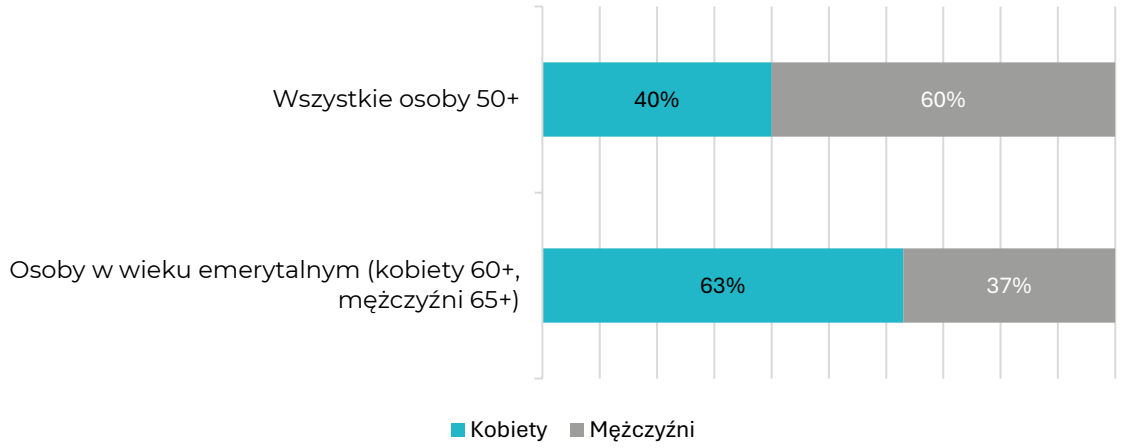
Osoby po 50. roku życia zakładają w Polsce około 35 tys. jednoosobowych działalności gospodarczych rocznie. Kobiety stanowią 40% tej grupy, ale warto zwrócić uwagę, że ich udział wyraźnie rośnie wśród osób, które rozpoczynają działalność gospodarczą w wieku emerytalnym – to już 63% nowych rejestracji.

Za tymi liczbami kryją się różne motywacje. Badanie Polskiego Instytutu Ekonomicznego przeprowadzone wśród przedsiębiorców 50+ pokazuje, że najczęściej wskazywanymi powodami założenia firmy były potrzeba niezależności (71%) i chęć wykorzystania doświadczenia zawodowego oraz wiedzy (69%). Jednocześnie 63% badanych deklarowało, że własna działalność pozwoliła im utrzymać aktywność zawodową po utracie pracy na etacie. W grupie osób zakładających firmę w wieku emerytalnym ten powód wskazało 59% (łącznie kobiety i mężczyźni).

Dane te pokazują, że samozatrudnienie po pięćdziesiątce nie ma jednego oblicza. Dla części osób 50+ (w tym kobiet) jest sposobem na większą niezależność, wykorzystanie kompetencji i realizację własnych planów. Dla innych rozwiązaniem pozwalającym kontynuować aktywność zawodową po utracie pracy. Tak więc własna firma może być zarówno świadomą decyzją zawodową, jak i odpowiedzią na brak możliwości dalszej pracy na etacie.

Wśród osób w wieku emerytalnym zakładających jednoosobową działalność większość to kobiety

Wykres 1.1. Kobiety wśród osób 50+ zakładających jednoosobowe działalności gospodarcze



Interpretując przewagę kobiet wśród osób zakładających działalność w wieku emerytalnym warto pamiętać, że w Polsce wiek emerytalny jest inny dla kobiet i mężczyzn (60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn). Sama różnica w liczbie rejestracji nie pozwala

rozstrzygnąć, czy kobiety częściej wybierają samozatrudnienie z potrzeby niezależności, czy też częściej szukają w ten sposób możliwości dalszej pracy po utracie zatrudnienia.

W kilku słowach – wnioski, które warto zapamiętać

1. **Dojrzałe kobiety będą coraz ważniejszą częścią rynku pracy.** Liczba Polek w wieku 50–64 lata ma wzrosnąć z 3,48 mln w 2025 r. do 4,14 mln w 2035 r., podczas gdy liczba osób w wieku produkcyjnym zmniejszy się o 2,1 mln.
2. **Aktywność zawodowa kobiet 55–64 lata wzrosła ponad dwukrotnie.** Z 22,2% w I kwartale 2010 r. do 51,7% w III kwartale 2025 r.
3. **Własna firma to często sposób na pozostanie na rynku pracy.** Własna działalność gospodarcza dla części kobiet jest wyborem, ale dla innych odpowiedzią na problemy ze znalezieniem pracy.
4. **Firmy rzadko analizują płeć i wiek łącznie.** Przez to mogą nie dostrzegać specyficznych barier, z którymi kobiety mierzą się na kolejnych etapach kariery, ani rozpoznać, czy ich sytuacja i możliwości rozwoju różnią się od sytuacji mężczyzn w tym samym wieku.
5. **Programy dla kobiet nie obejmują całej kariery.** Firmy rozwijają inicjatywy skierowane do kobiet, ale rzadko adresują je do dojrzałych kobiet (w przeciwieństwie do programów dla “młodych”). W rezultacie trudno ocenić, czy odpowiadają one również na potrzeby i aspiracje doświadczonych kobiet.

Rozdział 2.

Nie ma dobrego wieku

Fundacja The Best Age

> *„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, menedżerka, 50+**

Ta krótka wypowiedź dobrze oddaje doświadczenie, które powraca w relacjach kobiet uczestniczących w badaniu. Na początku kariery ich wiek może być uznawany za przeszkodę, później pojawiają się założenia dotyczące macierzyństwa i obowiązków rodzinnych, a z czasem – wątpliwości, czy dojrzała kandydatka nadal będzie pasować do organizacji, czy odnajdzie się w młodszym zespole i czy warto inwestować w jej dalszy rozwój. Zmieniają się argumenty, ale kobiety na różnych etapach życia spotykają się z oceną, która nie zawsze ma związek z ich doświadczeniem i kompetencjami.

Ageizm nie jest neutralny płciowo

Dyskryminacja ze względu na wiek nie dotyka kobiet i mężczyzn w taki sam sposób. W całym badaniu dyskryminację ze względu na wiek w miejscu pracy deklaruje co czwarta kobieta (25,6%) i niespełna co piąty mężczyzna (18%).

Kobiety częściej mówiły również, że były świadkami takich sytuacji: 44% wobec 33% mężczyzn.

25,6% *kobiet deklaruje, że doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy*

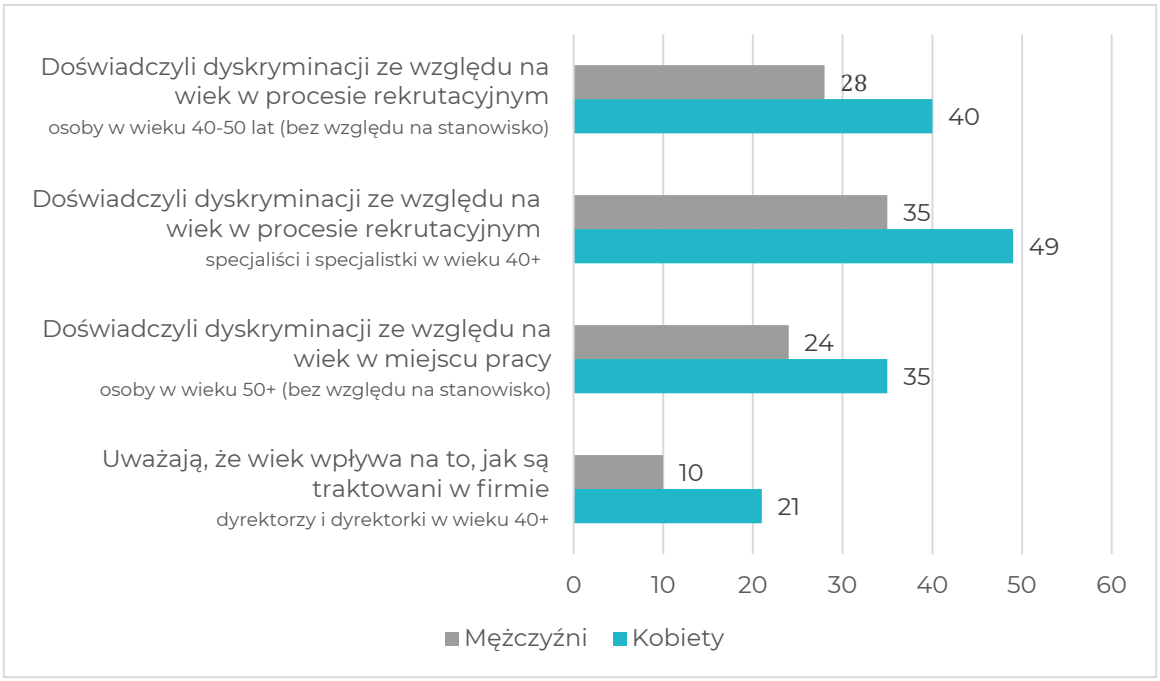
18% *mężczyzn deklaruje, że doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy*

Różnica między płciami nie jest jednak taka sama na każdym etapie kariery. Zależy od wieku, rodzaju doświadczenia zawodowego i zajmowanego stanowiska. Żeby zobaczyć ten mechanizm, trzeba przyjrzeć się dwóm perspektywom. Pierwsza pokazuje, jak zmieniają się doświadczenia kobiet w zależności od wieku. Druga pozwala sprawdzić różnicę wśród kobiet i mężczyzn w tym samym wieku – czy deklarują podobne doświadczenia. Dopiero zestawienie tych dwóch wymiarów pozwala uchwycić sytuacje,

w których wiek i płeć mogą wspólnie wpływać na zawodowe szanse kobiet. Tak rozumiane nakładanie się barier związanych z wiekiem i płcią nazywamy w tym rozdziale podwójnym wykluczeniem.

Gdzie ageizm częściej dotyka kobiety niż mężczyzn

Wykres 2.1. Dyskryminacja ze względu na wiek (różne kategorie) oraz ocena wpływu wieku na traktowanie w pracy



To zestawienie pokazuje kilka różnych wymiarów tego samego problemu. Ten sam wzorzec w czterech ujęciach – w każdym z nich kobiety deklarują ageizm częściej niż mężczyźni.

Największa różnica dotyczy rekrutacji specjalistek i specjalistów po czterdziestce. W tej grupie dyskryminację ze względu na wiek deklaruje 49% kobiet i 35% mężczyzn. W grupie 40–50 lat – bez względu na stanowisko – różnica wynosi 12 p.p. (40% kobiety wobec 28% mężczyzn), a w miejscu pracy wśród osób po pięćdziesiątce 11 p.p. (35% kobiet wobec 24% mężczyzn). Najwyraźniej jednak widać ją na stanowiskach dyrektorskich: wpływ wieku na sposób traktowania w firmie wskazuje 21% dyrektorek i 10% dyrektorów w wieku 40+.

Mimo, że wskaźniki dotyczą różnych grup pokazują, że przewaga w deklaracjach ageizmu po stronie kobiet nie znika ani w rekrutacji, ani w codziennej pracy, ani na szczycie hierarchii.

Wykres łączy różne wskaźniki i grupy i jest mapą różnic, które w kolejnych częściach rozdziału analizujemy osobno.

W rekrutacji doświadczenia dyskryminacji kobiet zmieniają się wraz z wiekiem

Wśród kobiet odsetek deklarujących dyskryminację ze względu na wiek w procesie rekrutacyjnym nie rośnie równomiernie. W grupie poniżej 30 lat wynosi 37%, wśród kobiet w wieku 30–40 lat spada do 27%, następnie wzrasta do 40% w grupie 40–50 lat, a po pięćdziesiątce osiąga 62%.

