ZPP
ZWIĄZEK PRZEDSIĘBIORCÓW I PRACODAWCÓW

Sektor Srebrny



RAPORT Z BADANIA

Diagnoza sytuacji zawodowej osób w wieku 50-64 lata na polskim rynku pracy

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską

Raport końcowy z badania „Diagnoza sytuacji zawodowej osób w wieku 50-64 lata na polskim rynku pracy”

Został opracowany przez:

Instytut Badawczy IPC sp. z o.o.

ul. Ostrowskiego 9
53-238 Wrocław
www.instytut-ipc.pl

W ramach projektu „Sektor srebrny. Potencjał dla rynku pracy” jest współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027, nr umowy: FERS.04.03-IP.06-0027/24

Wrocław 2026

SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie ... 3
Jak czytać raport ... 3
Cele badania ... 4
Techniki badawcze ... 4
Ograniczenia interpretacyjne ... 6
2. Kompetencje pracowników 50+ ... 7
Kompetencje cyfrowe pracowników 50+ ... 7
Kompetencje pracowników 50+ w obszarze AI ... 10
Rozwój kompetencji pracowników 50+ w ramach procesów mentoringowych ... 13
Kompetencje pracowników 50+ w kontekście korzyści związanych z ich zatrudnianiem ... 17
Najważniejsze wnioski z obszaru kompetencji ... 19
3. Środowisko pracy ... 20
Kluczowe potrzeby pracowników 50+ ... 20
Potrzeby szkoleniowe pracowników 50+ ... 24
Ergonomia pracy ... 26
Zarządzanie wielopokoleniowe ... 29
Mechanizmy ageizmu w środowisku pracy ... 31
Rotacja pracowników 50+ ... 35
Model firmy skutecznie zatrudniającej pracowników 50+ ... 36
Najważniejsze wnioski z obszaru środowiska pracy ... 36
4. Zdrowie ... 37
Stan zdrowia fizycznego i psychicznego pracowników 50+ ... 37
Zdrowie a aktywność zawodowa pracowników 50+ ... 40
Ujawnianie stanu zdrowia przez pracowników 50+ [bezpieczeństwo psychologiczne] ... 43
Zdrowie a polityki zatrudnieniowe pracowników 50+ ... 49
Zdrowie: koszty i ryzyka przedsiębiorstw zatrudniających pracowników 50+ ... 51
Najważniejsze wnioski z obszaru zdrowia ... 51
5. Różnice i podobieństwa perspektyw pracodawców, pracowników oraz ekspertów ... 52
6. Dobre praktyki ... 54
7. Priorytety wdrożeniowe ... 58
8. Kluczowe rekomendacje ... 59
9. Podsumowanie końcowe ... 76



1. Wprowadzenie

Jak czytać raport

Raport został uporządkowany zgodnie z trzema głównymi obszarami projektu: kompetencjami, środowiskiem pracy oraz zdrowiem. **Taki układ nie jest wyłącznie porządkiem redakcyjnym – odzwierciedla logikę badania i sposób interpretacji wyników.**

W pierwszej kolejności analizowany jest potencjał i zróżnicowanie pracowników 50+ w obszarze kompetencji, następnie warunki organizacyjne i praktyki pracodawców, a dopiero potem zdrowie jako czynnik wpływający na możliwość utrzymania aktywności zawodowej. Pozwala to uniknąć uproszczonego spojrzenia, w którym **wiek lub zdrowie stają się jedynym kluczem do opisu badanej grupy.**

Raport należy czytać łącznie na trzech poziomach: doświadczeń pracowników 50+, praktyk pracodawców oraz perspektywy ekspertów i praktyków rynku pracy. **Dopiero zestawienie tych perspektyw pozwala uchwycić zarówno punkty zgodności, jak i najważniejsze luki wymagające działań wdrożeniowych.**

Cele badania

Celem badania była diagnoza sytuacji zawodowej osób w wieku 50–64 lat na polskim rynku pracy, obejmująca:



identyfikację barier i wyzwań dotyczących tej grupy wiekowej oraz określenie rozwiązań służących zwiększeniu poziomu aktywności zawodowej, **lepszemu dopasowaniu warunków pracy i przeciwdziałaniu wykluczeniu z rynku pracy ze względu na wiek**;



analizę firm, które skutecznie zatrudniają pracowników w wieku 50–64 lat, wraz z rozpoznaniem przyczyn stojących za skutecznością tych strategii, a także ocenę działań podejmowanych przez administrację publiczną na rzecz wsparcia osób 50–64 na rynku pracy;



rozpoznanie preferencji pracowników w wieku 50–64 lat w odniesieniu do pracy oraz zbadanie, jakie warunki zatrudnienia są dla nich najbardziej atrakcyjne i w jaki sposób mogą zostać dostosowane do ich potrzeb;



zidentyfikowanie działań mogących poprawić sytuację osób w wieku 50–64 lat na rynku pracy.

Techniki badawcze

Indywidualne wywiady pogłębione

W ramach badań jakościowych, na pierwszym etapie projektu, zrealizowano 50 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Przeprowadzono je wśród:

- pracowników w wieku 50–64 lat [zróżnicowanych pod względem sytuacji zawodowej, branży, płci, statusu zatrudnienia i miejsca zamieszkania; łącznie 20 wywiadów IDI];
- pracodawców zatrudniających pracowników 50+ [reprezentujących przede wszystkim małe i średnie firmy; łącznie 20 wywiadów IDI];
- ekspertów rynku pracy związanych z silver economy, specjalizujących się w obszarach rozwoju kompetencji zawodowych, przyjaznego środowiska pracy [w tym ergonomii stanowisk, elastycznych form zatrudnienia i bezpieczeństwa pracy], a także wspierania zdrowia oraz dobrostanu fizycznego i psychicznego pracowników [w tym przedstawicieli WUP, PUP, III sektora, mediów, agencji pracy tymczasowej oraz związków pracodawców].

Realizacja wywiadów IDI posłużyła nie tylko do pozyskania materiału badawczego, lecz także do opracowania narzędzi ilościowych.

Zogniskowane wywiady grupowe

Finalnym etapem badań terenowych były trzy zogniskowane wywiady grupowe (FGI), w tym:

- pracownikami 50+ [1 wywiad FGI w formule stacjonarnej];
- pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+ [1 wywiad FGI w formule stacjonarnej];
- ekspertami rynku pracy [1 wywiad FGI w formule zdalnej].

Ich głównym celem było podsumowanie przeprowadzonych analiz oraz wypracowanie rekomendacji. W wywiadach FGI uczestniczyło łącznie ponad 20 osób, w tym pracownicy w wieku 50–64 lat, pracodawcy zatrudniający osoby 50+ oraz eksperci rynku pracy.

W części jakościowej zapewniono zgodność badania z przepisami RODO oraz dobrymi praktykami etyki badań społecznych.

Badania CAWI i CATI

W ramach badania ilościowego zrealizowano wywiady z pracownikami w wieku 50–64 lat, pracodawcami zatrudniającymi pracowników 50+ oraz ekspertami rynku pracy.

W grupie pracowników w wieku 50–64 lat zrealizowano 1067 wywiadów CAWI, z zachowaniem reprezentatywności przy uwzględnieniu regionu [na poziomie NUTS 1], płci oraz statusu zawodowego [umowa o pracę, umowa cywilnoprawna, samozatrudnienie, praca na emeryturze lub rencie].

Ponadto przeprowadzono 600 wywiadów CAWI z pracodawcami reprezentującymi głównie małe i średnie przedsiębiorstwa [475 wywiadów], a także mikroprzedsiębiorstwa [100 wywiadów] oraz duże firmy [25 wywiadów].

Dodatkowo zrealizowano 333 wywiady CATI z ekspertami rynku pracy reprezentującymi sektor publiczny, samorządowy [JST] oraz prywatny.

Zarówno w przypadku wywiadów CAWI, jak i CATI, zebrano materiał w postaci zbiorów danych w formatach .xlsx, .sav oraz .csv.

Zarówno w części ilościowej, jak i jakościowej zapewniono zgodność badania z przepisami RODO oraz dobrymi praktykami etyki badań społecznych.

Ograniczenia interpretacyjne

Wyniki dotyczące pracowników w wieku 50–64 lat należy interpretować z uwzględnieniem faktu, że była to jedyna grupa objęta próbą o charakterze reprezentatywnym przy przyjętych kryteriach doboru. W odniesieniu do pracodawców **badanie opisuje wyłącznie firmy już zatrudniające osoby 50+**, a więc nie obejmuje całego rynku pracodawców w Polsce.

Perspektywa ekspertów i praktyków rynku pracy ma charakter komplementarny i interpretacyjny – wzmacnia rozumienie mechanizmów stojących za danymi ilościowymi, ale ich nie zastępuje. Wnioski jakościowe należy więc traktować jako pogłębienie i objaśnienie wyników, a nie jako odrębny, autonomiczny poziom uogólnienia.

W całym raporcie zachowano ostrożność interpretacyjną: tam, gdzie pojawiają się sformułowania dotyczące możliwych przyczyn lub mechanizmów, mają one charakter analitycznych wyjaśnień wspieranych materiałem jakościowym, a nie prostych tez przyczynowo-skutkowych.





2. KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW 50+

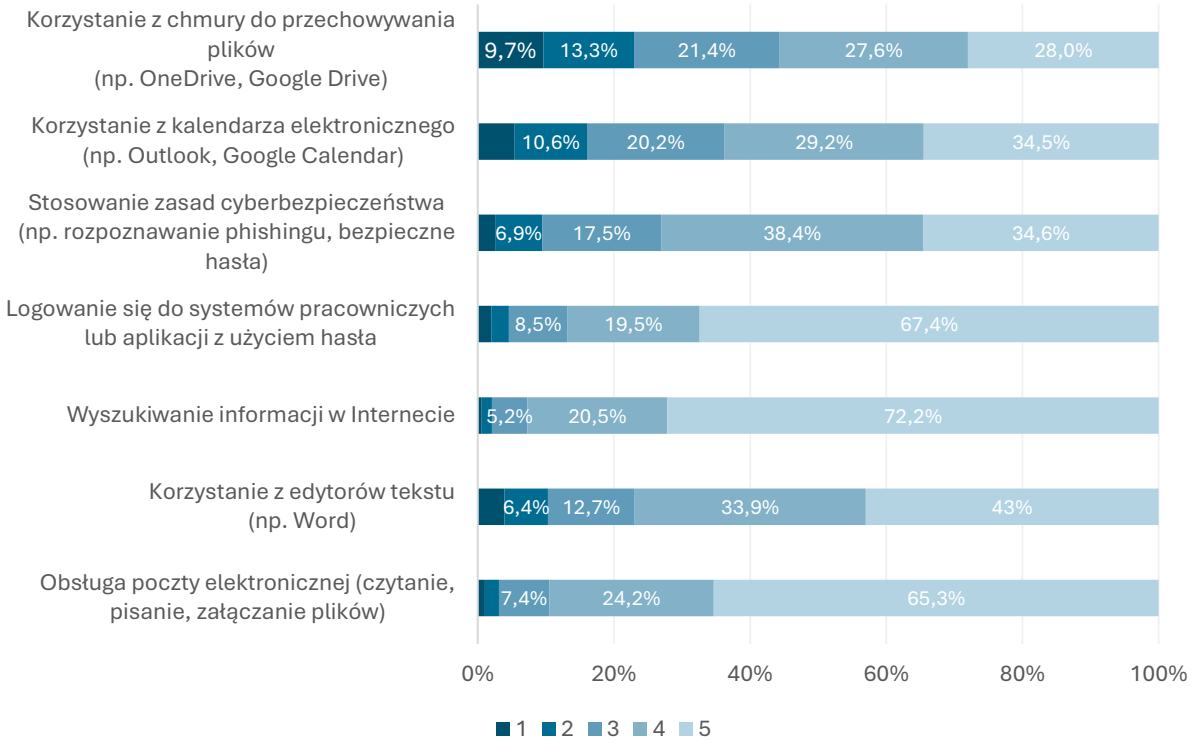
Kompetencje cyfrowe pracowników 50+

Wśród ekspertów objętych badaniami terenowymi, szczególnie mocno wybrzmiewa teza, że **kompetencje cyfrowe stają się osią warunkującą nie tylko możliwość awansu, ale wprost utrzymania zatrudnienia** i względnie bezpiecznej zmiany pracy, a więc powinny być wzmacniane konsekwentnie i w sposób dostosowany do realiów uczenia się w dojrzałym wieku. Oznacza to potrzebę projektowania szkoleń tak, aby **nie ograniczały się do jednorazowych kursów „z obsługi", lecz prowadziły do praktycznego oswojenia środowiska cyfrowego**, w którym praca jest dziś zanurzona; eksperci opisują ten mechanizm jako konieczność wejścia w technologię na tyle głęboko, by nie była ona zewnętrznym, stresującym narzędziem, tylko codziennym kontekstem działania, zmniejszającym nierówność komfortu między młodszymi i starszymi pracownikami.