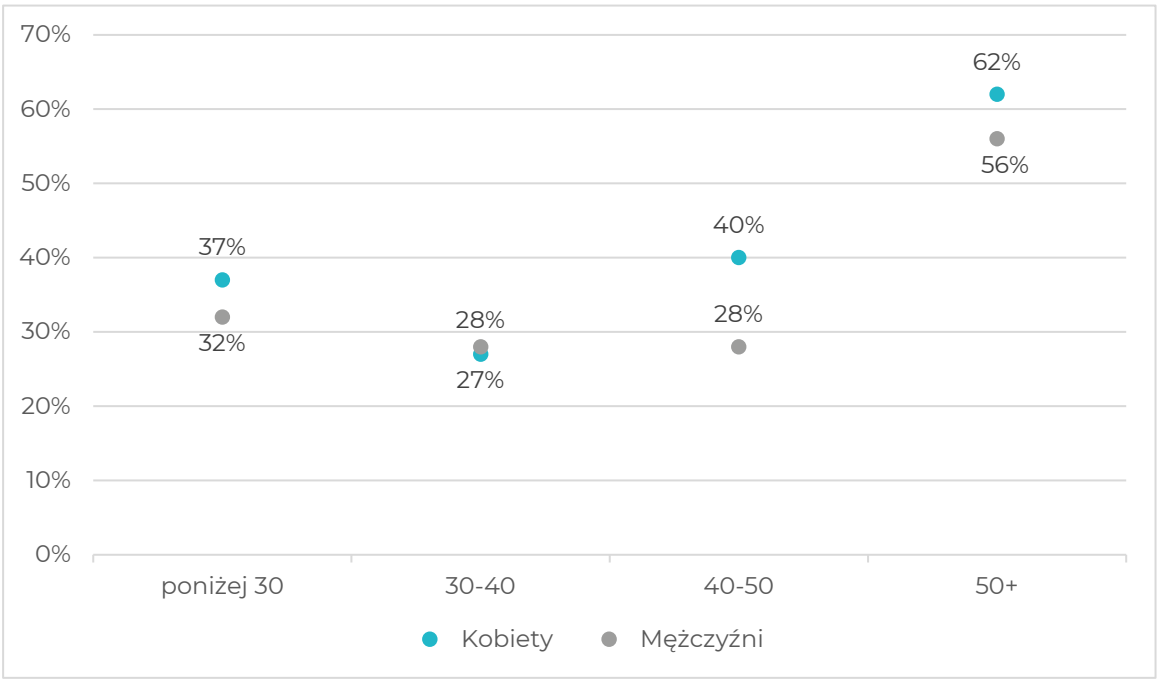
Najniższy wynik dotyczy więc kobiet po trzydziestce. Natomiast zarówno najmłodsze, jak i starsze respondentki deklarują doświadczenia ageizmu najczęściej.

Porównanie kobiet i mężczyzn w tych samych grupach wiekowych pokazuje, że największa różnica występuje między 40. a 50. rokiem życia – **12 p.p.** – dyskryminację w rekrutacji deklaruje 40% kobiet i 28% mężczyzn. W grupie 30–40 lat wyniki są zbliżone, 27% kobiet i 28% mężczyzn. W grupie osób po pięćdziesiątce odsetki są wysokie, a różnica wynosi 6 p.p.: 62% kobiet wobec 56% mężczyzn.

Wśród mężczyzn odsetek deklarujących dyskryminację w rekrutacji pozostaje na tym samym poziomie w grupach 30–40 i 40–50 lat – 28%. Wyraźnie rośnie w grupie 50+, do 56%. U kobiet wzrost jest widoczny wcześniej: między grupami 30–40 i 40–50 lat odsetek zwiększa się z 27% do 40%.

Oznacza to, że w badanej próbie kobiety częściej niż mężczyźni deklarują doświadczenia ageizmu w rekrutacji już w wieku 40–50 lat. Wśród mężczyzn podobny wzrost odsetka pojawia się dopiero po pięćdziesiątce.

Wykres 2.2. Dyskryminacja ze względu na wiek w procesie rekrutacyjnym w kolejnych grupach wieku



Między czterdziestym a pięćdziesiątym rokiem życia bariera w rekrutacji rośnie tylko u kobiet

27% → 40%

kobiet w wieku 30–40 i 40–50 lat deklaruje dyskryminację ze względu na wiek w procesie rekrutacyjnym

28% → 28%

mężczyzn w wieku 30–40 i 40–50 lat deklaruje dyskryminację ze względu na wiek w procesie rekrutacyjnym

Odsetki kobiet i mężczyzn rozchodzą się wyraźnie tylko w jednej grupie – wśród osób w wieku 40–50 lat. W pozostałych grupach wieku różnice są niewielkie: wśród osób w wieku 30–40 lat ageizm w rekrutacji deklaruje podobny odsetek kobiet i mężczyzn, a po pięćdziesiątce oba odsetki są wysokie i na zbliżonym poziomie.

> *„Mam 48 lat. Doświadczenie na dyrektorskich i menedżerskich stanowiskach. Usłyszałam, że jestem za droga, za stara i do tego baba... poza tym zadaję za trudne pytania."*
>
> **Respondentka, dyrektorka, 40–50 lat**

Różnice w doświadczaniu ageizmu w rekrutacji między kobietami a mężczyznami zależą również od szczebla stanowiska. W grupie osób 40+ największy dystans między kobietami i mężczyznami występuje wśród specjalistów – dyskryminację ze względu na wiek deklaruje 49% kobiet i 35% mężczyzn. Wśród stanowisk menedżerskich odsetki wynoszą odpowiednio 45% i 42%, a wśród dyrektorskich – 42% i 40%.

Oznacza to, że w badanej grupie specjalistek i specjalistów po czterdziestce różnica między kobietami i mężczyznami jest wyraźniejsza niż na stanowiskach menedżerskich i dyrektorskich. Nie można jednak powiedzieć, że na wyższych stanowiskach problem nie występuje. W każdej z trzech grup kobiety deklarują dyskryminację co najmniej równie często jak mężczyźni, a na stanowiskach kierowniczych odsetki są wysokie po obu stronach.

Zbieżne wnioski płyną z eksperymentu terenowego Polskiego Instytutu Ekonomicznego, w którym analizowano reakcje pracodawców na aplikacje wysyłane w odpowiedzi na rzeczywiste oferty pracy. W rekrutacjach na stanowiska wymagające doświadczenia, przy podobnych kwalifikacjach kandydatów, zaproszeniem do dalszego etapu kończyła się co ósma aplikacja 52-letniej kobiety (12,5%) i mniej więcej co szósta aplikacja 52-letniego mężczyzny (17,5%). Autorzy badania wskazują, że to właśnie starsze kobiety ponoszą największy koszt dyskryminacyjny w rekrutacji.

> *„Płeć i wiek – obie zdecydowały o dyskryminacji. Kolega o bardzo podobnym doświadczeniu i kompetencjach, w tym samym wieku, był zdecydowanie częściej zapraszany na rozmowy, gdy startowaliśmy na te same oferty."*
>
> **Respondentka, dyrektorka, 40–50 lat**

Kariera bez dobrego momentu

Wypowiedzi respondentek pokazują, że ocena wieku towarzyszy kobietom na różnych etapach kariery, choć przybiera odmienne formy. Na początku aktywności zawodowej przeszkodą może być przekonanie, że młoda kobieta wkrótce zajdzie w ciążę i będzie nieobecna w pracy. Później pojawia się zarzut zbyt małego doświadczenia, a w kolejnych latach – zbyt wysokiego wieku, kosztów zatrudnienia czy zbliżającej się emerytury.

> *„Moje doświadczenia wskazują, że dla kobiet w Polsce nie było dobrego czasu na rynku pracy. Kiedy wchodziłam na rynek pracy (...), zaraz po studiach słyszałam, że młody nie ma doświadczenia, a kobieta to zaraz będzie mieć dzieci, więc nie warto zatrudniać."*
>
> **Respondentka, specjalistka, 50+**

> *„Najpierw byłam za młoda na role menedżerskie, teraz jestem zbyt dojrzała na kolejny szczebel."*
>
> **Respondentka, dyrektorka, 40–50 lat**

W tych relacjach powraca doświadczenie kariery, w której trudno znaleźć moment uznawany przez otoczenie za właściwy. Młody wiek bywa łączony z brakiem doświadczenia i planami rodzinnymi, dojrzały – z ryzykiem odejścia na emeryturę lub niedopasowaniem do zespołu. W efekcie rozmowa o kwalifikacjach może ustępować miejsca przypuszczeniom dotyczącym przyszłych decyzji i sytuacji życiowej kandydatki.

Perspektywa eksperta



Dominika Herburt-Heybowicz

Menedżerka, Członkini w zarządach firm sektora bankowego, telekomunikacji i mediów, Mentorka, Nauczycielka matematyki Forbes Women "50 over 50"

Co tracą firmy, gdy doświadczone kobiety odchodzą, i co trzeba w sobie znaleźć, żeby po pięćdziesiątce zacząć coś nowego?

Z ogromnym entuzjazmem przyjęłam raport ekspercki „Siła doświadczenia w erze AI", którego prezentacja miała miejsce 29 września 2026 w Szkole Głównej Handlowej. Nareszcie w przestrzeni publicznej oprócz dyskusji na temat ageizmu pojawiły się wymowne statystyki i istotne wnioski. Dobrze, że kolejny raport Fundacji The Best Age skupia się na perspektywie kobiet, bo to właśnie kobiety zderzają się z barierą wieku wcześniej niż mężczyźni. W pełni zgadzam się z wnioskiem, że ageizm w przypadku kobiet dotyczy już grupy 40+, bo sama tego doświadczyłam.

A przecież rezygnacja z wiedzy i kompetencji kobiet z bogatym dorobkiem zawodowym oraz mądrością życiową to niepowetowana strata dla firm i innych organizacji. Tego doświadczenia nie da się niczym ani nikim zastąpić, nie można się tego nauczyć z książek, a AI też tego nie podpowie. Ponadto, należy pamiętać, że większość dojrzałych kobiet ma już odchowane dzieci, a co za tym idzie są bardziej dyspozycyjne i mogą w pełni zaangażować się w powierzone zadania. Co więcej, nasze pokolenie wysoce sobie ceni etos pracy, który przejawia się nie tylko w sumienności i motywacji, ale także w lojalności wobec pracodawcy.

Zmiana podejścia do dojrzałych pracowników wymaga niestety dużo czasu, natomiast my osoby 50+ nie powinniśmy się poddawać, a wręcz przeciwnie trzeba pokazywać młodemu pokoleniu, że nigdy nie jest za późno na zmianę i na podejmowanie nowych wyzwań. Widać to wyraźnie na moim przykładzie. Po wielu latach w korporacji oraz prowadzeniu własnej działalności doradczej w wieku 57 lat ukończyłam studia pedagogiczne i w oparciu o moje pierwotne wykształcenie zostałam nauczycielką matematyki w liceum. Nie mówię przy tym ostatniego słowa, bo już dziś mam plany na nowy rozdział po ukończeniu 60. roku życia i wszystkich gorąco zachęcam do pozostania aktywnymi jak najdłużej.

Gdy zamiast kompetencji ocenia się plany życiowe

Respondentki opisują sytuacje, w których pytania i komentarze dotyczą nie ich przygotowania do pracy, lecz wieku, wyglądu, planów rodzinnych albo relacji z młodszymi współpracownikami. Niektóre z tych doświadczeń są bezpośrednie, inne przybierają formę pozornie neutralnych pytań lub wymogów formalnych.

Wiek pada w rozmowach rekrutacyjnych wprost, ale respondentki opisują również sygnały mniej oczywiste: obowiązkową rubrykę „rok urodzenia" w ankiecie dla kandydatów, pytania o to, czy poradzą sobie w pracy z osobami młodszymi od siebie, albo czy nie będzie im przeszkadzał młodszy przełożony.

> *„Dziś jestem za stara, bo mam 40, a kiedyś w okolicy 30. roku życia szukałam nowej pracy. Na 6 rozmowach z rzędu usłyszałam, że jestem młoda i ładna. Dlatego na pewno mam męża i zaraz będę w ciąży. Byłam singielką i nie planowałam dzieci!"*
>
> **Respondentka, specjalistka, 40–50 lat**

> *„Zostałam zapytana, «czy nie będzie dla mnie problemem, że mój potencjalny przełożony jest ode mnie młodszy». Czy mężczyzn pytają: «czy nie będzie dla pana problemem, że pana przełożoną będzie kobieta»? (...) Mam 52 lata i przyzwyczaiłam się, że osoby «nade mną» są młodsze. Pomyślałam wtedy, że to mój wiek jest raczej dla nich problemem."*
>
> **Respondentka, menedżerka, 50+**

> *„Nie sprawdzono mojego CV, ponieważ była tam data urodzenia. Dostałam odpowiedź: Pani PESEL jest za stary."*
>
> **Respondentka, specjalistka, 50+**

Te wypowiedzi nie pozwalają ocenić skali poszczególnych praktyk w całym rynku pracy. Pokazują jednak, jakie mechanizmy respondentki wiążą z doświadczeniem dyskryminacji: założenia dotyczące macierzyństwa, wieku emerytalnego, kosztów zatrudnienia czy gotowości do pracy z młodszym zespołem. W każdym z tych przypadków wiek i płeć mogą wpływać na ocenę kandydatki niezależnie od jej doświadczenia i kompetencji.

Wysokie stanowisko nie chroni przed ageizmem

Różnice między kobietami i mężczyznami nie kończą się na etapie rekrutacji. Dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy doświadczyło 21% kobiet w wieku 40–50 lat (wobec 13% mężczyzn) i 35% kobiet po pięćdziesiątce (wobec 24% mężczyzn). Prawie co czwarta pracująca kobieta po pięćdziesiątce (23%) uważa, że wiek wpływa na to, jak jest traktowana w obecnej firmie, wobec 18% mężczyzn w tym wieku.

35% *kobiet 50+ doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy*

24% *mężczyzn 50+ doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy*

Najwięcej mówi jednak zestawienie ze stanowiskiem. Wśród kobiet w wieku 40+ odsetek tych, które wskazują, że wiek wpływa na to, jak są traktowane w firmie, jest podobny na każdym szczeblu: 24% specjalistek, 18% menedżerek i 21% dyrektorek. U mężczyzn obraz jest inny: wśród specjalistów to 16%, wśród menedżerów 19%, a wśród dyrektorów już tylko 10%.

To znaczy, że stanowisko inaczej działa u kobiet i u mężczyzn. Dyrektorki wskazują wpływ wieku na sposób traktowania w firmie na podobnym poziomie jak specjalistki i menedżerki, a u mężczyzn na stanowiskach dyrektorskich odsetek jest wyraźnie niższy niż wśród specjalistów i menedżerów. Badanie nie wyjaśnia przyczyn tej różnicy, ale pokazuje, że wyższa pozycja zawodowa nie wyrównuje doświadczeń kobiet i mężczyzn.

Dyrektorki dwukrotnie częściej niż dyrektorzy odczuwają wpływ wieku

„Wiek wpływa na to, jak jestem traktowana/traktowany w firmie" – odsetek osób na stanowiskach dyrektorskich w wieku 40+

21%	10%
KOBIETY	*MĘŻCZYŹNI*

Mężczyznom wyższe stanowisko może więc dawać pewną ochronę przed oceną przez pryzmat wieku. W przypadku kobiet, dyrektorka po czterdziestce odczuwa wpływ wieku podobnie często jak specjalistka.

> *„Zwolniono mnie z pracy po skończeniu 50 lat – mimo bardzo dobrych wyników, otrzymanych nagród i partnerskiej komunikacji oraz współpracy. Na końcu dodano, że gdybym była mężczyzną, to zapewne stosunek pracy byłby kontynuowany."*
>
> **Respondentka, dyrektorka, 50+**

> *„Nie zostałam awansowana, tylko mężczyzna bez żadnego doświadczenia w mojej dziedzinie, ponieważ jest młodszy. Mam 52 lata, on też jest po 50, ale argumentacja jest taka, że ja mam 8 lat pracy do potencjalnej emerytury, a on 12."*
>
> **Respondentka, dyrektorka, 50+**

Te relacje pokazują, że w ocenie respondentek znaczenie mogą mieć nie tylko kompetencje i wyniki, ale również przewidywany czas pozostawania w zatrudnieniu. W drugim przypadku obie osoby mają ponad 50 lat, a argument dotyczący liczby lat do emerytury zostaje użyty na niekorzyść kobiety. To przykład sytuacji, w której ten sam wiek nie musi oznaczać takiej samej oceny zawodowej.

Co widzą kobiety, a czego nie pokazują procedury

Kobiety częściej niż mężczyźni deklarują również, że były świadkami ageizmu w miejscu pracy. W całym badaniu wskazuje na to 44% kobiet wobec 33% mężczyzn. Wśród osób po pięćdziesiątce odsetki wynoszą 50% wśród kobiet wobec 41% wśród mężczyzn.

Respondentki opisują sytuacje, które nie zawsze przybierają postać formalnej decyzji lub jawnego komunikatu. W ich relacjach pojawiają się nieoficjalne limity wieku w rekrutacji, zwracanie uwagi na zdjęcie kandydatki, odrzucanie osób uznawanych za niedopasowane do młodego zespołu czy rozwiązywanie umów przed objęciem pracowników ochroną przedemerytalną.

> *„U mnie w pracy otwarcie mówi się, że w rekrutacji przechodzą tylko kobiety do 40. roku życia. Dział HR opowiada, że przede wszystkim zwraca uwagę na zdjęcie."*
>
> **Respondentka, specjalistka, 50+**

> *„Duże koncerny, które na co dzień chwalą się DEI, zwalniają ludzi przed wejściem w okres ochronny, czyli kobiety w wieku 55 lat, mężczyzn w wieku 60 lat."*
>
> **Respondentka, menedżerka, 50+**

Wypowiedzi respondentek są relacjami z ich doświadczeń, nie pomiarem częstotliwości poszczególnych praktyk, jednak pokazują, że deklaracje organizacji dotyczące równego traktowania mogą współistnieć z działaniami, które pracownicy odbierają jako dyskryminujące.

Co deklarują spółki, a czego doświadczają kobiety

74% *spółek z indeksów WIG20 i WIG40 deklaruje w raportach ESG zakaz dyskryminacji ze względu na wiek*

50% *kobiet po 50. roku życia było świadkiem dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy*

Obie liczby pochodzą z różnych źródeł i nie dotyczą tych samych organizacji. Naświetlają jednak napięcie, którego nie można pominąć. Zakaz dyskryminacji ze względu na wiek jest standardowym zapisem w procedurach i nie mówi o tym, czy organizacja potrafi rozpoznać i przeciwdziałać sytuacjom, które pracownicy odbierają jako dyskryminację. Praktyki opisywane przez respondentki funkcjonują obok takich zapisów – poza procedurami, które mają im zapobiegać.

Płeć i wiek analizowane osobno ukrywają problem

Zjawisk opisanych w tym rozdziale nie widać, gdy płeć i wiek analizuje się oddzielnie. Organizacja, która patrzy wyłącznie na wiek i koncentruje się na pracownikach 50+, pominie kobiety w wieku 40–50 lat – a to właśnie w tej grupie różnica w dyskryminacji w procesach rekrutacji jest największa (40% kobiet vs. 28% mężczyzn).

Jeśli analizuje wyłącznie płeć zobaczy z kolei ogólną różnicę w deklaracjach dyskryminacji w miejscu pracy (25,6% wśród kobiet wobec 18% wśród mężczyzn), ale nie dowie się, w jakim wieku i na jakich stanowiskach kobiety napotykają bariery. Nie zobaczy też, że dyrektorki odczuwają wpływ wieku podobnie często jak specjalistki, podczas gdy wśród mężczyzn wyższe stanowisko wiąże się z wyraźnie rzadszym poczuciem, że wiek wpływa na ich traktowanie.

Znaczenie ma więc nie tylko to, ile kobiet i mężczyzn pracuje w organizacji oraz w jakim są wieku, ale również to, jak te dwie cechy łączą się na poszczególnych etapach kariery i szczeblach stanowisk. Bez takiego spojrzenia trudno rozpoznać, gdzie organizacja traci dostęp do doświadczenia kobiet i na jakim etapie ich kariery pojawiają się bariery.

Perspektywa eksperta



Marcin Milczarski

Manager i Lider zespołu ESG w VIVERNO

Bez odważnego przywództwa regulacje nie zmienią uprzedzeń

Przedstawione badania jasno wskazują, że daleko nam do powszechnie obowiązujących ram organizacyjnych, które korygowałyby kulturowe uprzedzenia. Znamienne jest to, że nie tylko biznes dyskryminuje kobiety, co pokazują liczne dane (te z raportu, ale też dotyczące luki płacowej czy liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych). Takie przekonanie wobec siebie żywią również same kobiety, co z jednej strony jest zrozumiałą odpowiedzią na zastaną strukturę, z drugiej zaś dodatkowym hamulcem rozwojowym. Tylko 21% kobiec po 50-tce dostrzega dla siebie możliwości rozwoju – to mówi samo za siebie.

Dlaczego tak się dzieje? Raport dostarcza bardzo jasnej odpowiedzi: macierzyństwo i emerytura. Kobiety wpadają w podwójną pułapkę, którą tworzą płeć i wiek. **Nie są ważne kompetencje, wiedza i doświadczenie, górę biorą życiowe trajektorie zaszyte w kulturowych uogólnieniach.** I tu dochodzimy w moim przekonaniu do sedna, chodzi właśnie o kulturę, o automatyczne gotowości interpretacyjne, które organizują naszą zbiorową wyobraźnię. Są one niezwykle inercyjne, zmieniają się bardzo powoli. Jesteśmy zbyt różni, żeby to społecznie zaprojektować, a przecież nowego myślenia potrzebujemy na już skoro – jak pokazują badania – w 2035 r. liczba kobiet w wieku 50-64 zwiększy się z 3,48 do 4,14 mln przy jednoczesnym spadku liczby osób w wieku produkcyjnym aż o 2,1 mln (!). Miejscem, które może transformować się zdecydowanie szybciej, są organizacje. Owszem działa to w mniejszej skali niż makrospołeczna, ale wystarczającej, aby wnieść istotną zmianę. Tu pojawia się jednak pewien problem.

Często mówi się, że governance jest szkieletem, na którym wznosi się ESG. W dużej mierze jest to prawda, ale samo przyjęcie wewnętrznych regulacji nie gwarantuje niczego. I to niestety również pokazuje raport. **Potrzebne są „wdrożeniowe mięśnie" i ośrodek zarządzania na wzór mózgu, sterowany tym, czego by się chciało (wartości) i tym, co jest możliwe (rachunek ryzyk i szans).** Sądzę, że właśnie w tych procesach widać największe deficyty – mam tu na myśli przywództwo, które z odwagą wzięłoby na siebie ciężar zmiany. Wbrew utartym schematom, za to zgodnie z demografią, odpowiedzialnym zarządzaniem kadrami i zwykłą przyzwoitością.

W kilku słowach – wnioski, które warto zapamiętać

1. **Ageizm nie jest neutralny płciowo.** Dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy doświadczyło 25,6% kobiet i 18% mężczyzn.
2. **Kobiety zderzają się z barierą wieku dekadę wcześniej.** W grupie 40–50 lat ageizm w rekrutacji deklaruje 40% kobiet i 28% mężczyzn. Wśród mężczyzn odsetek ten wyraźnie rośnie dopiero po pięćdziesiątce.
3. **Różnica w rekrutacji dotyczy przede wszystkim specjalistek.** Ageizm w rekrutacji deklaruje 49% specjalistek i 35% specjalistów w wieku 40+.
4. **Wysokie stanowisko nie usuwa różnic między doświadczeniami kobiet i mężczyzn.** Wśród dyrektorów 40+ wpływ wieku na sposób traktowania w firmie wskazuje 21% kobiet i 10% mężczyzn. Wśród kobiet odsetek ten jest podobny na każdym szczeblu.
5. **Formalne deklaracje nie wystarczają do rozpoznania problemu.** Choć 74% analizowanych spółek deklaruje zakaz dyskryminacji ze względu na wiek, połowa kobiet 50+ była świadkiem takiej sytuacji w miejscu pracy.

Rozdział 3.