Jednocześnie pracownicy 50+ generalnie oceniają swoje podstawowe kompetencje cyfrowe pozytywnie, choć z wyraźnym zróżnicowaniem w zależności od rodzaju umiejętności. Szczegóły prezentuje poniższy wykres.

Jak oceni Pan/Pani swoją biegłość w wykonywaniu podstawowych czynności cyfrowych?

Proszę wskazać na skali 1-5, gdzie 1 - całkowity brak biegłości, a 5 – jestem bardzo biegły/a



Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=1067]

Najwyżej ocenianą kompetencją jest wyszukiwanie informacji w Internecie – średnia ocena wynosi 4,62 na 5-punktowej skali. Ponad **72%** badanych ocenia swoje umiejętności w tym zakresie jako bardzo wysokie (ocena 5), a zaledwie niecałe **0,6%** przyznaje się do całkowitego braku biegłości. Wysoko oceniana jest również obsługa poczty elektronicznej (średnia 4,51). Ponad **65%** respondentów uznaje się za bardzo biegłych w czytaniu, pisaniu i załączaniu plików do wiadomości e-mail, a jedynie około **1%** deklaruje całkowity brak tej umiejętności. Bardzo dobrze wypada także logowanie się do systemów pracowniczych z użyciem hasła (średnia 4,48), gdzie niemal **67%** badanych ocenia swoją biegłość na najwyższym poziomie.

> „Komputer nie jest problemem. **Problem zaczyna się wtedy, kiedy każdy system działa inaczej** i nikt nie pokazuje, jak to wykorzystać w codziennej pracy.”– pracownik 50+

Najsłabiej wypada korzystanie z chmury do przechowywania plików (średnia 3,51). Tylko **28%** badanych uznaje się za bardzo biegłych w obsłudze OneDrive czy Google Drive, podczas gdy prawie **10%** przyznaje się do całkowitego braku tej umiejętności.

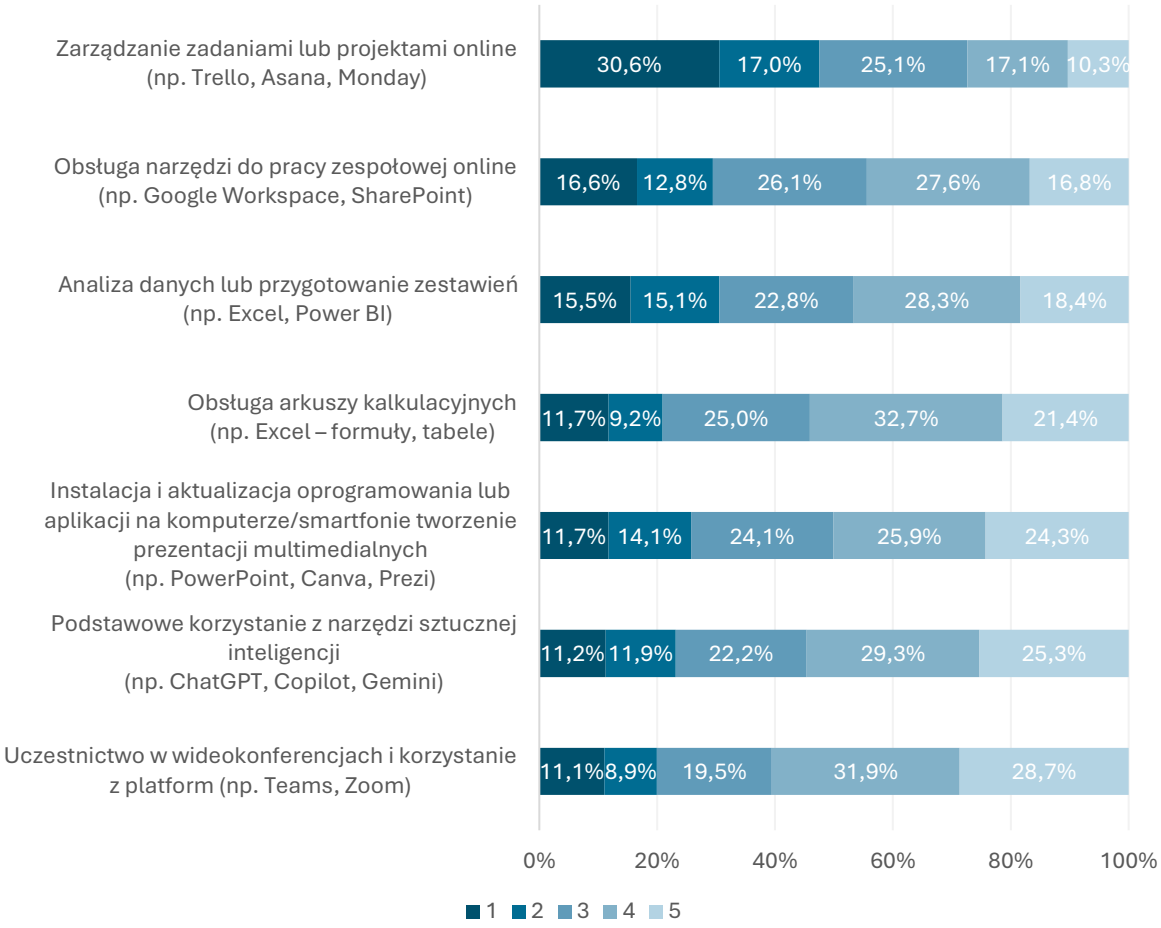
Ponadto charakter wykonywanej pracy ma fundamentalne znaczenie dla poziomu kompetencji cyfrowych. Pracownicy umysłowi konsekwentnie osiągają najwyższe wyniki we wszystkich kategoriach.

Przechodząc do bardziej zaawansowanych kompetencji cyfrowych, **obraz staje się wyraźnie mniej optymistyczny**. Pracownicy 50+ czują się zdecydowanie mniej pewnie w posługiwaniu się złożonymi narzędziami cyfrowymi.

> „Nie potrzebuję kursu ‘od zera’. **Potrzebuję, żeby ktoś przeszedł ze mną przez te narzędzia na przykładach z mojej pracy.**” — pracownik 50+

W jakim stopniu czuje się Pan/Pani swobodnie w korzystaniu z bardziej zaawansowanych narzędzi cyfrowych?

Proszę wskazać na skali 1-5, gdzie 1 - całkowicie nie potrafię, a 5 – jestem bardzo biegły/a



Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=1067]

Najlepiej w tej kategorii wypada uczestnictwo w wideokonferencjach i korzystanie z platform typu Teams czy Zoom (średnia 3,58). Prawie **29%** badanych uważa się za

bardzo biegłych w tym zakresie, choć jednocześnie **11%** przyznaje się do całkowitego braku tej kompetencji. To kompetencja, która zyskała na znaczeniu w czasie pandemii i wyraźnie widać, że część pracowników 50+ zdołała się jej nauczyć. Nieco więcej trudności sprawia obsługa arkuszy kalkulacyjnych typu Excel z formułami i tabelami (średnia 3,43). Jedynie około **21%** respondentów czuje się w tym obszarze bardzo biegłych, podczas gdy niemal **12%** deklaruje całkowity brak tej umiejętności. Rozkład odpowiedzi jest tutaj bardziej równomierny, co wskazuje na duże zróżnicowanie kompetencji w tym zakresie.

Podstawowe korzystanie z narzędzi sztucznej inteligencji takich jak ChatGPT, Copilot czy Gemini to stosunkowo nowa kompetencja, a wyniki pokazują, że pracownicy 50+ dopiero się jej uczą. Średnia ocena to 3,46, a tylko **25%** badanych uważa się za bardzo biegłych w tej dziedzinie, podczas gdy **11%** przyznaje się do całkowitego braku znajomości narzędzi tego typu. Największa grupa (**22%**) ocenia swoje umiejętności na poziomie średnim (3 na skali).

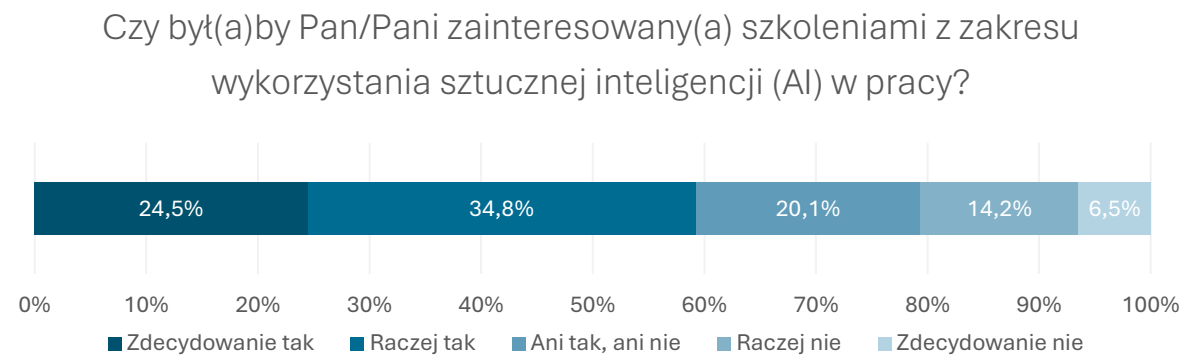
Najsłabiej wypada zarządzanie zadaniami lub projektami online za pomocą narzędzi typu Trello, Asana czy Monday (średnia 2,60). Ponad **30%** badanych przyznaje się do całkowitego braku tej umiejętności, a tylko niecałe **10%** uważa się za bardzo biegłych.

Różnice między grupami pracowników w zakresie zaawansowanych kompetencji są jeszcze bardziej wyraźne niż w przypadku umiejętności podstawowych. Pracownicy fizyczni wyraźnie odstają od pozostałych grup w samoocenie we wszystkich kategoriach umiejętności. **Stanowi to kluczową lukę kompetencyjną w obszarze technologii cyfrowych wśród pracowników 50+.**

Samoocena umiejętności potwierdza trend, że im bardziej praca wymaga współpracy w środowisku cyfrowym, tym wyższe są kompetencje pracowników w tym zakresie.

Kompetencje pracowników 50+ w obszarze AI

Ponad połowa pracowników 50+ (59%) deklaruje zainteresowanie szkoleniami z zakresu AI – 24% zdecydowanie, **35%** raczej tak. Jednocześnie około jedna piąta (**21%**) zajmuje pozycję neutralną, a tylko co piąty badany (**21%**) odrzuca tę możliwość.

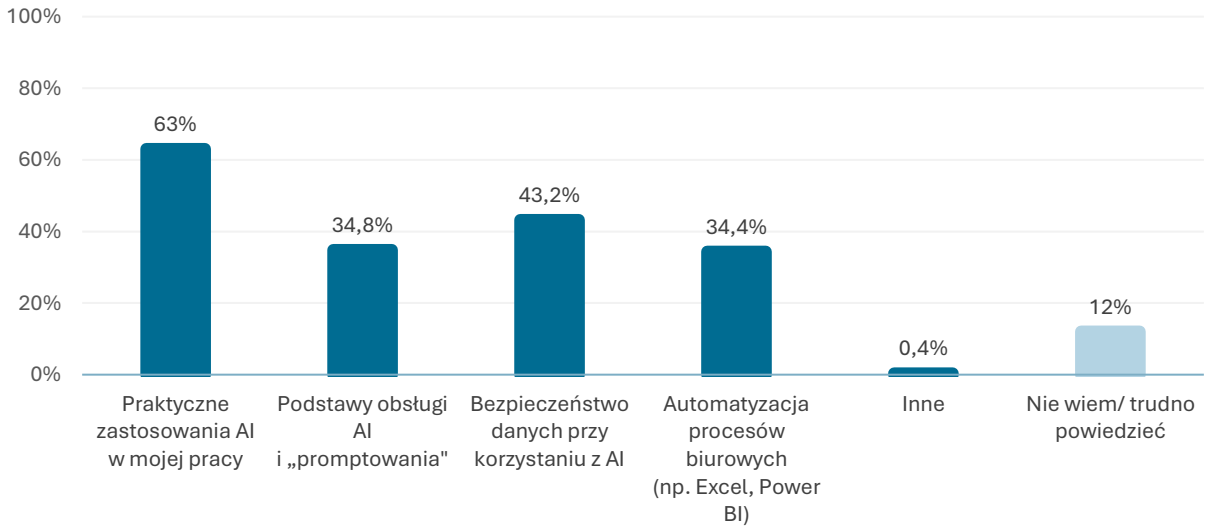


Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=1067]

> „**AI** brzmi groźnie, dopóki nie zobaczę, że **może mi pomóc napisać, policzyć albo uporządkować** coś, co dziś zabiera pół dnia.” – pracownik 50+

Pracownicy umysłowi wykazują największe zainteresowanie szkoleniami z zakresu wykorzystania sztucznej inteligencji - **65%** wskazań (z czego **26%** odpowiedziało zdecydowanie tak, a **39%** raczej tak), a tylko **16%** odrzuca tę możliwość. Pracownicy wykonujący pracę fizyczno-umysłową plasują się pośrodku - **62%** zainteresowanych (**29%** zdecydowanie tak, **33%** raczej tak). Najniższy poziom zainteresowania prezentują pracownicy fizyczni – zaledwie **42%** jest zainteresowanych (**14%** zdecydowanie tak, **28%** raczej tak), a prawie jedna trzecia z nich (**31%**) nie jest zainteresowana takimi szkoleniami.

Które tematy byłyby najbardziej interesujące z zakresu wykorzystania sztucznej inteligencji (AI) w pracy?



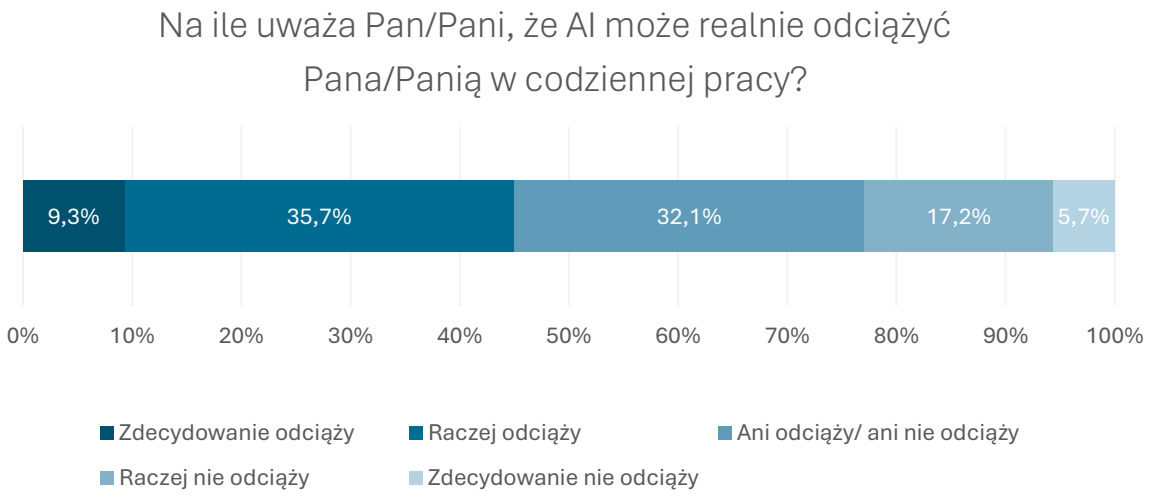
Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=847]

Wśród zainteresowanych szkoleniami AI (847 osób) **dominuje zapotrzebowanie na praktyczne zastosowania AI w pracy – wskazuje na to 63% respondentów**. To wyraźnie najpopularniejszy temat. Na drugim miejscu plasuje się bezpieczeństwo danych przy korzystaniu z AI (**43%**), następnie podstawy obsługi AI i promptowania (**35%**) oraz automatyzacja procesów biurowych (**34%**).

Różnice między grupami są tutaj znaczące. Dla pracowników fizycznych najważniejsze jest bezpieczeństwo danych (**50%**), podczas gdy dla umysłowych i wykonujących pracę fizyczno-umysłową – praktyczne zastosowania (odpowiednio **68%** i **68%**). Automatyzacja

procesów biurowych interesuje zaledwie **17%** pracowników fizycznych, ale już **36%** umysłowych i **42%** wykonujących pracę fizyczno-umysłową.

Pracownicy 50+ są podzieleni co do potencjału odciążającego AI, co pokazuje poniższy wykres.



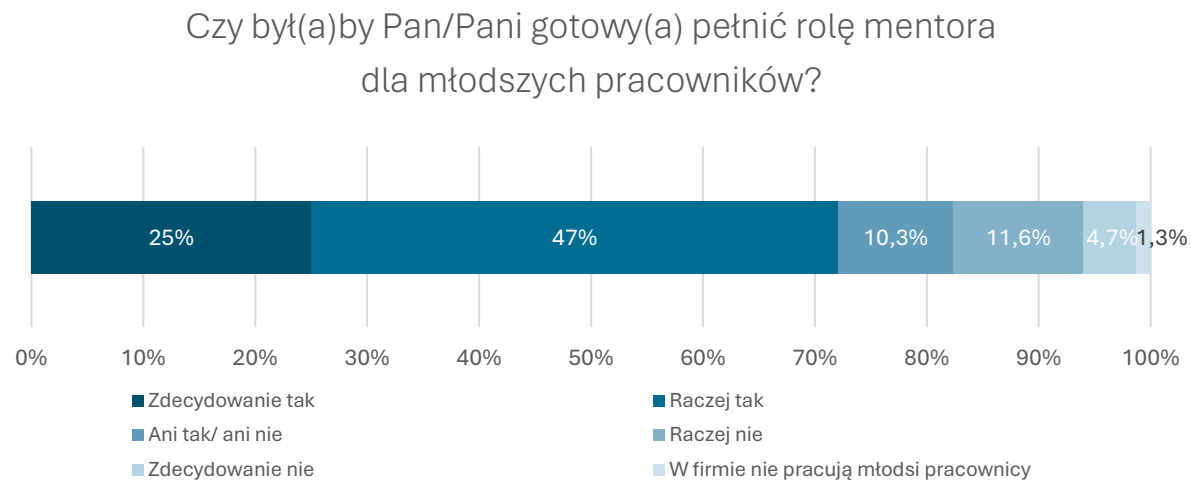
Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=847]

Jedynie 45% uważa, że AI raczej lub zdecydowanie odciąży ich w pracy (**9%** zdecydowanie, **36%** raczej), podczas gdy **32%** zajmuje pozycję neutralną, a **23%** jest sceptycznych. Pracownicy umysłowi są najbardziej optymistyczni – **56%** wierzy, że AI może odciążyć ich w codziennej pracy (**11%** zdecydowanie, **45%** raczej), a tylko **16%** nie wierzy w ten potencjał. Pracownicy wykonujący pracę fizyczno-umysłową są bardziej sceptyczni – **37%** uważa, że AI sprawdzi się w tej funkcji, **38%** ma neutralne zdanie, a **25%** uważa, że tak się nie stanie. Spośród badanych pracowników fizycznych tylko **27%** dostrzega potencjał AI w zakresie odciążenia ich z obowiązków, **34%** ma neutralne zdanie, a aż **39%** nie wierzy, że AI może im pomóc. Pracownicy 50+ wskazywali również, że korzystanie z rozwiązań z obszaru AI realnie przyspiesza pracę (i tym samym może działać jak „proteza produktywności" w środowisku wysokiej zmienności). Jednocześnie identyfikowany jest pewien stopień ambiwalencji. **Obok zachwytu pojawia się obawa o wypieranie części ról przez automatyzację**, co w praktyce może wzmacniać potrzebę zmiany kompetencji i umiejętności zawodowych, żeby nie zostać „wyeliminowanym" przez narzędzia.

> „AI może przyspieszyć pracę, ale **człowiek z tyłu głowy ma pytanie: czy to narzędzie ma mi pomóc, czy mnie zastąpić?**"– pracownik 50+

Rozwój kompetencji pracowników 50+ w ramach procesów mentoringowych

Poniższy wykres pokazuje zarówno gotowość jak i potencjał pracowników 50+ do pełnienia roli mentora dla młodszych pracowników.



Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=1067]

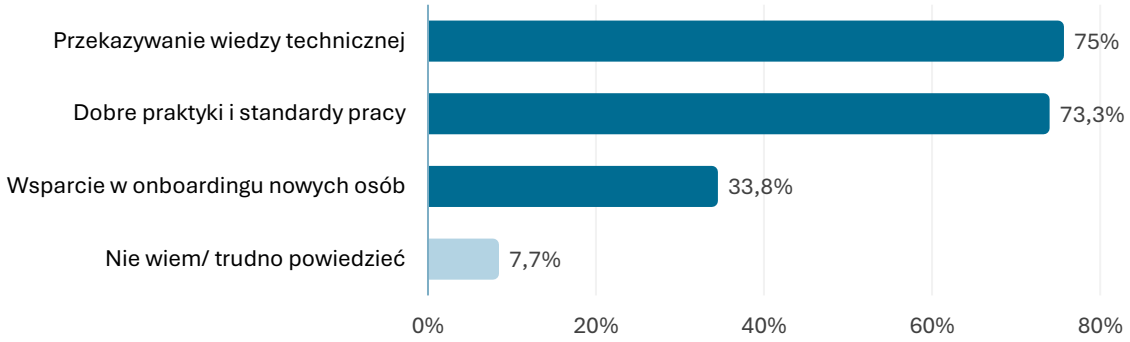
Zdecydowana większość pracowników 50+ (72%) deklaruje gotowość pełnienia roli mentora dla młodszych pracowników (**25%** zdecydowanie tak, **47%** raczej tak). Niechętnych jest zaledwie **16%** (**12%** raczej nie, **5%** zdecydowanie nie), a neutralną pozycję zajmuje **10%** badanych. Niewielki odsetek (**1%**) wskazuje, że w ich firmie nie pracują młodsi pracownicy.

> „My **chętnie przekażemy wiedzę**, tylko trzeba dać do tego czas i ramy. **Nie da się robić mentoringu przy okazji wszystkiego.**" – pracownik 50+

Charakter pracy znacząco wpływa na gotowość do mentoringu. Pracownicy wykonujący pracę fizyczno-umysłową wykazują największy entuzjazm – aż **78%** deklaruje gotowość (**31%** zdecydowanie tak, **47%** raczej tak), a tylko **13%** nie jest zainteresowanych. Pracownicy umysłowi również są bardzo otwarci – **76%** jest gotowych (**26%** zdecydowanie, **50%** raczej), podczas gdy **14%** nie wyraża zainteresowania.

Wyraźnie niższą gotowość prezentują pracownicy fizyczni – **55%** jest gotowych do mentoringu (**15%** zdecydowanie, **40%** raczej), ale już **27%** nie jest zainteresowanych tą rolą. To znacząca różnica, która może wynikać z charakteru pracy fizycznej, gdzie przekazywanie wiedzy może być mniej sformalizowane lub mniej doceniane jako odrębna funkcja.

W jakim zakresie był(a)by Pan/Pani gotowy(a) pełnić rolę mentora dla młodszych pracowników?



Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=879]

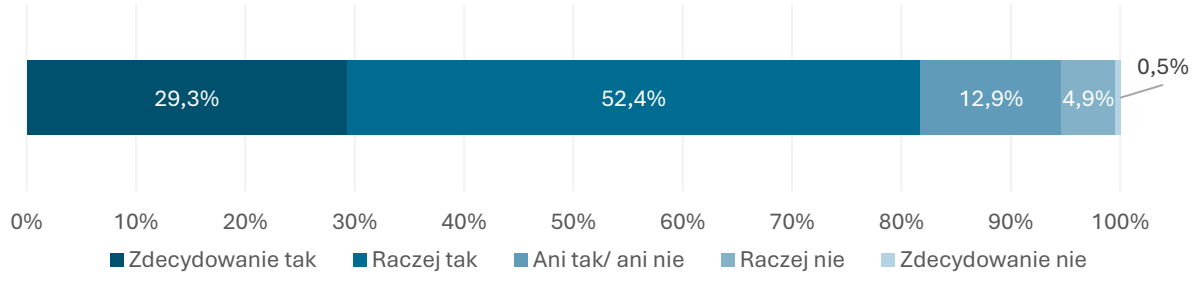
Wśród osób gotowych do mentoringu (768 osób) dominują dwa obszary wsparcia. **Przekazywanie wiedzy technicznej deklaruje 75%** zainteresowanych, a **dzielenie się dobrymi praktykami i standardami pracy – 73%**. Znacznie mniej osób (**34%**) jest gotowych do wsparcia w onboardingu nowych pracowników.

Różnice między grupami są tu mniej wyraziste niż w gotowości ogólnej. Pracownicy fizyczni najchętniej przekazywaliby wiedzę techniczną (**78%**), następnie dobre praktyki (**65%**) i najmniej onboarding (**28%**). Pracownicy umysłowi również priorytetyzują dobre praktyki (**76%**), wiedzę techniczną (**73%**) i onboarding (**37%**). Pracownicy wykonujący pracę fizyczno-umysłową wskazują wiedzę techniczną (**76%**), dobre praktyki (**74%**) i onboarding (**33%**).

> „Przez lata **człowiek uczy się rzeczy, których nie ma w instrukcjach**. To jest wiedza, którą **warto komuś przekazać**.” – pracownik 50+

Pracownicy zostali poproszeni o deklarację gotowości uczenia się od młodszych pracowników. Zestawienie odpowiedzi zostało zamieszczone poniżej.