Kompetencje w cieniu stereotypów

Fundacja The Best Age

> *„Że nie dogadam się z młodym zespołem, że technologicznie nie nadążę, a nawet, że fizycznie."*
>
> **Respondentka, specjalistka, 50+**

Wysoka ocena własnych kompetencji, niska ocena szans na rynku

Kobiety i mężczyźni po pięćdziesiątce oceniają swoje kompetencje niemal identycznie. Za wartościowe na obecnym rynku pracy uważa je 97% kobiet i 97% mężczyzn w tej grupie wieku. Zupełnie nowych umiejętności, nawet jeśli wymaga to dużego wysiłku, gotowych jest uczyć się 96% kobiet i 95% mężczyzn. Zmienić rolę, stanowisko lub zakres odpowiedzialności, jeśli wymaga tego rynek pracy, jest gotowych 94% kobiet i 95% mężczyzn.

Ta wysoka ocena własnych możliwości nie przekłada się – zarówno w przypadku kobiet jak i mężczyzn – na równie wysoką ocenę szans rozwoju. Oceniają te szanse tak samo nisko (21% kobiety oraz 22% mężczyźni).

97%

kobiet po pięćdziesiątce uważa swoje kompetencje za wartościowe na rynku pracy

21%

kobiet po pięćdziesiątce uważa, że osoby w ich wieku mają dziś realne możliwości dalszego rozwoju zawodowego

W ocenie rynku kobiety i mężczyźni po pięćdziesiątce mówią jednym głosem. Rozdźwięk między oceną własnych kompetencji a oceną szans rozwoju nie jest więc problemem wyłącznie kobiet, tylko całego pokolenia 50+. Perspektywa płci pokazuje jednak, kto dochodzi do tej oceny wcześniej. W grupie 40–50 lat realne możliwości rozwoju dla osób po pięćdziesiątce widzi 20% kobiet i 25% mężczyzn. To ta sama grupa wiekowa, w której kobiety częściej niż mężczyźni deklarują dyskryminację w rekrutacji.

Swoboda w pracy z AI mimo większej ostrożności

Kobiety po pięćdziesiątce częściej niż mężczyźni w tym wieku deklarują, że płynnie korzystają z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji (79% wobec 72%) i że nowoczesne technologie zwiększają ich codzienną efektywność (78% wobec 72%).

Jednocześnie rzadziej deklarują brak obaw związanych z rozwojem nowych technologii: 87% kobiet wobec 93% mężczyzn po 50. roku życia. Podobna różnica występuje w całym badaniu (brak takich obaw deklaruje 83% kobiet wobec 88% mężczyzn). Kobiety częściej deklarują swobodę w pracy z technologią, a zarazem ostrożniej oceniają wyzwania związane z jej rozwojem. W obu grupach zdecydowana większość nie postrzega jednak technologii jako zagrożenia.

> *„Jestem w doskonałej formie fizycznej i mentalnej, mogę podróżować, jestem tzw. hard-userem LLM, wdrażałam skomplikowane projekty cyfrowe. A jednak pytania, które dostaję na spotkaniach o pracę, sugerują pewne założenia."*
>
> **Respondentka, dyrektorka, 50+**

> *„Byłam jedną z pierwszych osób, które zainteresowały się i zaczęły stosować narzędzia AI w pracy. (...) Potem nie dostałam zgody na szkolenie AI (choć mieściło się w moim budżecie szkoleniowym), ale dostali je moi młodsi koledzy (poniżej 35. roku życia). Szkolenie opłaciłam sobie sama."*
>
> **Respondentka, menedżerka, 50+**

Perspektywa eksperta



Katarzyna Piskorska

CEO Arteria Customer Experience

AI potrzebuje doświadczenia

W rozmowach o sztucznej inteligencji dużo uwagi poświęcamy nowym narzędziom i temu, jak zmienią sposób pracy. Rzadziej zastanawiamy się, kto będzie z nich korzystał i jaką rolę w tej zmianie odegra doświadczenie zawodowe. A przecież **sama technologia nie wystarczy, żeby podejmować lepsze decyzje czy lepiej odpowiadać na potrzeby klientów.**

Wyniki badania Fundacji The Best Age są pod tym względem bardzo wymowne. 79% kobiet po pięćdziesiątce deklaruje, że płynnie korzysta z narzędzi AI, a 96% chce uczyć się nowych umiejętności. Jednocześnie 56% nie ma dostępu do oferty rozwojowej dopasowanej do etapu swojej kariery. Trudno nie dostrzec tu sprzeczności. Mamy osoby gotowe na zmianę, które często nie dostają od pracodawców odpowiednich możliwości rozwoju.

Z perspektywy Customer Experience szczególnie dobrze widać, jak dużą rolę odgrywa doświadczenie. AI pomaga analizować dane, usprawniać obsługę i automatyzować powtarzalne zadania. **Nadal jednak potrzebujemy ludzi, którzy rozumieją klientów, potrafią dostrzec to, czego nie widać w danych, i wiedzą, jak budować dobre relacje.** Takich umiejętności nie zdobywa się na szkoleniu z obsługi nowego narzędzia. Buduje się je latami.

Dlatego uważam, że firmy powinny znacznie uważniej przyglądać się temu, jak wykorzystują potencjał doświadczonych pracowników. Szczególnie kobiet po pięćdziesiątce, które – jak pokazuje badanie – chcą się rozwijać, ale często nie znajdują dla siebie miejsca w firmowych programach rozwojowych. Pomijanie tej grupy oznacza rezygnację z wiedzy, znajomości klientów i kompetencji, których organizacje potrzebują również w świecie AI.

Nie pytajmy więc, czy kobiety 50+ nadążają za technologią. Zastanówmy się raczej, dlaczego tak wiele firm wciąż nie potrafi wykorzystać ich doświadczenia.

Stereotypy, którym przeczą deklaracje kobiet

Kobiety po pięćdziesiątce częściej niż mężczyźni w tym wieku deklarują, że spotkały się ze stereotypowymi opiniami na temat osób 50+:

- z opinią, że osoby w tym wieku wolniej uczą się nowych technologii – 79% kobiet i 72% mężczyzn,
- że są mniej kreatywne od młodszych kolegów – 65% i 55%,
- że mają trudność z przyjmowaniem informacji zwrotnej od młodszych przełożonych – 65% i 56%
- że wolniej adaptują się do zmian – 65% i 58%

W przypadku pozostałych badanych opinii – wolniejsze tempo pracy, mniejsze zainteresowanie rozwojem – kobiety i mężczyźni spotykają się z nimi podobnie często.

79%

kobiet po pięćdziesiątce deklaruje, że płynnie korzysta z narzędzi AI

79%

kobiet po pięćdziesiątce spotkało się z opinią, że osoby w ich wieku wolniej uczą się nowych technologii

W tej samej grupie kobiet niemal osiem na dziesięć deklaruje swobodę w pracy z AI i tyle samo spotkało się z opinią, że osoby w ich wieku wolniej uczą się technologii. To szczególnie wyraźny przykład rozbieżności między deklarowanymi kompetencjami a przekonaniami, z którymi respondentki spotykają się w otoczeniu zawodowym. Co więcej, płynne korzystanie z AI deklaruje większy odsetek kobiet niż mężczyzn po pięćdziesiątce, a mimo to kobiety częściej słyszą opinię o wolniejszym przyswajaniu technologii przez osoby w tym wieku.

> *„Rekruter w wieku 30+ uznał, że nie nadążę za zespołem, który ma średnio 30 lat. Nie nadążę technologicznie. Stwierdził to bez żadnych podstaw merytorycznych, bez sprawdzenia, bez rozmowy."*
>
> **Respondentka, 40–50 lat**

> *„Komunikat ze strony członka zarządu: «pracownicy starzy są leniwi i mało kreatywni, boją się zmian i trzeba ich wymienić na młodszych»."*
>
> **Respondentka, menedżerka, 40–50 lat**

Wiedzą, czego potrzebują, ale brakuje im oferty

Kobiety po pięćdziesiątce nie tylko wysoko oceniają swoje kompetencje, ale też częściej niż mężczyźni wiedzą, jakich umiejętności będą potrzebować w kolejnych latach. Deklaruje tak 86% kobiet wobec 79% mężczyzn.

Po pięćdziesiątce kobiety częściej wiedzą, jakich kompetencji potrzebują

86%

kobiet po pięćdziesiątce wie, jakie kompetencje będą im potrzebne w pracy w ciągu najbliższych lat

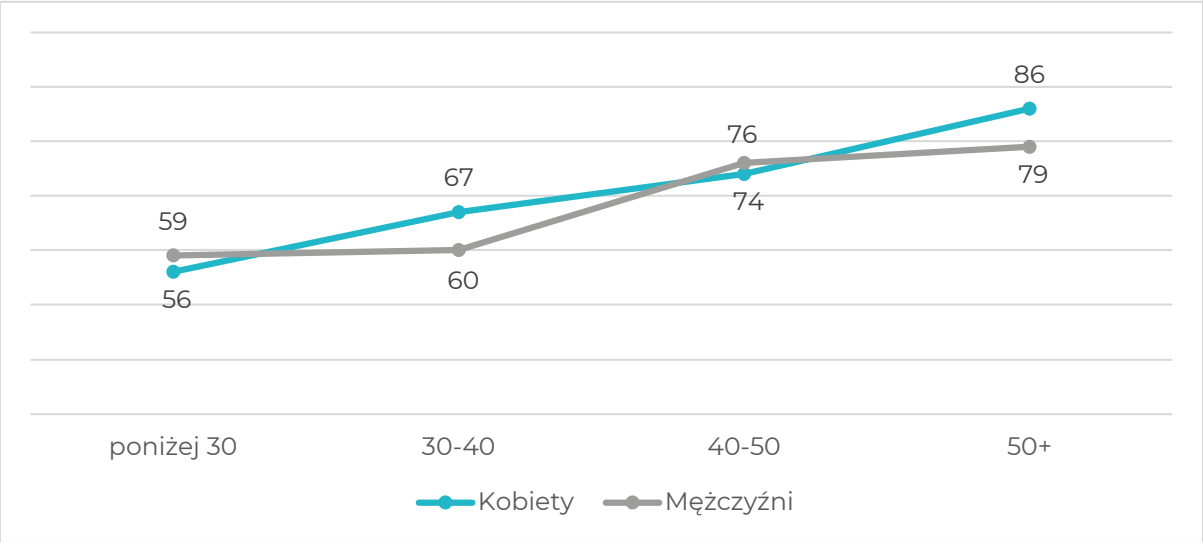
79%

mężczyzn po pięćdziesiątce wie, jakie kompetencje będą im potrzebne w pracy w ciągu najbliższych lat

Kobiety 50+ n=442, mężczyźni 50+ n=365.

Wśród kobiet świadomość potrzeb rozwojowych rośnie wraz z wiekiem – od 56% w grupie poniżej 30 lat, przez 67% w wieku 30–40 lat i 74% w wieku 40–50 lat, do 86% po pięćdziesiątce.

Wykres 3.1. „Wiem, jakie kompetencje będą mi potrzebne w pracy w ciągu najbliższych lat" – kobiety i mężczyźni w kolejnych grupach wieku



Tej świadomości nie odpowiada oferta organizacji. Brak oferty rozwojowej dopasowanej do obecnego etapu kariery deklaruje 56% kobiet i 43% mężczyzn po pięćdziesiątce. Różnica pojawia się już po czterdziestce: 51% kobiet wobec 41% mężczyzn w wieku 40–50 lat. U kobiet odsetek ten z wiekiem rośnie, u mężczyzn w starszych grupach jest najniższy. Gotowość do nauki deklaruje 96% kobiet po pięćdziesiątce. Programy zmiany kwalifikacji u swojego pracodawcy wskazuje tymczasem 5,6% pracujących kobiet w tym wieku.

Dane pokazują wyraźną lukę między gotowością i świadomością rozwoju po stronie pracownic a ofertą, którą deklarują jako dostępną w organizacjach. Nie przesądzają, dlaczego firmy nie zapewniają takich możliwości, ale stawiają pytanie o to, jak organizacje rozpoznają potrzeby rozwojowe doświadczonych pracowników i na jakiej podstawie decydują, w kogo inwestować.

Kobiety po pięćdziesiątce rzadziej też oceniają, że organizacja korzysta z ich doświadczenia:

- ze stwierdzeniem, że pracodawca docenia i w pełni korzysta z ich doświadczenia oraz kompetencji, nie zgadza się 29% pracujących kobiet i 20% mężczyzn w tym wieku,
- ze stwierdzeniem, że w obecnym miejscu pracy mają szansę w pełni wykorzystać swój potencjał, nie zgadza się 41% kobiet i 31% mężczyzn.