Czy był(a)by Pan/Pani otwarty(a) na uczenie się od młodszych pracowników (tzw. *reverse mentoring*)?



Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=1067]

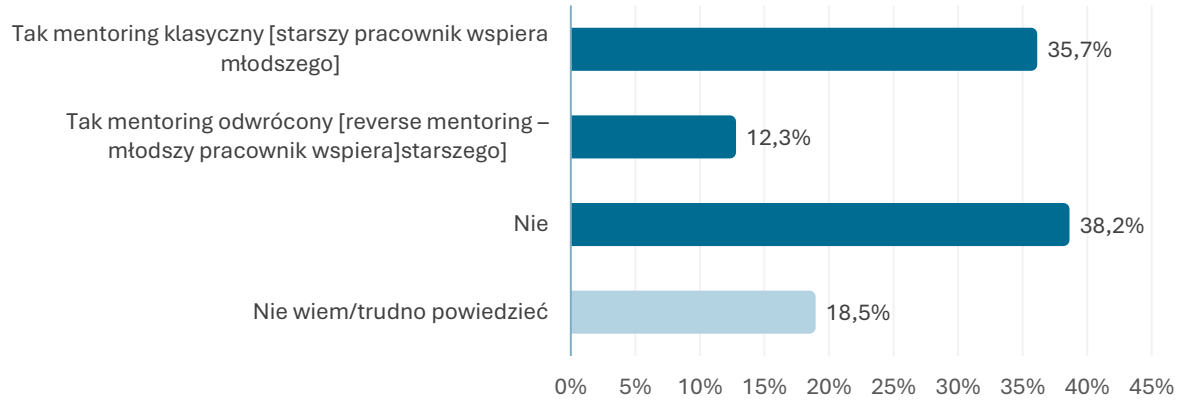
Zdecydowana większość pracowników 50+ (82%) jest otwarta na uczenie się od młodszych pracowników (29% zdecydowanie tak, **52%** raczej tak), a tylko **5%** wyraża niechęć (5% raczej nie, **0,5%** zdecydowanie nie). Neutralną pozycję zajmuje **13%** badanych.

> „Nie mam problemu z uczeniem się od młodszych. **Problem jest wtedy, kiedy ktoś zakłada, że ja już nie chcę albo nie potrafię.**" – pracownik 50+

Charakter pracy różnicuje poziom otwartości. Pracownicy umysłowi i wykonujący pracę fizyczno-umysłową są najbardziej otwarci (odpowiednio **86%** i **83%** pozytywnych odpowiedzi), podczas gdy pracownicy fizyczni wykazują nieco mniejszy entuzjazm (**70%**). Jednocześnie pracownicy fizyczni znacznie częściej zajmują neutralną pozycję (**22%** wobec **10%** u umysłowych i **11%** u wykonujących pracę fizyczno-umysłową) oraz nieznacznie częściej wyrażają niechęć (**8%** wobec **4%** u umysłowych i **5%** u wykonujących pracę fizyczno-umysłową). Ta różnica może wynikać z charakteru pracy – w pracy umysłowej wymiana wiedzy i nowych kompetencji cyfrowych z młodszymi może być bardziej bezpośrednio przydatna, podczas gdy w pracy fizycznej doświadczenie i sprawność fizyczna mogą być ważniejsze niż nowości, które mogą wnieść młodsi pracownicy.

Z perspektywy pracodawców zatrudniających osoby 50+ nieco ponad jedna trzecia firm (**36%**) prowadzi mentoring klasyczny, w którym starszy pracownik wspiera młodszego, podczas gdy tylko **12% oferuje mentoring odwrócony (reverse mentoring)**, w ramach którego młodszy pracownik wspiera starszego. **Aż 38% firm w ogóle nie prowadzi programów mentoringowych**, a **19%** respondentów nie potrafi ocenić, czy takie programy funkcjonują. Łącznie **43%** firm oferuje przynajmniej jedną formę mentoringu. **Mimo wysokiej skuteczności programów mentoringowych wskazywanej przez ekspertów, większość firm ich nie wdraża.**

Czy w firmie, którą Pan/Pani reprezentuje funkcjonują programy mentoringowe?



Źródło: Badanie ankietowe z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+ [n=600]

Najrzadziej programy mentoringowe prowadzą mikroprzedsiębiorstwa – **55%** w ogóle ich nie ma, tylko **22%** prowadzi mentoring klasyczny, a **10%** odwrócony. Spośród małych firm, już **35%** prowadzi mentoring klasyczny, a **14%** odwrócony, jednak **37%** nie ma go wcale. Firmy średnie również częściej oferują mentoring klasyczny (**47%**), niż odwrócony (**10%**), a **30%** nie ma takich programów. Duże firmy oferują mentoring klasyczny w 40% przypadków, odwrócony w **8%**, a **32%** nie ma programów.

Charakterystyczne jest, że odsetek przedstawicieli nie wiedzących o istnieniu programów rośnie wraz z wielkością firmy – od **16%** w mikro, przez **19%** w małych i średnich, do **24%** w dużych. To może wskazywać, że w większych strukturach organizacyjnych kadra zarządzająca ma mniejszą wiedzę o wszystkich realizowanych inicjatywach HR lub że programy mentoringowe funkcjonują w niektórych działach/oddziałach, ale nie są znane centralnie.

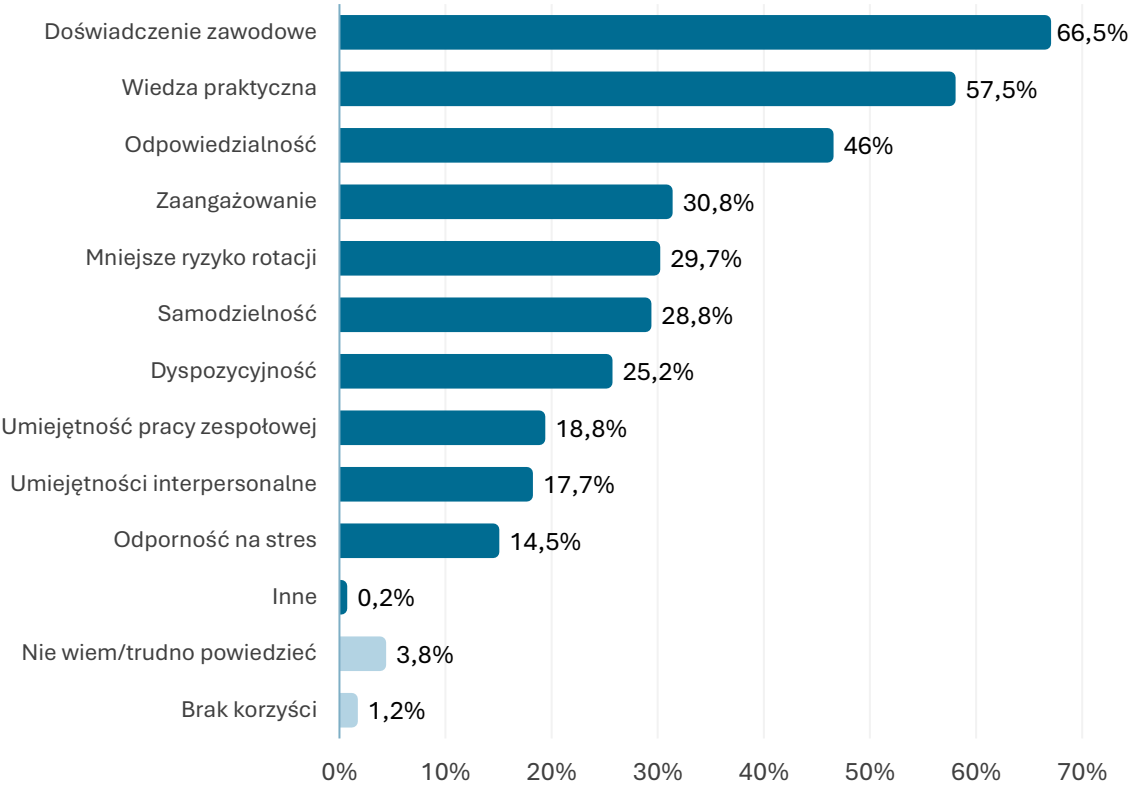
> **„Potencjał jest w ludziach, ale organizacja musi go uruchomić.** Samo doświadczenie nie zamieni się automatycznie w mentoring.” – ekspert



Kompetencje pracowników 50+ w kontekście korzyści związanych z ich zatrudnianiem

Pracodawcy wyraźnie dostrzegają liczne korzyści w zatrudnianiu osób 50+. Najczęściej wskazywane są **doświadczenia zawodowe (67%) i wiedza praktyczna (58%)**, co stanowi bezsprzeczną siłę tej grupy pracowników. Na trzecim miejscu plasuje się odpowiedzialność (**46%**). Dalsze korzyści to: zaangażowanie (**31%**), mniejsze ryzyko rotacji (**30%**), samodzielność (**29%**) oraz dyspozycyjność (**25%**). Mniej eksponowane są umiejętność pracy zespołowej (**19%**), umiejętności interpersonalne (**18%**) oraz odporność na stres (**15%**). Zaledwie **1%** pracodawców nie dostrzega żadnych korzyści w zatrudnianiu osób 50+, co pokazuje szeroką akceptację wartości, jaką ta grupa wnosi do organizacji.

Jakie korzyści dostrzega Pan/Pani w zatrudnianiu osób 50+?



Źródło: Badanie ankietowe z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+ [n=600]

Wielkość firmy wpływa na hierarchię dostrzeganych korzyści. Mikroprzedsiębiorstwa najczęściej wskazują doświadczenie zawodowe (**77%**), wiedzę praktyczną (**51%**) i odpowiedzialność (**47%**). Małe firmy również priorytetyzują doświadczenie (**63%**), wiedzę praktyczną (**60%**) i odpowiedzialność (**42%**). Firmy średnie dostrzegają doświadczenie (**70%**), odpowiedzialność i wiedzę praktyczną (po **55%**). Duże firmy wskazują wiedzę praktyczną (**56%**), doświadczenie (**52%**) i odpowiedzialność (**48%**).

> „**Młodszy pracownik** często **wnosi szybkość**, ale **starszy wie, gdzie są ryzyka** i czego lepiej nie przeoczyć.” – pracodawca

Interesujące jest to, że mikro-przedsiębiorstwa i firmy średnie wyraźnie silniej akcentują odpowiedzialność niż firmy małe, co może wynikać z mniejszej liczby pracowników i większego znaczenia indywidualnej odpowiedzialności w tych strukturach. Firmy średnie częściej niż inne dostrzegają zaangażowanie (**34%**), dyspozycyjność (**33%**) i mniejsze ryzyko rotacji (**36%**), co może być szczególnie istotne w stabilizacji zespołów średniej wielkości.

Spośród wskazanych korzyści za szczególnie cenne najczęściej uznawano doświadczenie zawodowe – **84%** badanych pracodawców, którzy je dostrzegają, uznaje je za wyjątkowo wartościowe. Wiedza praktyczna jest szczególnie ceniona przez **66%** pracodawców ją wskazujących, a odpowiedzialność przez **57%**. Inne korzyści uznawane za szczególnie cenne to umiejętności interpersonalne (**55%** ocen pozytywnych), zaangażowanie (**47%**), umiejętność pracy zespołowej (**46%**) i samodzielność (**49%**). Mniejsze ryzyko rotacji jako szczególnie cenne wskazało **37%** pracodawców, dyspozycyjność – **43%**, a odporność na stres – **32%**. Różnice między firmami różnej wielkości są niewielkie.

Które ze wskazanych korzyści w zatrudnianiu osób 50+ są szczególnie cenne dla firmy reprezentowanej przez Pana/Panią?

	Liczba osób, które wskazały daną korzyść	Odsetek wskazań mówiących, że dana korzyść jest szczególnie cenna dla firmy
Odporność na stres	87	32,2%
Umiejętności interpersonalne	106	54,7%
Umiejętność pracy zespołowej	113	46,0%
Dyspozycyjność	151	43,0%
Samodzielność	173	49,1%
Mniejsze ryzyko rotacji	178	37,1%
Zaangażowanie	185	47,0%
Odpowiedzialność	276	56,5%
Wiedza praktyczna	345	65,5%
Doświadczenie zawodowe	399	84,0%
Inne	1	100,0%

Źródło: Badanie ankietowe z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+ [n=600]

Generalnie różnorodność wiekowa w firmach jest oceniana przez pracodawców jednoznacznie pozytywnie. Podkreślają oni, że dzięki obecności osób 50+ w zespołach wzrasta jakość pracy, lojalność, poczucie bezpieczeństwa i stabilność kadrowa, a młodsze pokolenia mają możliwość uczenia się odpowiedzialności i fachowości. W wielu wypowiedziach pojawia się przekonanie, że obecność dojrzałych pracowników stabilizuje zespół i poprawia jego organizację. Jednocześnie pracodawcy zauważają pewne ograniczenia – zwłaszcza w sferze kondycji fizycznej, adaptacji do nowych technologii czy oczekiwań wobec warunków pracy. Wnioski płynące z wywiadów z ekspertami pozostają z tym obrazem spójne:

- **różnorodność wiekowa postrzegana jest jako atut, a nie problem**,
- starsze osoby pełnią funkcję stabilizującą i mentorską,
- młodsi wnoszą elastyczność i umiejętności technologiczne,
- obecność obu grup poprawia komunikację, jakość pracy i atmosferę w zespole.