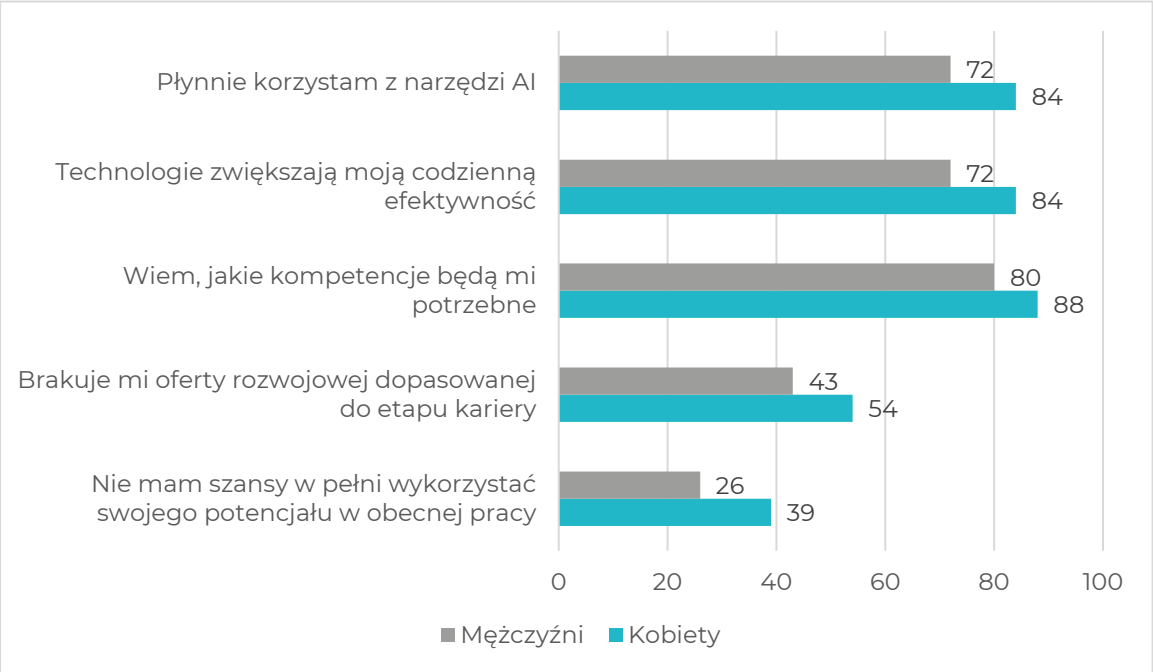
> *„Usłyszałam – inwestujemy w ludzi, aby się rozwijali. W Pani przypadku ciężko jest określić stopę zwrotu."*
>
> **Respondentka, 52 lata, branża finansowa**

> *„Zostałam pominięta w szkoleniach z wyjaśnieniem, że ja pewnie tego nie potrzebuję.”*
>
> **Respondentka, menedżerka, 40–50 lat**

> *„Brak szans na promocję. Za stary na szkolenia. Tyle już pracujesz, wszystko umiesz.”*
>
> **Respondentka, dyrektorka, 50+**

Na stanowiskach kierowniczych rozdźwięk jest największy

Wykres 3.2. Liderki i liderzy po pięćdziesiątce



Menedżerki i dyrektorki po pięćdziesiątce częściej niż mężczyźni na podobnych stanowiskach deklarują swobodę w pracy z AI i korzyści z technologii – w obu przypadkach różnica wynosi 12 p.p. Częściej też wiedzą, jakich kompetencji będą potrzebować w kolejnych latach (88% wobec 80%). Jednocześnie częściej wskazują na brak oferty rozwojowej dopasowanej do etapu kariery (54% wobec 43%) i rzadziej widzą szansę na pełne wykorzystanie swojego potencjału w obecnej pracy. Różnica w tej ostatniej ocenie wynosi 13 p.p. wśród liderów, wobec 10 p.p. w całej grupie osób po pięćdziesiątce. Wyniki pokazują więc wyraźny paradoks: wysokim kompetencjom i gotowości do dalszego rozwoju liderek nie towarzyszy równie wysokie poczucie, że organizacja stwarza im przestrzeń do ich wykorzystania.

> *„Jestem u szczytu swoich możliwości. Mam doświadczenie, rutynę, ale jestem też osobą otwartą, przedsiębiorczą (...). Nie mogę się doczekać, żeby znów pracować nad czymś poważnym!"*
>
> **Respondentka, menedżerka, 50+**

Problemem nie są kompetencje, lecz sposób ich oceny

Deklaracje kobiet po pięćdziesiątce nie potwierdzają stereotypów, z którymi się stykają. Kobiety w tej grupie równie wysoko jak mężczyźni oceniają swoje kompetencje i gotowość do nauki. Częściej wiedzą, jakich umiejętności będą potrzebować, i częściej deklarują swobodę w pracy z AI. Mimo to częściej słyszą o wolniejszej nauce technologii i mniejszej kreatywności, częściej wskazują na brak oferty rozwojowej i rzadziej widzą w obecnej pracy szansę na pełne wykorzystanie swojego potencjału.

Relacje respondentek pokazują, że stereotypy mogą przekładać się na konkretne doświadczenia zawodowe: pominięcie w szkoleniu, brak dostępu do rozwoju czy podważanie zdolności do pracy z nowymi technologiami. W ten sposób organizacje ryzykują, że zamiast sprawdzać kompetencje i wspierać ich rozwój, będą podejmować decyzje na podstawie założeń dotyczących wieku. W dłuższej perspektywie oznacza to ryzyko utraty wiedzy, doświadczenia i potencjału osób, które nadal chcą się rozwijać i podejmować nowe wyzwania.

Perspektywa eksperta



dr hab. Joanna Żukowska

Profesor SGH
Wicedyrektor Instytutu Przedsiębiorstwa,
Kierownik Zakładu Przedsiębiorczości i Otoczenia Biznesu w SGH

Dojrzałość zawodowa jako kapitał do dalszego rozwoju

A gdyby największym ograniczeniem w rozwoju zawodowym dojrzałych kobiet nie był wiek, lecz przekonanie, że na zmianę jest już za późno? Po dwóch czy trzech dekadach pracy kobiety dysponują ogromnym kapitałem doświadczeń, wiedzy i kompetencji, którego wartości często nie są w pełni świadome. Paradoksalnie to właśnie ten etap kariery może stać się momentem najbardziej świadomych i odważnych decyzji zawodowych.

Badania nad rozwojem zawodowym pokazują, że motywacja do uczenia się nie zanika wraz z wiekiem. Van Woerkom i in. (2023) wskazują, że zmieniają się raczej sposoby uczenia się – coraz większego znaczenia nabierają praktyczne zastosowanie wiedzy, autonomia i rozwój oparty na mocnych stronach.

Szczególną rolę w tym procesie może odegrać coaching. To przestrzeń do refleksji, odkrywania własnych zasobów i świadomego projektowania kolejnych etapów kariery. Theeboom i in. (2014) potwierdza pozytywne efekty coachingu w zakresie osiągania celów i samoregulacji. Z kolei Filleti i Jones (2025) wskazują, że coaching grupowy kobiet może wzmacniać odwagę do działania i kapitał relacyjny.

To szczególnie ważne w kontekście wyników raportu Fundacji The Best Age „Siła doświadczenia w erze AI". Aż 97% badanych kobiet po pięćdziesiątce uważa swoje kompetencje za wartościowe, 96% deklaruje gotowość uczenia się, ale zaledwie 21% dostrzega realne możliwości rozwoju. Potencjał i motywacja istnieją – wyzwaniem jest przełożenie ich na działanie.

Dotyczy to również sztucznej inteligencji. Rozwijanie kompetencji AI nie musi oznaczać rozpoczynania nauki od podstaw. Warto wychodzić od znanych problemów zawodowych i sprawdzać, jak nowe narzędzia mogą wspierać ich rozwiązywanie.

Kluczowa pozostaje również własna inicjatywa. **Poszukiwanie szkoleń, nowych projektów, mentoringu czy możliwości współpracy pozwala aktywnie kształtować dalszą karierę, zamiast czekać na propozycje organizacji. Jednocześnie pracodawcy powinni tworzyć warunki sprzyjające rozwojowi niezależnie od wieku.**

Dojrzałość zawodowa może być początkiem nowego etapu, a nie podsumowaniem dotychczasowej kariery.

W kilku słowach – wnioski, które warto zapamiętać

1. **Wysoka samoocena, niska ocena rynku.** 97% kobiet po pięćdziesiątce uważa swoje kompetencje za wartościowe, a 21% widzi realne możliwości rozwoju dla osób w swoim wieku. Mężczyźni oceniają to tak samo.
2. **Kobiety wcześniej tracą wiarę w szanse rozwoju po pięćdziesiątce.** W grupie 40–50 lat realne możliwości rozwoju osób 50+ widzi 20% kobiet i 25% mężczyzn.
3. **Ta sama grupa, dwa obrazy.** 79% kobiet po pięćdziesiątce deklaruje płynne korzystanie z AI i tyle samo spotkało się z opinią, że osoby w ich wieku wolniej uczą się technologii.
4. **Brakuje oferty, nie gotowości.** 96% kobiet po pięćdziesiątce jest gotowych uczyć się nowych umiejętności, 56% brakuje oferty rozwojowej dopasowanej do etapu kariery, ale tylko 5,6% pracujących kobiet wskazuje u pracodawcy programy zmiany kwalifikacji.
5. **Liderki rzadziej niż liderzy widzą możliwość wykorzystania swojego potencjału.** 39% liderek i 26% liderów po pięćdziesiątce nie widzi w obecnej pracy szansy na pełne wykorzystanie swojego potencjału.

Rozdział 4.

Druga połowa kariery

Fundacja The Best Age

> *„Nikt otwarcie nie podjął tematu, jakie są moje plany i czy planuję pracować po ukończeniu 60 lat. Temat nie istnieje, co dodatkowo budzi niepewność, jak będę potraktowana dzień po 60. urodzinach."*
>
> **Respondentka, dyrektorka, 50+**

Możliwość stopniowego zmniejszania wymiaru pracy zamiast nagłego przejścia na emeryturę – ważna niezależnie od wieku

Kobiety nie planują nagłego końca kariery wraz z osiągnięciem wieku emerytalnego. Wiele z nich wyobraża sobie raczej stopniową zmianę sposobu pracy. Aż 82% kobiet uczestniczących w badaniu chciałoby stopniowo zmniejszać wymiar pracy wraz z wiekiem, zamiast nagle odchodzić na emeryturę. Wśród mężczyzn taką potrzebę deklaruje 65%.

Kobiety częściej chcą stopniowego przejścia

82%

kobiet chciałoby stopniowo zmniejszać wymiar pracy wraz z wiekiem zamiast nagle odchodzić na emeryturę

65%

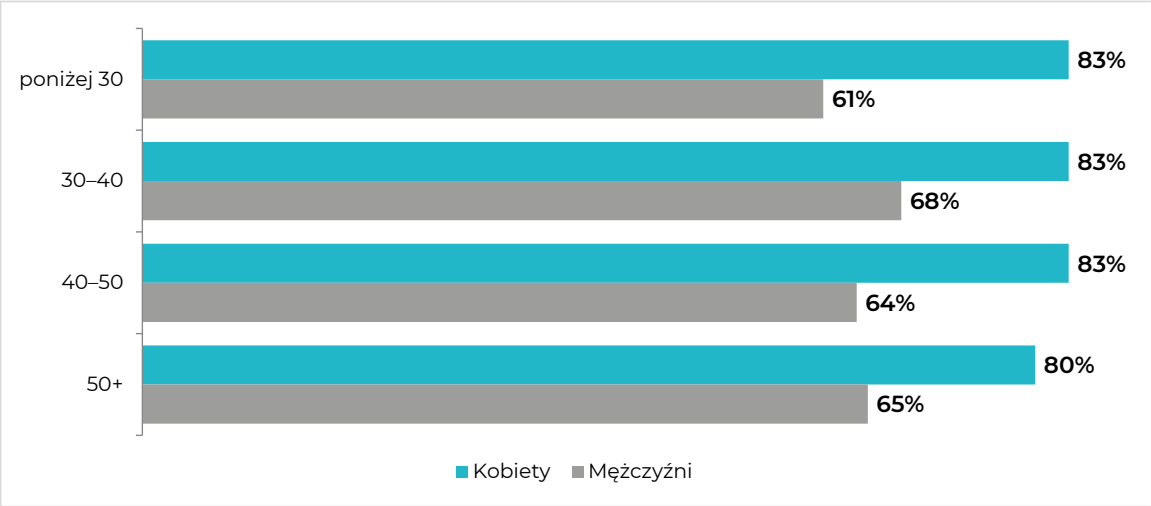
mężczyzn chciałoby stopniowo zmniejszać wymiar pracy wraz z wiekiem zamiast nagle odchodzić na emeryturę

Najbardziej zaskakujące jest to, że możliwość stopniowego zmniejszania wymiaru pracy wraz z wiekiem jest ważna dla kobiet na każdym etapie kariery – nie tylko dla tych zbliżających się do wieku emerytalnego, ale także dla tych, którym jeszcze do niego daleko. Taką możliwość chciałoby mieć 83% kobiet poniżej 30. roku życia, tyle samo w grupach 30–40 i 40–50 lat oraz 80% kobiet po pięćdziesiątce. Elastyczne przejście na emeryturę nie jest więc czymś, o czym kobiety zaczynają myśleć dopiero pod koniec kariery. To oczekiwanie, które deklarują znacznie wcześniej.

Wśród mężczyzn odsetki wynoszą odpowiednio 68% w wieku 30–40 lat, 64% w wieku 40–50 lat i 65% po pięćdziesiątce.

W każdej grupie wieku kobiety znacznie częściej niż mężczyźni chcą stopniowo zmniejszać wymiar czasu pracy

Wykres 4.1. „Chciałabym/chciałbym mieć możliwość stopniowego zmniejszania wymiaru czasu pracy wraz z wiekiem" – kobiety i mężczyźni w kolejnych grupach wieku (odpowiedzi „raczej tak" i „zdecydowanie tak")



To ważny sygnał dla pracodawców. Kobiety chcą mieć wpływ na to, jak będzie wyglądał późniejszy etap ich aktywności zawodowej. Stopniowe zmniejszanie wymiaru pracy może być jednym z rozwiązań, które pozwolą im dłużej pozostawać aktywnymi zawodowo, a firmom – korzystać z ich doświadczenia.

> *„Osoba w wieku emerytalnym chciała zmniejszyć wymiar etatu, nie zgodzono się na to (mimo że ona jedna wykonywała pracę za co najmniej dwie osoby)."*
>
> **Respondentka, dyrektorka, 40–50 lat**

Dla pracodawcy stopniowe przejście na inny wymiar pracy może być sposobem na utrzymanie wiedzy i doświadczenia w organizacji. Wymaga jednak rozmowy odpowiednio wcześnie, a także gotowości do tworzenia różnych modeli współpracy: ról eks-

perckich, projektowych czy mentorskich. Bez takich rozwiązań decyzja o odejściu może stać się jedyną dostępną odpowiedzią na potrzebę zmiany.

Dłuższe życie nie oznacza automatycznie dłuższej pracy

W Polsce powszechny wiek emerytalny wynosi 60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn. Tymczasem kobiety, które ukończyły 60 lat, żyją przeciętnie jeszcze 24,5 roku, a mężczyźni 19,8 roku. Dłuższe życie oznacza perspektywę wielu kolejnych lat, ale nie przekłada się automatycznie na dłuższą aktywność zawodową.

Dane Eurostatu pokazują różnice w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn w starszych grupach wieku. Wśród osób w wieku 55–59 lat wskaźnik zatrudnienia wynosi 73,3% dla kobiet i 79,0% dla mężczyzn. W grupie 55–64 lata różnica jest znacznie większa: zatrudnionych jest 49,9% kobiet i 71,2% mężczyzn.

Dane te pokazują skalę różnicy, ale nie wyjaśniają jej przyczyn. Nie pozwalają stwierdzić, ile kobiet odchodzi z pracy z własnej decyzji, ile z powodów rodzinnych, zdrowotnych czy ekonomicznych, a ile napotyka bariery po stronie pracodawców. Pokazują natomiast, że potencjał dłuższej aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn jest wykorzystywany w różnym stopniu. (*Źródło: Eurostat, lfsa_ergan (2025), demo_mlexpec (2024). Dane dotyczą całej populacji w Polsce, a nie uczestniczek badania Fundacji The Best Age.)*

Współpraca międzypokoleniowa

Zarówno kobiety jak i mężczyźni deklarują chęć pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, ale chcą mieć do tego warunki. Oprócz elastycznego czasu pracy chodzi również o podjęcie przez pracodawcę działań, które wspierałyby współpracę między pokoleniami.

Tymczasem niemal połowa pracujących kobiet w tym wieku (49%) nie widzi u swojego pracodawcy żadnego działania wspierającego współpracę pokoleń. Podobnie odpowiada 47% pracujących mężczyzn w tym wieku.

49%

pracujących kobiet po pięćdziesiątce
nie wskazuje u pracodawcy żadnego działania wspierającego współpracę pokoleń

47%

pracujących mężczyzn po pięćdziesiątce nie wskazuje u pracodawcy żadnego działania wspierającego współpracę pokoleń

Jeśli firmy podejmują działania wspierające wielopokoleniowość, to najczęściej tam, gdzie próg wejścia jest najniższy. Neutralną wiekowo rekrutację wskazuje 36% pracujących kobiet po pięćdziesiątce, programy mentoringowe 24%, a programy zmiany kwalifikacji niespełna 6%. Komunikację, która podkreśla wartość doświadczenia dojrzałych osób, dostrzega tylko co dziesiąta kobieta w tym wieku (10%), wobec 17% mężczyzn.

To nie są jeszcze rozwiązania, które odpowiadają na pytanie, jak dostosować sposób pracy do zmieniających się potrzeb i możliwości pracowników. Brakuje widocznych sygnałów, że organizacje systemowo rozmawiają z doświadczonymi osobami o dalszej karierze, zmianie zakresu obowiązków, objęciu nowych ról czy stopniowym ograniczaniu czasu pracy.

Zdrowie jako atut, a nie ryzyko

Kobiety po pięćdziesiątce wysoko oceniają swoją kondycję. Dobrą kondycję fizyczną deklaruje 94% z nich, wobec 76% kobiet w wieku 30–40 lat. 90% kobiet 50+ uważa się za odporne psychicznie, podczas gdy w grupie 30–40 lat odsetek ten wynosi 70%. Wśród mężczyzn po pięćdziesiątce dobrą kondycję fizyczną deklaruje 92%.

Jednocześnie tylko 29% pracujących kobiet po pięćdziesiątce uważa, że firma dba o ich długofalowy dobrostan, a nie tylko o bieżące wyniki – wśród mężczyzn w tym wieku odsetek wynosi 28%.

W najlepszej formie, poza uwagą pracodawcy

94%

kobiet po pięćdziesiątce deklaruje dobrą kondycję fizyczną

29%

pracujących kobiet po pięćdziesiątce uważa, że firma dba o ich długofalowy dobrostan, a nie tylko o bieżące wyniki

Kobiety 50+ n=442; pracujące kobiety 50+ n=339. Wśród mężczyzn: 92% i 28%.

To jeden z najwyraźniejszych paradoksów badania. Kobiety po pięćdziesiątce są w swojej ocenie w najlepszej formie, ale tylko niespełna co trzecia czuje, że pracodawca dba o jej długofalową kondycję. Tymczasem w decyzjach kadrowych ich wiek bywa odczytywany właśnie jako zapowiedź problemów zdrowotnych – w relacjach respondentek pojawiają się przykłady sytuacji, w których wiek staje się podstawą założeń dotyczących przyszłego stanu zdrowia i zdolności do pracy.

> *„Osoby 50+ były pomijane w awansach i rozwoju (...) w starsze pokolenie nie warto inwestować (będą chorować albo zaraz pójdą na emeryturę).”*
>
> **Respondentka, menedżerka, 50+**

Zdrowie kobiet pozostaje również słabo widoczne w raportowaniu firm. W analizie raportów ESG 50 spółek z indeksów WIG20 i WIG40 o zdrowiu kobiet wspomina 8 firm, a o menopauzie tylko 4.

Menopauza jest naturalnym etapem życia, który może przypadać na okres aktywności zawodowej. W relacjach respondentek pojawia się jednak często nie jako temat wsparcia ze strony organizacji, lecz jako źródło komentarzy i ocen dotyczących ich możliwości. To pokazuje, że temat zdrowia może pojawiać się w miejscu pracy nie jako obszar świadomego wsparcia, lecz jako podstawa oceniania możliwości zawodowych kobiet.

> *„Często pojawiały się komentarze i sugestie dotyczące skutków menopauzy jako czynnika dyskryminującego kobiety.”*
>
> **Respondentka, menedżerka, 40–50 lat**

Perspektywa eksperta



Dr n. med. Aleksandra Piotrowska

Specjalista pediatrii Centrum Medyczne CMP

Zdrowie, doświadczenie, kariera. Jak wspierać kobiety w drugiej połowie życia zawodowego?

Jestem lekarzem pediatrą od ponad 25 lat. Patrzę na zdrowie kobiety od dnia jej narodzin, przez bycie dziewczynką, nastolatką, młodą kobietą, a potem matką, która przychodzi do gabinetu pediatry w nowej roli. Spotykam się także z kobietami dojrzałymi. Daje mi to obraz zdrowia kobiety w perspektywie całego jej życia. I to prawda, że organizm zmienia się wraz z wiekiem, bo w różnym okresie czekają go odmienne wyzwania. Jest to szczególnie istotne w przypadku kobiet po 40. czy 50. roku życia, które często znajdują się w jednym z najbardziej intensywnych okresów swojej kariery, ale także mierzą się z tematem dorastających dzieci oraz starzejących się rodziców.

Nie oznacza to jednak, że tracą one kompetencje czy potencjał zawodowy. Wręcz przeciwnie, dochodzą do perfekcji w planowaniu i zarządzaniu czasem. Często korzystając z ułatwień jakie oferują nowoczesne technologie. Co więcej, mają wtedy ogromne doświadczenie zawodowe. Jednocześnie mierzą się z nowymi wyzwaniami zdrowotnymi. Wiele z nich doświadcza zmian związanych z okresem okołomenopauzalnym, ale zdrowie kobiet w tym wieku to znacznie szerszy temat. Jako lekarze coraz częściej zwracamy uwagę na ogólnie pojętą higienę życia: sen, odżywianie, ruch, odpoczynek, wyciszenie, jakość relacji. Jej brak może skutkować przewlekłym zmęczeniem, zaburzeniami nastroju, problemami z koncentracją, co prowadzi do zachwiania zdrowia metabolicznego organizmu i rozwoju chorób przewlekłych. Kluczowe jest jednak indywidualne podejście. Nie każda kobieta przechodzi te zmiany w taki sam sposób i nie można zakładać, że określony wiek automatycznie oznacza mniejszą sprawność czy dyspozycyjność.

To właśnie tutaj pojawia się problem podwójnego stereotypu – związanego jednocześnie z płcią i wiekiem. Kobiety mogą obawiać się, że rozmowa o zdrowiu zostanie odebrana jako potwierdzenie ich mniejszej zawodowej wartości. Tymczasem zadaniem pracodawcy powinno być stworzenie takich warunków, aby troska o zdrowie nie oznaczała konieczności udowadniania, że nadal jest się „wystarczająco sprawną" do pracy.

W branży medycznej dobrze widać, jak bardzo mylące może być utożsamianie wieku z mniejszą wartością zawodową.

Perspektywa eksperta

Oczywiście medycyna wymaga ciągłego uczenia się i otwartości na nowe technologie, ale doświadczenie lekarza, pielęgniarki czy innego specjalisty jest wartością, której nie da się zastąpić samymi tylko nowymi narzędziami. Wiedza kliniczna, intuicja, dostrzeganie niuansów i łączenie faktów wraz z umiejętnością podejmowania decyzji i rozmowy z pacjentem buduje się latami.