W opinii badanych, różnorodność pokoleniowa to nie tylko kwestia składu kadry, lecz także wartość organizacyjna, która pozwala firmie łączyć tradycję z nowoczesnością, zachowując przy tym ciągłość doświadczenia i wysoki poziom profesjonalizmu. W dłuższej perspektywie, może to przynieść wymierne korzyści gospodarcze.

Najważniejsze wnioski z obszaru kompetencji

Analiza kompetencji pokazuje, że **pracownicy 50+ nie stanowią jednej, jednorodnej grupy**. **Najsilniejszym czynnikiem różnicującym nie jest sam wiek, lecz charakter wykonywanej pracy**, poziom osadzenia w środowisku cyfrowym oraz wcześniejsze doświadczenia rozwojowe.

W obszarze kompetencji cyfrowych wyraźnie widać rozróżnienie między dobrze opanowanymi umiejętnościami podstawowymi a słabszą biegłością w korzystaniu z bardziej złożonych narzędzi. Oznacza to, że programy szkoleniowe powinny być projektowane nie jako ogólne kursy „od zera", lecz jako ścieżki przejścia od prostych czynności cyfrowych do bardziej zaawansowanych środowisk pracy.

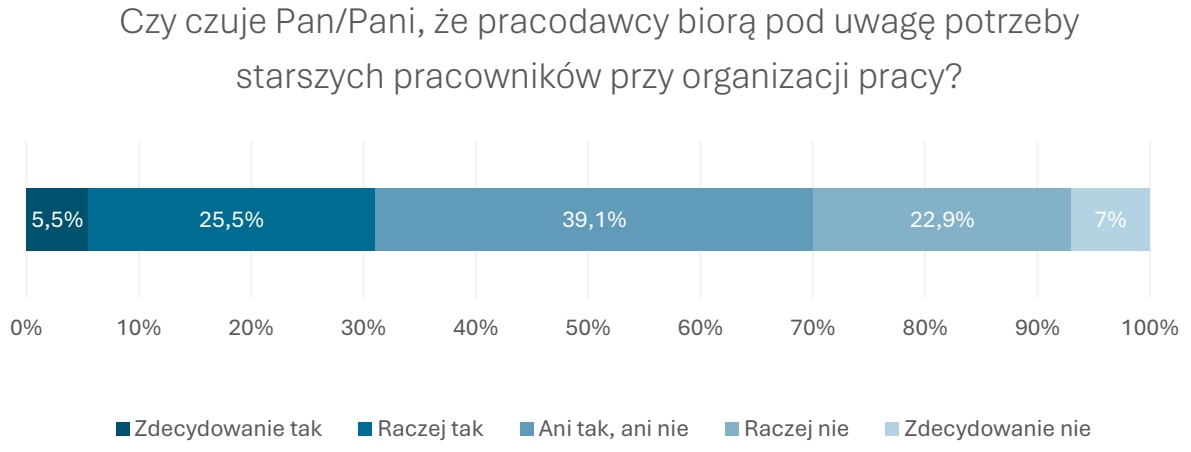
Równie ważny jest wysoki potencjał mentoringowy badanej grupy. Pracownicy 50+ deklarują zarówno gotowość do przekazywania wiedzy młodszym, jak i otwartość na reverse mentoring, podczas gdy firmy relatywnie rzadko przekuwają ten potencjał w realnie działające programy. Wniosek praktyczny jest jasny: **problemem nie jest brak zasobu po stronie pracowników, lecz jego niewystarczające wykorzystanie przez organizacje**.



3. ŚRODOWISKO PRACY

Kluczowe potrzeby pracowników 50+

Pracownicy 50+ są raczej sceptyczni co do tego, czy pracodawcy biorą pod uwagę potrzeby starszych pracowników przy organizacji pracy. Odpowiedzi zostały zamieszczone na poniższym wykresie.



Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=1067]

Tylko 31% badanych czuje, że pracodawcy biorą pod uwagę potrzeby starszych pracowników przy organizacji pracy (**6%** zdecydowanie tak, **26%** raczej tak), a **30%** udziela odpowiedzi negatywnych (**23%** raczej nie, **7%** zdecydowanie nie). **Najliczniejsza grupa (39%) zajmuje neutralną pozycję, co może oznaczać brak wyraźnych działań ze strony pracodawców** w tym zakresie.

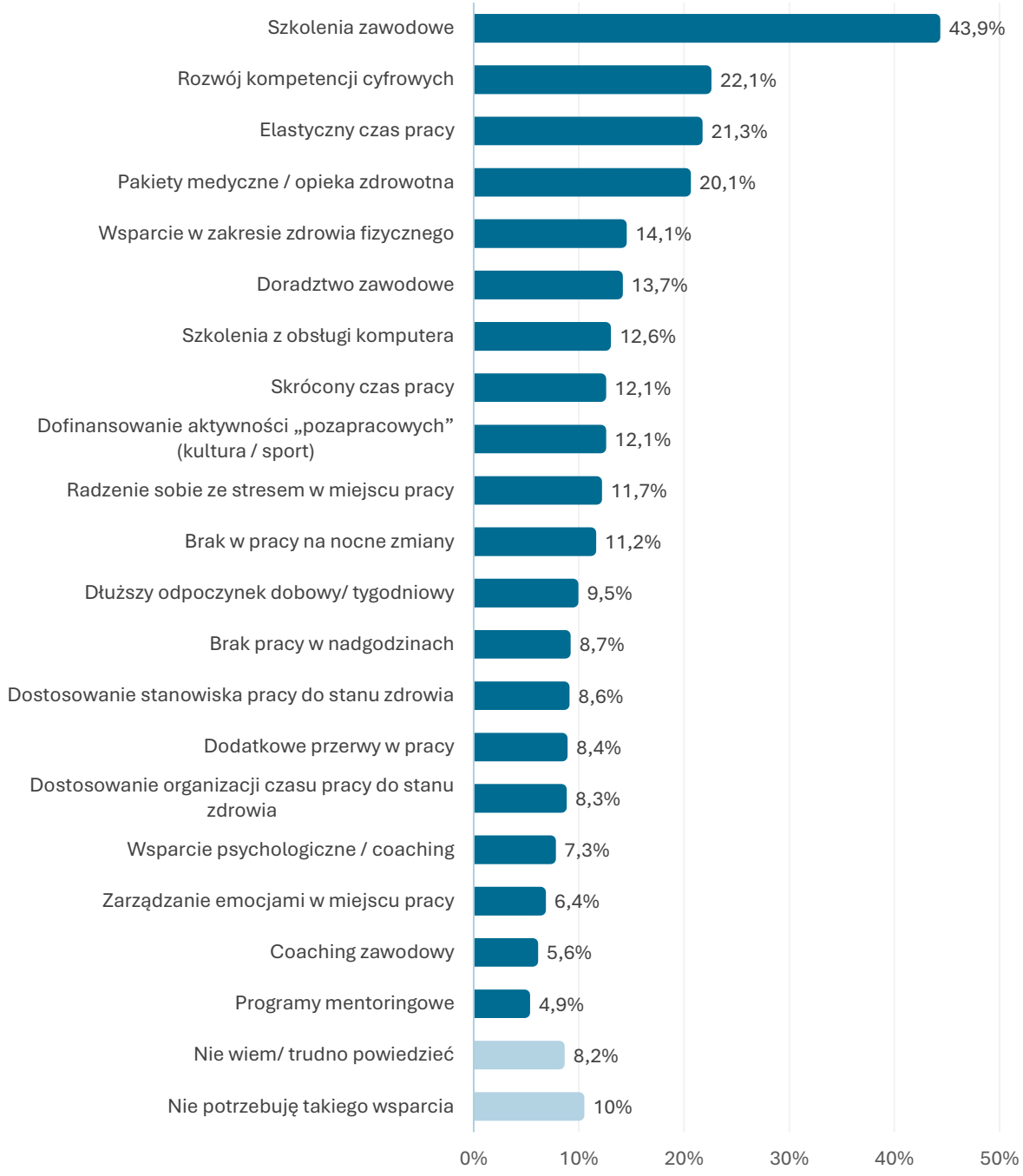
> **„Nikt nie mówi, że jest źle. Ale też nikt nie pyta, co trzeba zmienić**, żeby dało się pracować dłużej i spokojniej.” – pracownik 50+

Charakter pracy wyraźnie różnicuje te oceny. Pracownicy fizyczni są najbardziej krytyczni – tylko **24%** dostrzega uwzględnianie ich potrzeb, aż **50%** zajmuje neutralną pozycję, a **26%** odpowiada negatywnie. Pracownicy umysłowi są nieco bardziej pozytywni (**33%** pozytywnych odpowiedzi, **35%** neutralnych, **32%** negatywnych), podobnie jak wykonujący pracę fizyczno-umysłową (**32%** pozytywnych, **38%** neutralnych, **30%** negatywnych).

Najczęściej wskazywaną przez pracowników 50+ formą wsparcia, która byłaby najbardziej pomocna w dalszym wykonywaniu obecnego zawodu lub pracy w pokrewnym obszarze są **szkolenia zawodowe – 44% badanych uznaje je za najbardziej pomocne**. Na drugim miejscu plasuje się rozwój kompetencji cyfrowych (**22%**), a na trzecim elastyczny czas pracy (**21%**). Pakiety medyczne/ opieka zdrowotna są ważne dla **20%** respondentów. Około **10%** badanych deklaruje, że nie potrzebuje żadnego wsparcia.



Które z poniższych form wsparcia byłyby dla Pana/Pani najbardziej pomocne w dalszym wykonywaniu obecnego zawodu lub pracy w pokrewnym obszarze?



Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=1067]

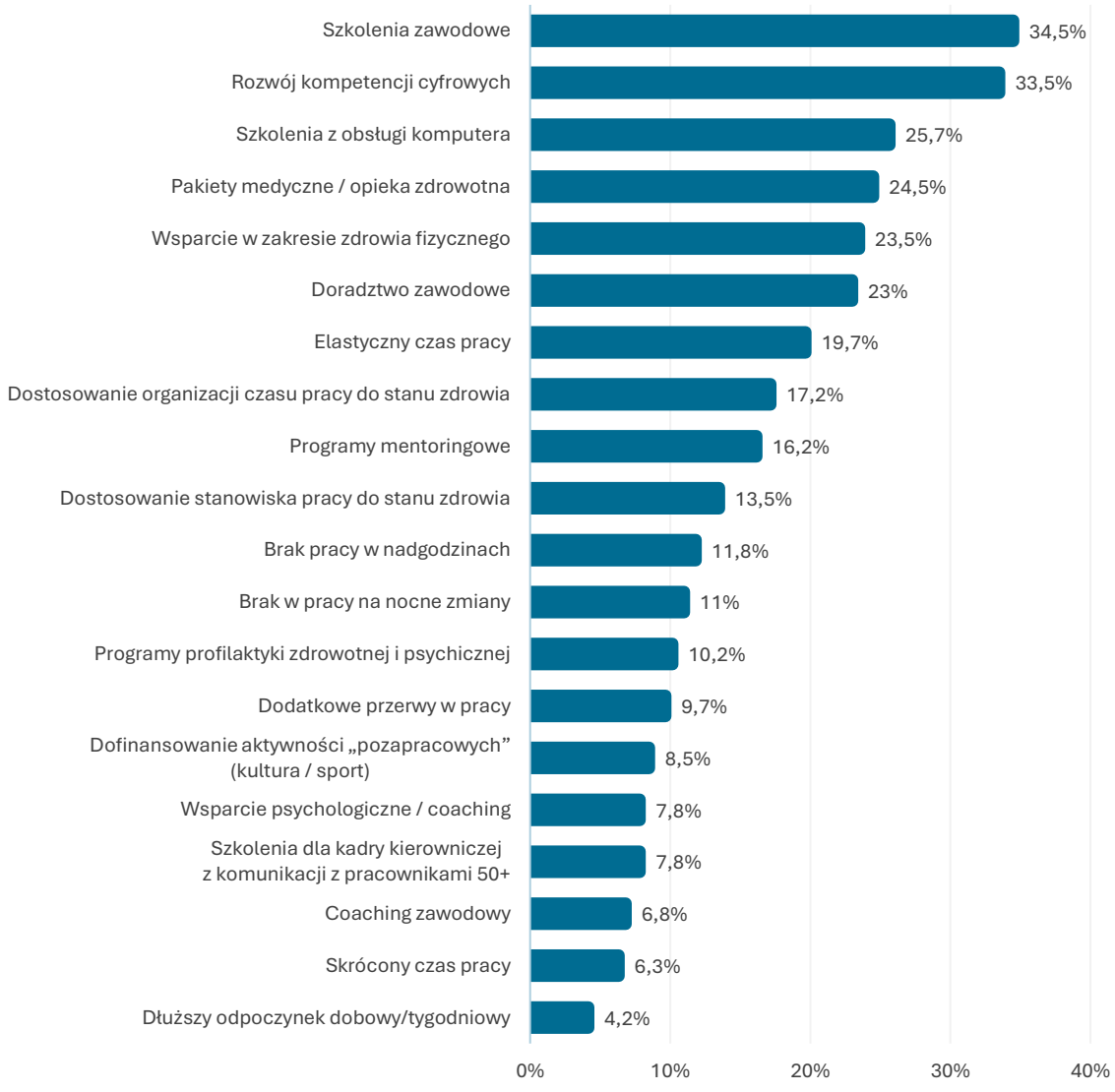
Różnice między grupami są wyraźne. Pracownicy fizyczni wskazują szkolenia zawodowe (**38%**), ale równie często – wsparcie zdrowotne (**18%**), brak pracy na nocne zmiany (**18%**) oraz pakiety medyczne (**19%**). Pracownicy umysłowi koncentrują się na szkoleniach zawodowych (**45%**), rozwoju kompetencji cyfrowych (**26%**) i elastycznym czasie pracy