Dlatego zdrowie i profilaktyka powinny być elementem strategii zatrzymywania doświadczonych pracownic. Nie chodzi o tworzenie „programów dla starszych kobiet", ale o dostęp do profilaktyki, diagnostyki, edukacji i elastycznych rozwiązań, które uwzględniają różne etapy życia. Dobrze zarządzająca organizacja nie pyta, czy pracownica mimo wieku nadal może być aktywna. Powinna raczej zastanowić się, co może zrobić, aby jej doświadczenie, wiedza i potencjał jak najdłużej pozostawały w organizacji i służyły jej rozwojowi.

Kobieta dojrzała jest dla organizacji bardzo cennym zasobem!

Dłuższa aktywność zaczyna się od rozmowy

Kobiety po pięćdziesiątce deklarują dobrą kondycję i chcą mieć możliwość stopniowego zmniejszania wymiaru pracy. Organizacje, które nie podejmują tej rozmowy, zostawiają decyzję o odejściu domysłom i przypadkowi. Tracą wtedy doświadczenie, które kobiety chciały jeszcze wnosić.

Wiek emerytalny nie powinien automatycznie zamykać rozmowy o dalszej karierze. W badaniu pojawiają się historie kobiet, które mimo doświadczenia i gotowości do dalszej pracy nie znalazły w organizacji przestrzeni na rozmowę o swojej sytuacji i planach.

> *„Byłam przenoszona z jednego stanowiska na kolejne i kolejne w krótkim okresie czasu. (...) Brak możliwości rozmowy o tej sytuacji. Poddałam się i skorzystałam z okazji ukończenia 60. roku życia. Przeszłam na emeryturę w niedogodnym okresie. Dodam, że rok wcześniej ukończyłam kolejne studia podyplomowe."*
>
> **Respondentka, menedżerka, 50+**

Dłuższa aktywność zawodowa nie musi oznaczać pracy na pełny etat do ostatniego dnia przed emeryturą. Może przyjmować różne formy: ograniczenie wymiaru czasu pracy, przejście do roli eksperckiej, udział w projektach, mentoring czy stopniowe przekazywanie odpowiedzialności. Warunkiem jest jednak to, by takie możliwości istniały nie tylko na papierze, ale były przedmiotem realnej rozmowy z pracownikami.

W kilku słowach – wnioski, które warto zapamiętać

1. **Kobiety chcą stopniowo zmniejszać wymiar pracy zamiast nagłej emerytury.** 80% kobiet 50+ chciałoby stopniowo zmniejszać wymiar pracy, a wśród mężczyzn tylko 65%. Wśród kobiet ta potrzeba jest tak samo silna w każdej grupie wiekowej.
2. **Działania wspierające współpracę pokoleń są słabo widoczne.** Żadnej inicjatywy u pracodawcy nie wskazuje 49% pracujących kobiet 50+ i 47% pracujących mężczyzn w tym wieku.
3. **W dobrej formie, ale bez poczucia wsparcia.** Aż 94% kobiet po pięćdziesiątce deklaruje dobrą kondycję fizyczną, ale tylko 29% czuje, że firma dba o jej długofalowy dobrostan.
4. **Dłuższa aktywność wymaga innych modeli pracy.** Stopniowe przechodzenie na emeryturę, role eksperckie i mentorskie oraz przekazywanie wiedzy mogą pomóc organizacjom zachować doświadczenie pracowników. Wymaga to jednak rozmowy i konkretnych rozwiązań po stronie pracodawców.

Źródło: badanie ilościowe Fundacji The Best Age, CAWI, 12.02–12.03.2026; analiza 50 raportów ESG spółek z indeksów WIG20 i WIG40; Eurostat. Wskaźniki dotyczące obecnego pracodawcy obejmują osoby pracujące.

Rozdział 5.

Co dalej?

Nie czekać na dobry moment

> *„Wcześniej byłam »za młoda i za mało doświadczona«. Odległość od za mało do za dużo minęła tak szybko, że nie zdążyłam się nacieszyć.”*
>
> **Respondentka, 40–50 lat**

Cztery rozdziały prowadzą do jednego wniosku. Problemem nie są kompetencje kobiet po czterdziestce i pięćdziesiątce, lecz sposób, w jaki organizacje je widzą, oceniają i planują. To dobra wiadomość, bo sposób patrzenia można zmienić znacznie szybciej niż zachodzące zmiany demograficzne.

Poniżej pięć obszarów, w których organizacja może działać od razu. Każdy zaczyna się od liczby z badania, bo każda z tych liczb oznacza konkretne ryzyko – utraty kandydatek, liderek, wiedzy i ciągłości kompetencji.

Co może zrobić organizacja

Analizować płeć i wiek razem, nie osobno

1

Co widzimy.
Tylko **8 z 50 analizowanych spółek** z indeksów WIG20 i WIG40 publikuje dane łączące płeć i wiek. Tymczasem w porównaniu kobiet i mężczyzn w tym samym wieku największa różnica w deklarowanej dyskryminacji w rekrutacji dotyczy grupy 40–50 lat: 40% kobiet wobec 28% mężczyzn.

Co zmienić.
Analizować **i** raportować kluczowe wskaźniki kadrowe – rekrutacje, awanse, dostęp do rozwoju i odejścia – w przekroju płci i wieku jednocześnie, także w raportach ESG.

Od czego zacząć?
Zacząć można od zestawienia awansów i odejść kobiet i mężczyzn w kolejnych grupach wieku z ostatnich kilku lat.

Rekrutować bez filtra wieku

2

Co widzimy.
Wśród specjalistów w wieku 40+ dyskryminację ze względu na wiek w rekrutacji deklaruje 49% kobiet i 35% mężczyzn.

Co zmienić.
Usunąć z formularzy pytania o wiek czy datę urodzenia, przejrzeć język ogłoszeń i kryteria („młody, dynamiczny zespół"), zadbać o zróżnicowane wiekowo zespoły oceniające i o informację zwrotną dla kandydatów.

Od czego zacząć?
Dobrym pierwszym krokiem jest przegląd ostatnich rekrutacji na stanowiska specjalistyczne: na którym etapie i z jakim uzasadnieniem odpadały kandydatki 40+.

Rozwijać według etapu kariery, nie według metryki

3

Co widzimy.
Brak oferty rozwojowej dopasowanej do etapu kariery deklaruje 56% kobiet i 43% mężczyzn po pięćdziesiątce. Programy zmiany kwalifikacji u swojego pracodawcy wskazuje 5,6% pracujących kobiet w tym wieku. Spośród 9 spółek, które opisują programy dla kobiet, żadna nie kieruje ich do kobiet 45+ lub 50+. Na stanowiskach kierowniczych rozdźwięk jest największy: 39% liderek i 26% liderów po pięćdziesiątce nie zgadza się, że w obecnej pracy mają szansę w pełni wykorzystać swój potencjał.

Co zmienić.
Otworzyć programy dla kobiet – mentoring, sieci, ścieżki przywódcze – bez górnej granicy wieku. Szkolenia z AI przydzielać według potrzeb stanowiska, nie według wieku. Uwzględniać liderki 50+ w planach sukcesji jako następczynie, nie tylko jako osoby, które trzeba zastąpić.

Od czego zacząć?
Pierwszym krokiem może być rozmowa z doświadczonymi pracownicami i liderkami o tym, jakiej oferty rozwojowej im brakuje, a następnie przygotowanie jednego pilotażowego szkolenia lub programu otwartego dla wszystkich, bez względu na wiek.

Planować drugą połowę kariery razem z pracownikami

4

Co widzimy.
80% kobiet po pięćdziesiątce chciałoby stopniowo zmniejszać wymiar pracy zamiast nagle przechodzić na emeryturę (mężczyźni: 65%). Jednocześnie 49% pracujących kobiet w tym wieku nie wskazuje u pracodawcy żadnego działania wspierającego współpracę pokoleń.

Co zmienić.
Rozmawiać o planach zawodowych regularnie, a nie dopiero przy 60. urodzinach. Przygotować modele przejścia w bezpiecznej formie zatrudnienia: niepełny wymiar pracy, role eksperckie, projektowe i mentorskie, stopniowe przekazywanie odpowiedzialności.

Od czego zacząć?
Najprościej zacząć od jednego pytania w rocznej rozmowie rozwojowej: jak pracownik chciałby pracować za kilka lat.

Traktować zdrowie jako inwestycję, nie jako ryzyko

5

Co widzimy.
Dobrą kondycję fizyczną deklaruje 94% kobiet po pięćdziesiątce, ale tylko 29% pracujących kobiet w tym wieku uważa, że firma dba o ich długofalowy dobrostan.

Co zmienić.
Profilaktyka dopasowana do etapu życia, w tym badania w kierunku chorób serca i układu krążenia; elastyczna organizacja pracy w okresach zwiększonego obciążenia.

Od czego zacząć?
Na początek warto sprawdzić, czy pakiet medyczny i program profilaktyczny uwzględniają potrzeby kobiet 45+.

Pięć pytań, na które zarząd powinien znać odpowiedź

1. Jak wyglądają u nas awanse i odejścia kobiet w wieku 40–50 i 50+ w porównaniu z mężczyznami w tym samym wieku?
2. Na którym etapie rekrutacji odpadają kandydatki 40+?
3. Czy nasze programy dla kobiet mają górną granicę wieku – zapisaną albo niepisaną?
4. Ile liderek 50+ figuruje w planach sukcesji jako następczynie?
5. Czy wiemy, ilu doświadczonych pracowników chciałoby pracować dłużej w innym wymiarze – i czy ktoś ich o to zapytał?

Perspektywa eksperta



dr n. med. Bartosz Krzowski

Lekarz I Katedry i Kliniki Kardiologii WUM
Ambasador EHRA Young EP w Polsce, stypendysta NAWA

Długa aktywność zawodowa potrzebuje mocnego serca

Z badania „Siła doświadczenia" wynika, że aż 94% kobiet po pięćdziesiątce ocenia swoją kondycję jako dobrą. Samopoczucie nie odzwierciedla jednak ryzyka sercowo-naczyniowego. Choroby układu krążenia pozostają w Polsce główną przyczyną zgonów – według GUS odpowiadają za ponad jedną trzecią z nich, a u kobiet ich udział jest wyższy niż u mężczyzn. Nadciśnienie tętnicze, hipercholesterolemia i cukrzyca przez lata przebiegają bezobjawowo. Przedstawione we wrześniu 2026 r. wyniki ogólnopolskiego badania WOBASZ3, prowadzonego przez Narodowy Instytut Kardiologii, pokazują, że nadciśnienie ma 32,3% dorosłych w wieku 20–75 lat (ok. 11,5 mln osób). To mniej niż dekadę wcześniej (39,2%), ale ok. 4 mln chorych nadal nie przyjmuje leków. Hipercholesterolemię stwierdzono u 56,3% badanych, a niemal 900 tys. osób ma nierozpoznaną cukrzycę.

Szczególnym okresem jest czas okołomenopauzalny. Obniżenie stężenia estradiolu sprzyja wzrostowi stężenia cholesterolu LDL, wzrostowi ciśnienia tętniczego i gromadzeniu tkanki tłuszczowej trzewnej. Według stanowiska American Heart Association zmiany te wynikają z samego przejścia menopauzalnego, a nie wyłącznie z wieku. Dodatkowymi czynnikami ryzyka specyficznymi dla kobiet są przedwczesna menopauza oraz przebyte nadciśnienie ciążowe, stan przedrzucawkowy i cukrzyca ciążowa.

Po 50. roku życia warto regularnie mierzyć ciśnienie tętnicze, oznaczać lipidogram i glikemię oraz kontrolować obwód talii. Raz w życiu warto oznaczyć lipoproteinę(a) – według WOBASZ3 jej podwyższone stężenie ma blisko 4 mln Polaków. Na tej podstawie lekarz oszacuje 10-letnie ryzyko sercowo-naczyniowe za pomocą algorytmu SCORE2.