> „Najbardziej pomaga to, co jest blisko codziennej pracy: **konkretne szkolenie, trochę elastyczności i poczucie, że ktoś bierze pod uwagę moje realne możliwości**.” – pracownik 50+

(**25%**). Dla pracujących w trybie mieszanym również dominują szkolenia zawodowe (**46%**), rozwój kompetencji cyfrowych (**24%**) i pakiety medyczne (**24%**).

Ponadto należy podkreślić **znaczną spójność między potrzebami deklarowanymi przez pracowników 50+** [Wykres 12] **a formami wsparcia wskazywanymi przez przedsiębiorców** jako najbardziej optymalne z punktu widzenia reprezentowanego przez nich biznesu [Wykres 13].

Które z form wsparcia dedykowane pracownikom 50+ uważa Pan/Pani za najbardziej optymalne z punktu widzenia reprezentowanego przedsiębiorstwa?

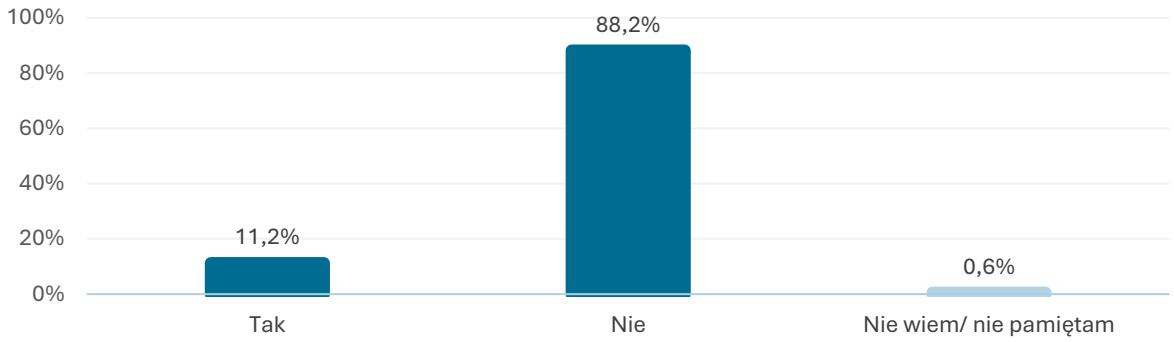


Źródło: Badanie ankietowe z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+ [n=600]

Potrzeby szkoleniowe pracowników 50+

W pierwszej kolejności należy podkreślić niski stopień uczestnictwa w kursach, szkoleniach zawodowych pracowników 50+.

Czy korzystał(a) Pan/Pani kiedykolwiek z kursów, szkoleń zawodowych lub dofinansowań finansowanych ze środków publicznych lub Unii Europejskiej dedykowanych osobom po 50 roku życia?



Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=1067]

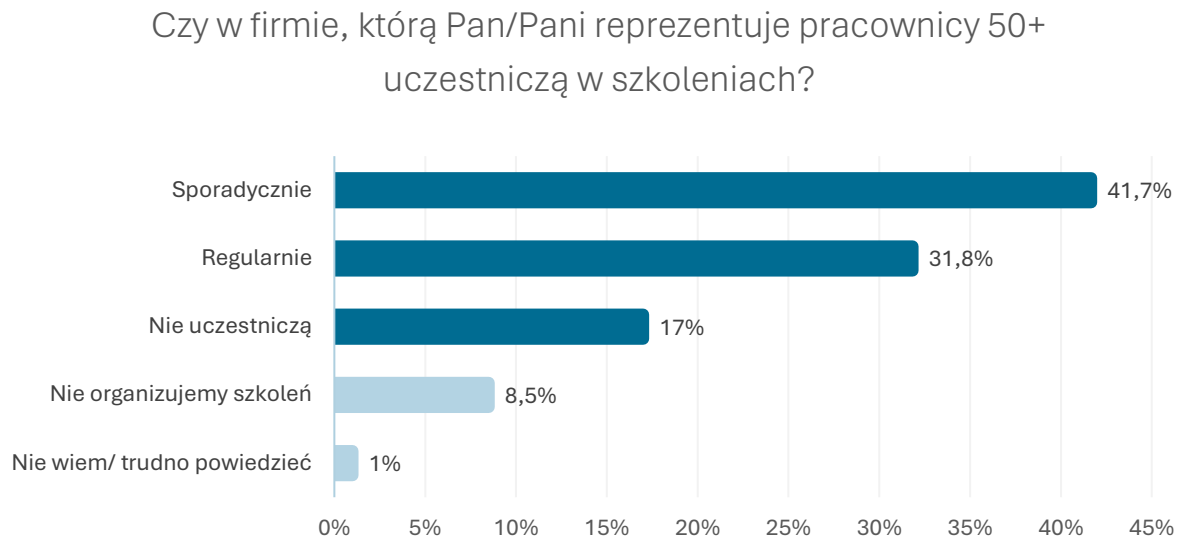
Zaledwie 11% pracowników 50+ korzystało kiedykolwiek z kursów, szkoleń lub dofinansowań finansowanych ze środków publicznych lub UE dedykowanych osobom po 50. roku życia. **Aż 88% nigdy z takich form wsparcia nie korzystało.**

Najwyższy odsetek korzystających odnotowano wśród pracowników umysłowych (**16%**), następnie pracujących w trybie mieszanym (**8%**), a najniższy wśród fizycznych (**6%**). To wskazuje na znaczące bariery w dostępie do publicznych programów szkoleniowych, szczególnie dla osób wykonujących pracę fizyczną.

> „Wsparcie może i istnieje, ale **człowiek często dowiaduje się o nim przypadkiem** albo wtedy, kiedy **już jest za późno**.” – pracownik 50+

Analiza wypowiedzi otwartych 117 pracowników dotyczących tematyki odbytych kursów i szkoleń pokazuje, że szkolenia komputerowe i cyfrowe stanowią największą kategorię. Badani wymieniali takie tematy, jak obsługa komputera, Excel, Word, grafika komputerowa oraz narzędzia AI. Drugą najczęstszą kategorią są szkolenia językowe [głównie angielski i niemiecki]. Trzecią – szkolenia finansowo-księgowe [kadry i płace, finanse, księgowość]. Kolejne miejsce w zestawieniu zajmują szkolenia zawodowe i specjalistyczne. Kategoria ta obejmuje szeroki zakres tematów – od uprawnień elektrycznych SEP, przez BHP i ppoż., po obsługę klienta i ochronę środowiska. Najmniej popularne były szkolenia menedżerskie i z zakresu zarządzania, a także pokrewne im szkolenia psychologiczne [praca z ludźmi, kompetencje miękkie].

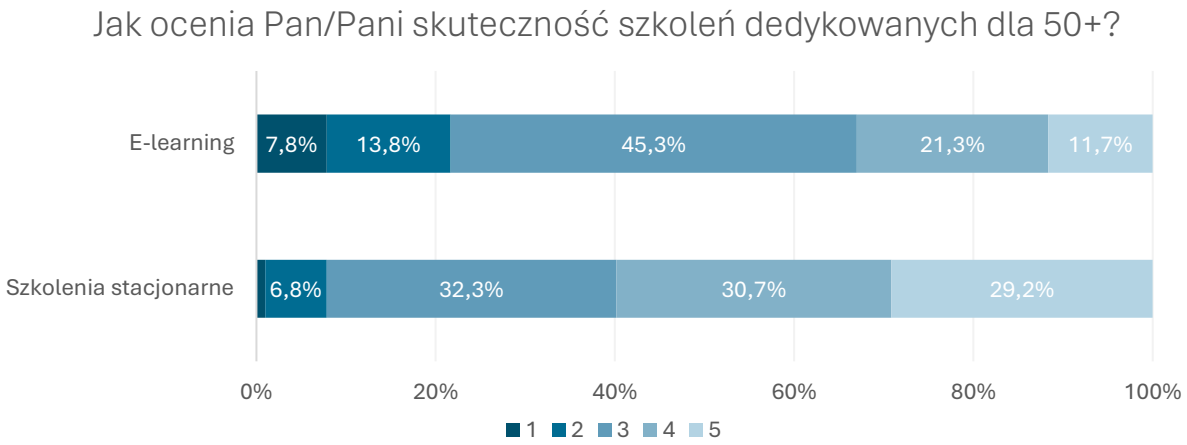
Według deklaracji pracodawców, pracownicy 50+ uczestniczą w szkoleniach nieco częściej, co ilustruje poniższy wykres.



Źródło: Badanie ankietowe z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+ [n=600]

Pracownicy 50+ uczestniczą w szkoleniach regularnie w **32%** firm, a sporadycznie w **42%** firm. W **17%** firm pracownicy z tej grupy wiekowej w ogóle nie uczestniczą w szkoleniach, a **9%** firm w ogóle nie organizuje szkoleń.

Wielkość firmy ma fundamentalne znaczenie dla częstotliwości szkoleń. W firmach średnich aż połowa pracowników 50+ (**50%**) uczestniczy w szkoleniach regularnie, a w dużych firmach **48%**. W małych firmach odsetek wynosi już tylko **28%,** a w mikroprzedsiębiorstwach zaledwie **19%**. Mikroprzedsiębiorstwa najczęściej nie realizują żadnych szkoleń (**18%** wskazań).



Źródło: Badanie ankietowe z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+ [n=600]

Pracodawcy oceniają skuteczność szkoleń stacjonarnych znacznie wyżej niż e-learningowych. Szkolenia stacjonarne otrzymują średnią ocenę 3,80 na 5-punktowej skali, podczas gdy e-learning tylko 3,15. Największa grupa pracodawców (**45%**) ocenia

skuteczność szkoleń e-learningowych neutralnie (ocena 3), **22%** pozytywnie (oceny 4-5), a **33%** negatywnie lub bardzo negatywnie (oceny 1-2). Dla porównania, szkolenia stacjonarne pozytywnie ocenia **60%** pracodawców (oceny 4-5), neutralnie **32%**, a negatywnie tylko **8%**.

> „**E-learning działa** wtedy, **kiedy ktoś już czuje się pewnie**. Przy większych obawach **lepiej sprawdza się kontakt, ćwiczenie i możliwość zadania pytania**."– ekspert / pracodawca

Różnice między wielkościami firm są stosunkowo niewielkie, choć zauważalne. Firmy mikro oceniają e-learning najniżej (średnia 2,94), małe nieznacznie wyżej (3,19), a najwyżej firmy średnie (3,17) i duże (3,44). Może to wynikać z lepszego przygotowania infrastrukturalnego i metodycznego dużych firm do prowadzenia szkoleń online.

W przypadku szkoleń stacjonarnych różnice są minimalne – firmy średnie oceniają je najwyżej (3,92), mikro i duże niewiele słabiej (po 3,82), a małe nieco niżej (3,75). Wszystkie grupy konsekwentnie preferują formę stacjonarną nad e-learning, przy czym różnica w ocenach między ocenami tych form jest najbardziej wyrazista w firmach mikro (0,88 punktu) i średnich firmach (0,75 punktu).

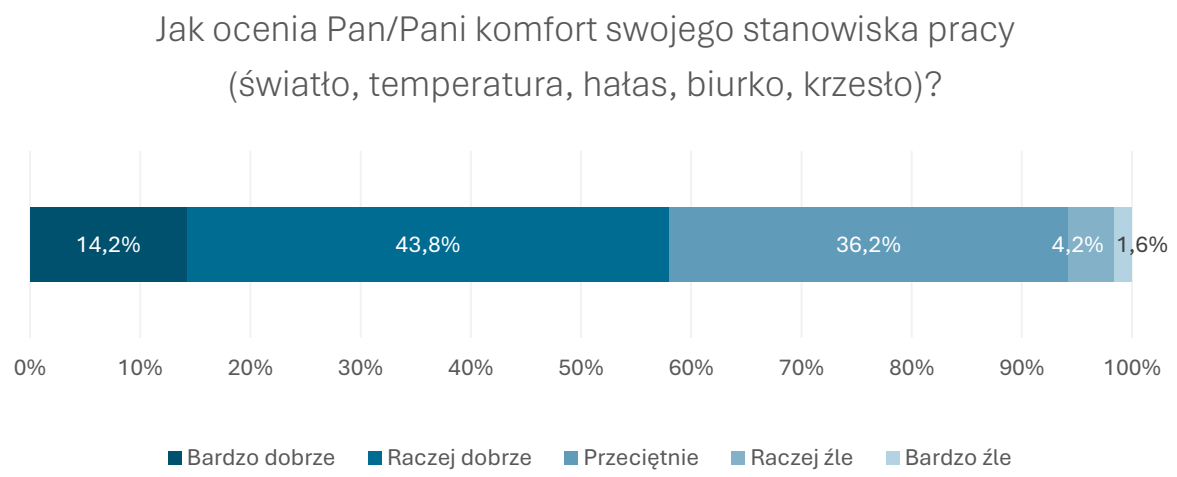
Ergonomia pracy

W obszarze zapewnienia odpowiedniego stanowiska pracy rekomenduje się traktowanie **ergonomii jako warunku utrzymania zdolności do pracy, a nie jako elementu fakultatywnego**. Zarówno w wywiadach IDI, jak i w FGI [z pracownikami 50+] wybrzmiewa potrzeba dostosowania stanowisk i organizacji pracy do zmieniającej się sprawności fizycznej oraz do obciążeń wynikających z wieku. Dotyczy to w szczególności stanowisk biurowych (krzesła, biurka, oświetlenie, podnóżki, ograniczenie długotrwałych wymuszonych pozycji), ale także prac o charakterze fizycznym (odciążenie, rotacja zadań, przerwy, narzędzia ograniczające wysiłek). Z kolei wątek przyjazności środowiska pracy w ujęciu pracodawców obejmuje też bezpieczeństwo i ergonomię jako warunek utrzymania zdolności do pracy, a nie benefit dodatkowy. Rekomendowane jest systematyczne podejście do ergonomii, rozumiane jako regularny przegląd stanowisk, proste procedury zgłaszania potrzeb i projektowanie zadań tak, by ograniczać wymuszone pozycje, dźwiganie, długotrwałe stanie czy monotonię obciążeń; w materiałach pojawia się wyraźna intuicja, że **adaptacja stanowiska i organizacji pracy jest tańsza niż koszty absencji**

> „**Krzesło, światło, przerwa czy tempo pracy to nie luksus**. To warunek, żeby człowiek mógł pracować bez tracenia zdrowia." – ekspert

i „wypadania" z pracy z powodów zdrowotnych. W branżach fizycznych i usługowych to przyjmuje postać rotacji zadań, przerw i dopasowania zmian, natomiast w dyskusji grupowej mocno wybrzmiewa też rola BHP jako obszaru, w którym pracodawca bywa zmuszony pilnować, by dojrzały pracownik nie podejmował ryzykownych czynności „bo da radę", co pokazuje potrzebę kultury bezpieczeństwa opartej na konsekwencji i komunikacji, a nie na jednorazowym szkoleniu.

Jednocześnie pracownicy 50+ ocenili komfort swojego stanowiska pracy korzystnie, co prezentuje poniższy wykres.



Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=1067]

Większość pracowników 50+ (**58%**) ocenia komfort swojego stanowiska pracy pozytywnie (**14%** bardzo dobrze, **44%** raczej dobrze), podczas gdy tylko **6%** ocenia go negatywnie (**4%** raczej źle, **2%** bardzo źle). Znacząca część (**36%**) określa komfort jako przeciętny, co sugeruje, że choć warunki pracy nie są wyraźnie złe, to jednak istnieje przestrzeń do poprawy.

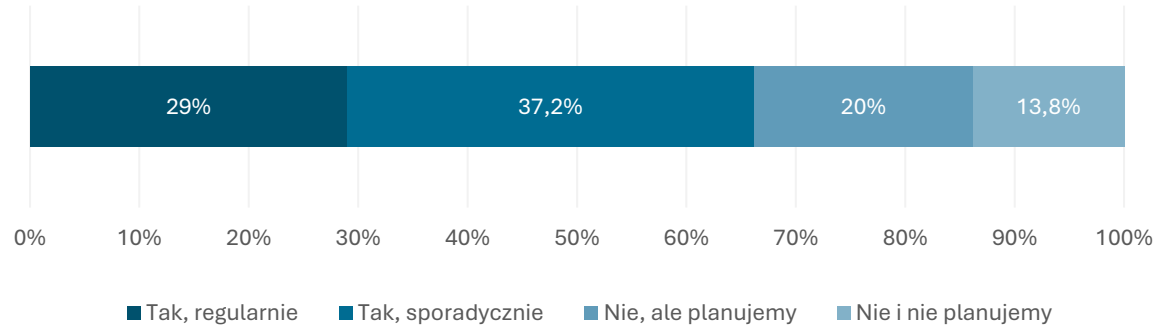
Charakter pracy wyraźnie różnicuje te oceny. Pracownicy umysłowi najczęściej oceniają komfort stanowiska pozytywnie (**66%**, w tym **18%** bardzo dobrze i **48%** raczej dobrze), a tylko **4%** negatywnie. Pracownicy wykonujący pracę fizyczno-umysłową są umiarkowanie zadowoleni – **54%** ocenia komfort pozytywnie (**14%** bardzo dobrze, **40%** raczej dobrze), ale już **8%** negatywnie. Wyraźnie najgorzej sytuacja wygląda wśród pracowników fizycznych – tylko **45%** ocenia komfort pozytywnie (zaledwie **6%** bardzo dobrze, **39%** raczej dobrze), podczas gdy aż **49%** określa go jako przeciętny i **6%** negatywnie. To pokazuje, że niemal połowa pracowników fizycznych nie jest w pełni zadowolona z ergonomii swojego stanowiska pracy, co może bezpośrednio przekładać się na ich zdrowie i komfort wykonywania obowiązków.

Te różnice są szczególnie znaczące w kontekście wcześniejszych danych pokazujących, że komfort fizyczny stanowiska pracy był istotny dla **26%** pracowników fizycznych, **24%** wykonujących pracę fizyczno-umysłową i tylko **12%** umysłowych. Oznacza to, że

pracownicy fizyczni nie tylko najbardziej potrzebują dobrego komfortu stanowiska, ale jednocześnie najrzadziej go doświadczają.

Pracodawcy odpowiedzieli również na pytanie, czy w ich firmach prowadzone są działania związane z ergonomią stanowisk pracy. Odpowiedzi zostały zaprezentowane na poniższym wykresie.

Czy w firmie, którą Pan/Pani reprezentuje prowadzone są działania związane z ergonomią stanowisk pracy (oświetlenie, hałas, temperatura, dostosowanie biurek/stanowiska pracy)?



Źródło: Badanie ankietowe z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+ [n=600]

Dwie trzecie pracodawców (66%) deklaruje prowadzenie działań związanych z ergonomią stanowisk pracy, przy czym **29%** robi to regularnie, a **37%** sporadycznie. Jednocześnie **20%** firm nie prowadzi takich działań, ale je planuje, podczas gdy **14%** nie prowadzi ich wcale i nie ma takich planów.

Wielkość firmy wyraźnie różnicuje zaangażowanie w ergonomię. Firmy średnie najczęściej prowadzą działania regularnie (**43%** wobec **25%** w mikro i małych oraz **28%** w dużych), co może wynikać z bardziej rozwiniętych struktur BHP i większych zasobów niż w małych firmach, przy jednoczesnej mniejszej złożoności organizacyjnej niż w dużych korporacjach.

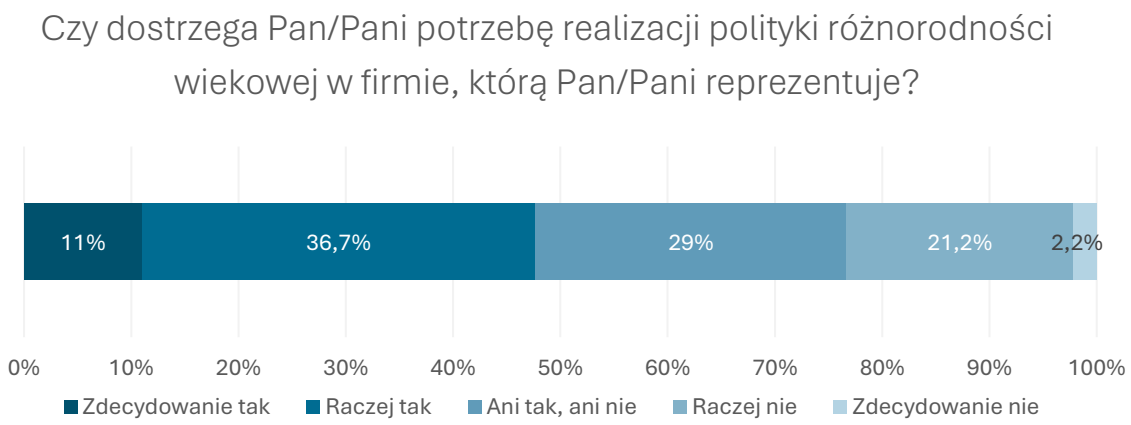
> „**Adaptacja stanowiska jest tańsza niż absencja**, wypalenie i utrata doświadczonego pracownika.”– ekspert

Małe firmy najczęściej działają sporadycznie (**41%** wobec **30%** w mikro, **32%** w średnich i **36%** w dużych), co sugeruje podejście reaktywne raczej niż systematyczne.

Mikroprzedsiębiorstwa najczęściej ze wszystkich grup deklarują, że nie prowadzą działań, ale je planują (**28%** wobec **19%** w małych, **16%** w średnich i **24%** w dużych), co może wskazywać na rosnącą świadomość potrzeb, ale brak jeszcze zasobów do wdrożenia. Jednocześnie mikroprzedsiębiorstwa i małe firmy najczęściej w ogóle nie prowadzą działań i ich nie planują (odpowiednio **17%** i **15%**), podczas gdy w firmach średnich odsetek ten wynosi jedynie **9%**.

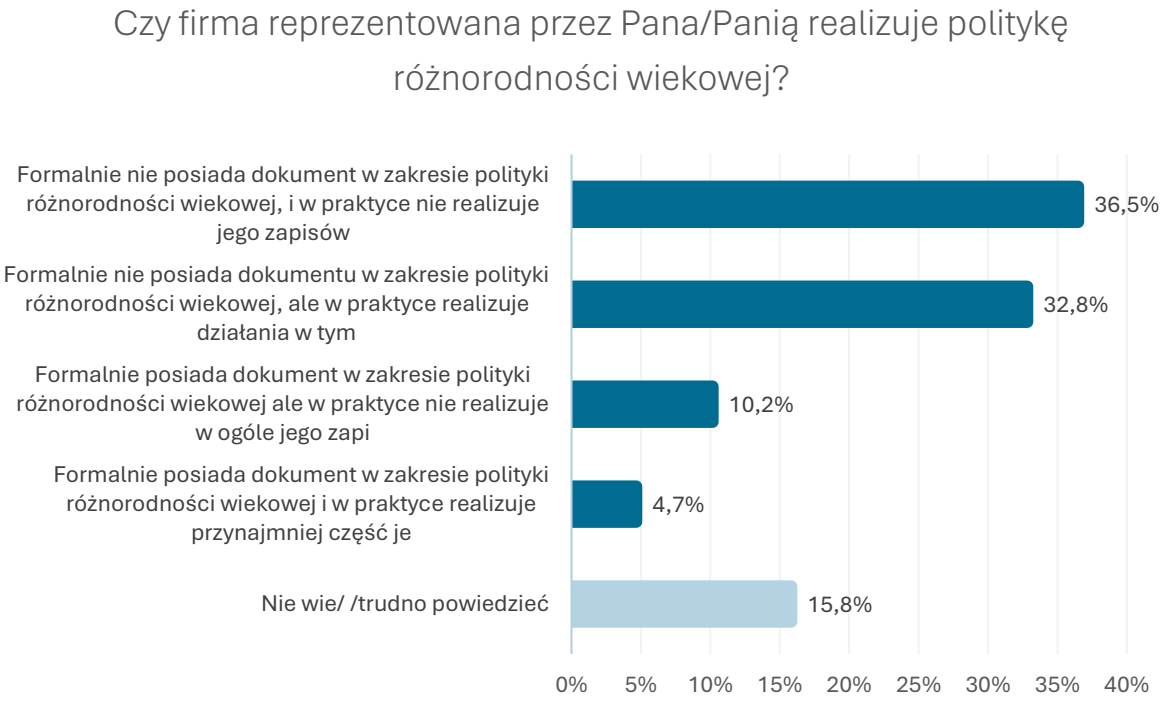
Zarządzanie wielopokoleniowe

Pracodawcy są umiarkowanie przekonani o potrzebie realizacji polityki różnorodności wiekowej w swoich firmach, co pokazuje poniższy wykres.