Znaczenie ma też praca. Długotrwałe siedzenie, przewlekły stres zawodowy, niedobór snu i brak przerw sprzyjają nadciśnieniu, otyłości i zaburzeniom metabolicznym. Według WHO i ILO praca przez co najmniej 55 godzin tygodniowo wiąże się z o 35% wyższym ryzykiem udaru mózgu i o 17% wyższym ryzykiem zgonu z powodu choroby niedokrwiennej serca w porównaniu z pracą w wymiarze 35–40 godzin. Pomagają przerywanie siedzenia co 30–60 minut, co najmniej 150 minut umiarkowanej aktywności tygodniowo i 7–9 godzin snu.

Perspektywa eksperta

Rola pracodawcy jest istotna, a dziś niewykorzystana: tylko 29% pracujących kobiet po pięćdziesiątce uważa, że firma dba o ich długofalową kondycję, a o menopauzie wspominają raporty ESG zaledwie 4 z 50 spółek z indeksów WIG20 i WIG40. Pomagają biurka z regulacją wysokości, kultura przerw, elastyczny czas pracy, poszanowanie czasu wolnego i badania okresowe rozszerzone o pomiar ciśnienia, lipidogram i glikemię. Dobre samopoczucie to cenny punkt wyjścia, ale o ryzyku decydują wyniki badań – warto je znać.

Co może zrobić każda z nas

Zmiana zaczyna się w organizacjach – to one decydują o rekrutacji, rozwoju i warunkach pracy. Ale nie musimy na nią czekać. Gotowość do nauki zupełnie nowych umiejętności deklaruje 96% kobiet po pięćdziesiątce. O tym, jak tę gotowość chronić przed cudzymi przekonaniami, pisze psycholożka Jadwiga Ford.

Perspektywa eksperta



Jadwiga Ford

Psycholog, ekonomistka, menedżer z wieloletnim doświadczeniem w korporacjach międzynarodowych

Co może zrobić kobieta po pięćdziesiątce, która wie, ile jest warta

Gdy jesteśmy po pięćdziesiątce, często słyszymy: „Jesteś za stara“, „ Po co ci to?” „Mało masz na głowie?”. Gdy zmieniałam zawód słyszałam: „Oszalałaś? Przecież to ci się nigdy nie zwróci. Psychologia? Wyrzucasz do kosza 25 lat doświadczenia w biznesie, poza tym już dawno się nie uczyłaś. To nie to samo co, gdy miałaś 20 lat”. To tylko niektóre ze stwierdzeń, które słyszałam. Wiadomo z badań i z doświadczenia rozmów z kobietami, że po 50. roku życia mamy mnóstwo doświadczeń zawodowych, życiowych i zaufanie do siebie (w większości). Ufamy także własnej intuicji. Kobiety aktywne zawodowo w tym okresie życia zwykle nie mają problemu z kompetencjami i zasobami. Głównym

Perspektywa eksperta

wyzwaniem, z którymi musimy sobie poradzić są cudze przekonania na temat związku kompetencji z wiekiem. Badania pokazują, że można się przed tym skutecznie chronić. Jest zapewne wiele rad, które można tutaj sformułować. Psychologia podsuwa nam te, które są oparte na dowodach. Popatrzmy na kilka, które można stosować od razu (i nie dotyczą tylko kobiet)

Nazwij źródło.

Doświadczanie dyskryminacji ze względu na wiek budzi naturalny lęk. Warto pomyśleć, że zdanie w stylu „w pani wieku trudniej się uczyć“ jest odzwierciedleniem określonych przekonań kulturowych i rynkowych – często nieprawdziwych. Zdanie takie jest przekonaniem osoby, która je wypowiada. Nie musi być i najpewniej nie jest prawdziwe w stosunku do ciebie.

Nie zamartwiaj się – działaj.

Metaanaliza z 2026 roku (ponad 40 tys. pracowników) pokazała, że lęk przed potwierdzeniem stereotypu obniża zaangażowanie i ambicje zawodowe. U starszych pracowników dzieje się to szczególnie intensywnie. Badania wskazują także, że zamartwianie się jest bardzo istotnym czynnikiem zwiększającym lęk. Co pomaga? Prośba o konkretną, konstruktywną informację zwrotną, świadomość własnych kryteriów sukcesu i świadome wybieranie, o co warto walczyć. Na tym etapie życia wiesz, co jest istotne a co nie.

Mów faktami.

Zamiast „może nie jestem na bieżąco, ale...” podkreślaj, co zrobiłaś: „w ostatnim kwartale wdrożyłam w zespole narzędzie AI, które skróciło raportowanie o połowę“. Konkret z ostatnich miesięcy rozbraja mit o wolnym uczeniu się lepiej niż ogólne zapewnienia. Doświadczenie to nie lata stażu, tylko umiejętność trafnej oceny, co naprawdę działa.

Ucz się nowego – także zawodu.

Zmiana branży po pięćdziesiątce to nie start od zera. To bazowanie na doświadczeniach i zasobach – i wcale nie musi być linearną ekstrapolacją tego co już robiłaś wcześniej. Księgowa, która przechodzi do analizy danych, zabiera ze sobą znajomość procesów i oko do błędów, a dokłada narzędzia AI. Dyrektorka HR, która zajmuje się szkoleniami, doradztwem, coachingiem lub terapią zajęciową, zabiera ze sobą znajomość i czucie organizacji, umie wejść natychmiast w kontekst organizacji, dr informatyki , która odkrywa, że zawsze marzyła o projektowaniu ubrań – zabiera ze sobą umiejętności tworzenia procesów, www, promocji, kontakty. nieoczywiste, ale prawdziwe. W psychologii nazywa się to generalizacją zasobów i umiejętności na nowe obszary. Bo zasoby, umiejętności, kompetencje, doświadczenia są uniwersalne – niezależne od tego co robimy. Nie czekaj. Pomyśl o tym o czym marzyłaś, że kiedyś zrobisz?

Dbaj o swoje przekonania o wieku jak o zdrowie. W badaniu ponad 11 tys. osób po 65. roku życia ci, którzy myśleli o starzeniu się pozytywnie, częściej z czasem poprawiali pamięć i sprawność. Takie przekonania da się zmieniać: zauważaj dyskryminacyjne komunikaty, szukaj kobiet, które rozwijają się po pięćdziesiątce, buduj relacje z ludźmi w różnym wieku. Spotykaj się z ludźmi.

Organizacje, które nauczą się widzieć doświadczenie kobiet bez filtra metryki, zyskają coś, czego nie da się szybko zrekrutować ani zastąpić algorytmem – ciągłość kompetencji. Pozostałe będą je tracić – po cichu, bez żadnej linijki w raporcie.

Metodologia

Raport opiera się na triangulacji źródeł: badaniu ilościowym (CAWI), badaniu jakościowym (IDI), analizie raportów ESG polskich spółek giełdowych oraz analizie danych zastanych. Dane przeanalizowano w podziale na płeć i wiek, a wyniki kobiet zestawiono z wynikami mężczyzn w tych samych grupach wiekowych i na tych samych szczeblach stanowisk.

BADANIE ILOŚCIOWE (CAWI)

4 031
respondentów – całkowita liczba uczestników badania

1 980
kobiet – w tym 442 w wieku 50 lat i więcej

12.02–12.03 2026
termin realizacji badania (Computer-Assisted Web Interview)

Porównania kobiet i mężczyzn opierają się na 3 053 osobach, które w metryczce wskazały płeć kobiety lub mężczyzny; nie uwzględniono osób, które nie podały płci oraz wybierających odpowiedź „Inna / wolę nie odpowiadać". Poszczególne pytania mają różną podstawę analityczną (N) wynikającą z sekwencji pytań. Odsetki „zgadzających się" ze stwierdzeniami obejmują odpowiedzi „raczej tak" i „zdecydowanie tak" na skali pięciostopniowej, a różnice między kobietami i mężczyznami podano w punktach procentowych (p.p.). Liderki i liderzy to osoby na stanowiskach menedżerskich i dyrektorskich. Wyniki badania odzwierciedlają deklaracje i subiektywne doświadczenia respondentów. Nie należy ich interpretować jako dowodu na systematyczne występowanie opisywanych zjawisk we wszystkich organizacjach ani jako oceny indywidualnych pracodawców.

Struktura próby	Kobiety	Mężczyźni
Płeć		
Odsetek w próbie (N = 3 068)	**64,5%** (1 980)	**35,0%** (1 073)
Wiek		
Poniżej 30 lat	**6,4%** (126)	**4,1%** (44)
30–40 lat	**23,3%** (462)	**19,1%** (205)
40–50 lat	**48,0%** (950)	**42,8%** (459)
50 lat i więcej	**22,3%** (442)	**34,0%** (365)
Stanowisko		
Specjalista/-ka	**35,6%** (705)	**28,5%** (306)
Menedżer/-ka / Kierownik/-czka / Lider/-ka	**36,7%** (727)	**34,7%** (372)
Dyrektor/-ka / Kadra zarządzająca (C-level)	**17,0%** (336)	**25,5%** (274)
Własna działalność gospodarcza	**6,6%** (130)	**7,6%** (82)
Inne / praktykant / pracownik fizyczny	**4,1%** (82)	**3,6%** (39)

Odsetki liczone osobno dla kobiet (N = 1 980) i mężczyzn (N = 1 073), w nawiasach liczba osób; podstawa: osoby, które wypełniły metryczkę (N = 3 068). Stanowisko aktualne lub ostatnio zajmowane. Odsetki mogą nie sumować się do 100% z powodu zaokrągleń.

BADANIE JAKOŚCIOWE (IDI)

36
indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI)

Uzupełnieniem badania ilościowego było 36 indywidualnych wywiadów pogłębionych z osobami reprezentującymi różne grupy wiekowe, doświadczenia zawodowe oraz role na rynku pracy. Celem było pogłębienie wyników ilościowych i identyfikacja mechanizmów stojących za obserwowanymi zjawiskami.

ANALIZA RAPORTÓW ESG

50
raportów ESG polskich spółek giełdowych

Analizie poddano 50 raportów ESG spółek z indeksów WIG20 i WIG40 za rok 2025 (a gdy go jeszcze nie opublikowano – za rok 2024). Sprawdzano m.in., czy spółki raportują dane łączące płeć i wiek, opisują programy rozwojowe dla kobiet i do kogo je kierują, deklarują zakaz dyskryminacji ze względu na wiek oraz poruszają temat zdrowia kobiet i menopauzy.

ANALIZA DANYCH ZASTANYCH

Raport wykorzystuje dane i opracowania zastane z trzech kategorii:

- **statystyki oficjalne i prognozy demograficzne** – Eurostat (m.in. EU Labour Force Survey, prognozy demograficzne EUROPOP, dane o trwaniu życia) oraz Główny Urząd Statystyczny (GUS) (m.in. „Sytuacja demograficzna Polski i stan zdrowia ludności”);
- **raporty badawcze i opracowania analityczne** – PIE, „Przedsiębiorcy 50+” (2023);
- **eksperyment terenowy PIE** – Baszczak i in., „Ageizm w Polsce – podsumowanie eksperymentalnego badania terenowego”, Working Paper 4/2021.

Dane te dotyczą całej populacji, a nie uczestników badania Fundacji The Best Age.

KOMENTARZE EKSPERCKIE

Raport wzbogacony został o komentarze eksperckie autorstwa praktyków i liderów reprezentujących środowisko biznesu, ESG i ładu korporacyjnego, nauki, medycyny oraz psychologii. Eksperci 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 oraz proponują rekomendacje działań.

KOMENTARZE RESPONDENTÓW

W raporcie wykorzystano również wypowiedzi respondentów pochodzące z pytań otwartych w badaniu ilościowym i jakościowym (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.

Siła doświadczenia w erze AI. Perspektywa Kobiet

ISBN 978-83-981695-2-3

© Fundacja The Best Age 2026

Autorki: Anna Janiczek i Katarzyna Plewa

W raporcie wykorzystano komentarze i opinie ekspertów:
Agata Mazurowska-Rozdeiczer
Ewa Sowińska
Katarzyna Piskorska
dr hab. Joanna Żukowska
dr n. med. Aleksandra Piotrowska
Jadwiga Ford
dr n. med. Bartosz Krzowski
Dominika Herburt-Heybowicz
Marcin Milczarski

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.

THE BEST AGE

FUNDACJA