Źródło: Badanie ankietowe z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+ [n=600]

Pomiędzy dostrzeganiem potrzeby a faktyczną realizacją polityki różnorodności wiekowej pojawia się znacząca rozbieżność. Mimo że **48%** pracodawców dostrzega potrzebę takiej polityki, rzadko którzy ją stosują. Dane na ten temat ukazuje poniższy wykres.



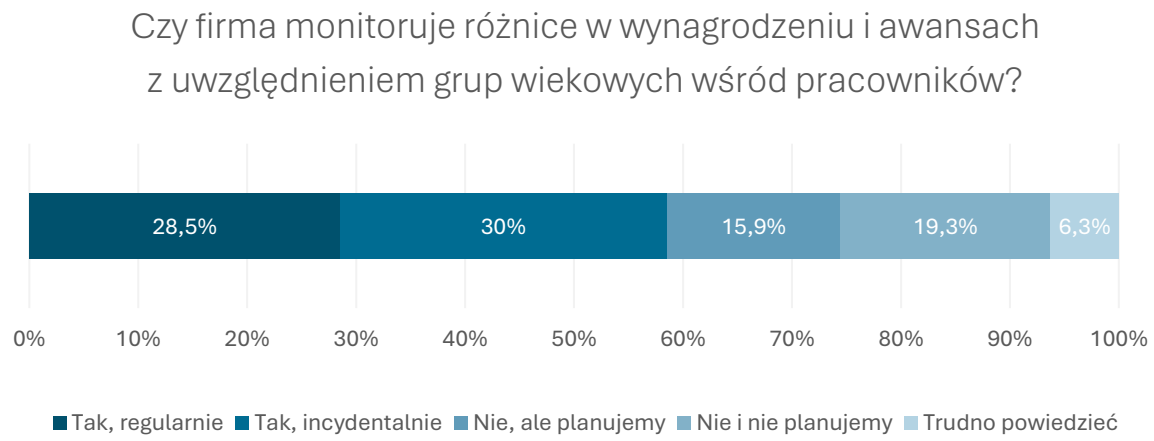
Źródło: Badanie ankietowe z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+ [n=600]

Tylko **5%** firm formalnie posiada dokument w tym zakresie i realizuje przynajmniej część jego zapisów. Kolejne **10%** posiada dokument, ale w praktyce w ogóle nie realizuje jego zapisów, co pokazuje całkowity brak przekucia deklaracji w rzeczywiste działania.

Jednocześnie **33%** firm, choć nie posiada formalnego dokumentu, deklaruje realizowanie działań w zakresie różnorodności wiekowej w praktyce. Największa grupa – **37%** firm – nie posiada dokumentu i nie realizuje żadnych działań, a **16%** badanych przedstawicieli firm w ogóle nie potrafi odpowiedzieć, czy firma realizuje politykę różnorodności wiekowej.

Wielkość firmy nieznacznie różnicuje poziom formalizacji podejmowanych działań. Firmy średnie najczęściej posiadają dokument i przynajmniej częściowo go realizują (**6%** wobec **5%** w mikro, **4%** w małych i dużych), ale jednocześnie najczęściej posiadają dokument, z którego nie korzystają (1**5%** wobec 1**3%** w mikro, **8%** w małych i dużych). Duże firmy zaskakująco często w ogóle nie realizują polityki różnorodności wiekowej (**52%** nie ma dokumentu i nie realizuje działań wobec **37%** w mikro, **38%** w małych i **29%** w średnich). Może to wynikać z małej liczebności próby (25 podmiotów).

Pracodawcy są niemal równo podzieleni w kwestii monitorowania różnic w wynagradzaniu i awansach wśród pracowników, co może stanowić element polityki różnorodności wiekowej. Wśród firm, które prowadzą monitoring [270 przedsiębiorstw], zaledwie **28%** robi to regularnie z uwzględnieniem grup wiekowych, a **30%** – incydentalnie. Oznacza to, że spośród wszystkich badanych firm tylko około **13%** regularnie monitoruje różnice w wynagrodzeniach i awansach z uwzględnieniem wieku, a kolejne **13%** robi to sporadycznie. Jednocześnie **19%** firm, które ogólnie monitorują różnice, w ogóle nie uwzględnia grup wiekowych i nie planuje tego robić, a **16%** planuje wprowadzić taki monitoring.



Źródło: Badanie ankietowe z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+ [n=270]

Wielkość firmy wyraźnie wpływa na częstotliwość monitoringu uwzględniającego wiek. Mikroprzedsiębiorstwa, choć rzadko prowadzą monitoring, jeżeli już to robią, najczęściej jest to działanie regularne (**45%** firm monitorujących wobec **33%** w małych, **18%** w średnich i **15%** w dużych). To może wynikać z prostszej struktury zatrudnienia, gdzie różnice wiekowe są bardziej widoczne i łatwiejsze do śledzenia. Z kolei duże firmy najczęściej monitorują tylko incydentalnie (**38%** wobec **28%** w średnich, **33%** w małych i **21%** w mikro), co może wynikać z większej złożoności systemów i koncentracji na innych wymiarach różnorodności.

Niepokojące jest to, że firmy średnie i duże, które prowadzą ogólny monitoring, najczęściej nie uwzględniają grup wiekowych i nie planują tego robić (odpowiednio **30%** i **38%** wobec **13%** w małych i **10%** w mikro). To stoi w wyraźnej sprzeczności z faktem, że to właśnie firmy średnie najczęściej dostrzegały potrzebę polityki różnorodności wiekowej (**55%**) i najczęściej posiadały formalne dokumenty w tym zakresie (**21%** miało dokument, choć tylko **6%** go realizowało).

Mechanizmy ageizmu w środowisku pracy

Z punktu widzenia ekspertów ageizm nie pojawia się jako pojedynczy incydent czy „złe praktyki" przypisane konkretnym firmom, lecz jako utrwalony sposób myślenia o wieku, który systematycznie przesuwa osoby 50+ w pozycję kandydatów drugiego wyboru. W tej perspektywie metryka działa jak skrót poznawczy: zastępuje realną ocenę kompetencji, motywacji i potencjału, a jednocześnie usprawiedliwia ostrożność pracodawców. **Eksperci pokazują, że wiek bywa traktowany jako czynnik ryzyka – ryzyka krótkiego horyzontu zatrudnienia, rzekomo słabszej adaptacji oraz „nieopłacalności" rozwoju** – zamiast jako zasób doświadczenia, stabilności i dojrzałej sprawczości. Efektem jest ograniczony dostęp do nowych ofert pracy oraz słabsza pozycja w organizacjach, w których rozwój i awans są silnie splecione z inwestycją w kompetencje.

Szczególnie wyraźnie wątek ten wybrzmiewa w analizie języka ogłoszeń rekrutacyjnych. Jedna z ekspertek uczestniczących w badaniu, odwołując się do praktyki analitycznej i rozmów doradców z osobami poszukującymi pracy, wskazuje, że same komunikaty kierowane do kandydatów odtwarzają hierarchię wieku: **promują młodość jako normę, a doświadczenie jako coś, czego nie trzeba nawet nazywać.**

Z tej perspektywy ważne jest nie tylko stwierdzenie „gorszej sytuacji", ale logika, która do niej prowadzi: **jeśli rynek komunikuje, że pożądany jest „młody, prężny zespół", to kandydat 50+ zostaje wypchnięty poza domyślną grupę odbiorców**. W rezultacie osoby dojrzałe częściej doświadczają odrzucenia już na etapie wejścia do procesu, zanim pojawi się możliwość rozmowy o kompetencjach. Ageizm działa tu więc jako filtr, który ogranicza dostęp do ofert, a zarazem osłabia poczucie, że na rynku istnieją realne alternatywy.

Jednocześnie eksperci pokazują, że stereotypy rekrutacyjne szybko przechodzą w stereotypy zarządcze, szczególnie w obszarze rozwoju kompetencji. Kluczowy mechanizm polega na tym, że pracodawcy interpretują wiek jako argument przeciw inwestycji w szkolenia, a więc **przeciw traktowaniu osoby 50+ jako kandydata rozwojowego – kogoś, w kogo „warto" lokować zasoby.**

W tej diagnozie wiek zostaje powiązany z wyobrażeniem o „końcówce" aktywności zawodowej, a nie z potencjałem dalszego uczenia się. Stereotyp technologiczny – **przekonanie o braku kompetencji cyfrowych i niezdolności do adaptacji – staje się wygodnym uzasadnieniem odsuwania osób starszych od inwestycji rozwojowych**. Eksperci podkreślają przy tym, że to myślenie nie wynika z faktów, lecz z uprzedzeń, które

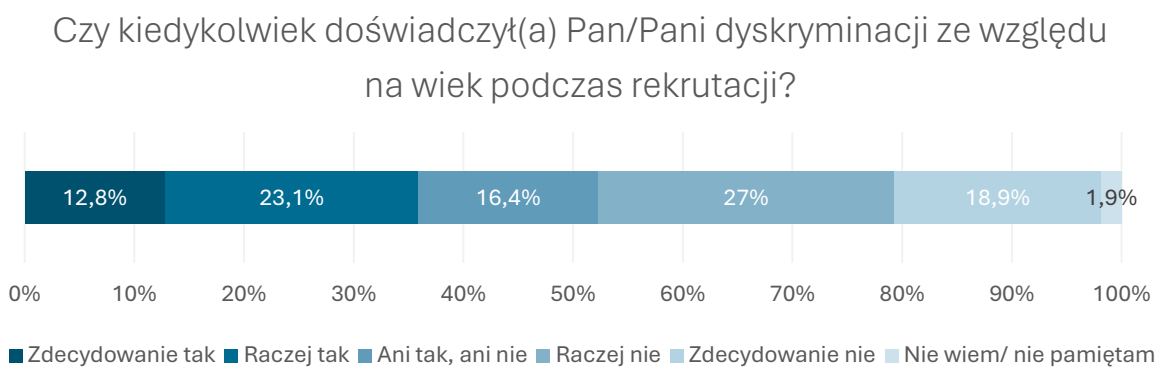
trzeba przełamywać, ponieważ osoby 50+ często dysponują czasem, stabilnością i gotowością do uczenia się.

Przeprowadzone analizy wypowiedzi respondentów [ekspertów rynku pracy] pokazują sedno problemu: nie chodzi tylko o to, że pracodawcy „preferują młodych", ale o to, że wiek uruchamia w organizacjach domyślne założenie o niskiej opłacalności inwestycji, co w praktyce przekłada się na nierówny dostęp do szkoleń i ścieżek rozwoju. A tam, gdzie rozwój i awans są warunkowane szkoleniami, projektami i „inwestowaniem w ludzi", ten mechanizm musi skutkować także ograniczeniem możliwości przechodzenia na bardziej odpowiedzialne role.

Ważnym dopowiedzeniem jest także to, że eksperci nie zatrzymują się na diagnozie, lecz pokazują, jak stereotypy funkcjonują w praktyce firm – jako deklaracje o preferencjach rekrutacyjnych, które później zderzają się z realiami organizacyjnymi. Przywołana przez jedną z uczestniczek historia pracodawcy, który „chciał młodych", a następnie doświadczył trudności wynikających z rotacji i niskiej przewidywalności, odsłania, że ageizm bywa nie tylko krzywdzący, ale i krótkowzroczny.

W ocenie ekspertów wiek bywa traktowany jako ryzyko, mimo że wiele cech przypisywanych osobom 50+ ma dla organizacji wartość stricte użytkową – stabilność, odpowiedzialność, dyspozycyjność rozumiana jako mniejsza podatność na nagłą rezygnację, a także zdolność do uczenia się, jeśli istnieją warunki i zachęty. Dlatego też ageizm należy rozumieć nie tylko jako problem etyczny i społeczny, ale też jako mechanizm rynkowy, który realnie ogranicza dostęp osób 50+ do ofert pracy oraz do inwestycji rozwojowych, a tym samym – do pozycji i ról, które w organizacjach buduje się poprzez rozwój kompetencji i zaufanie do potencjału pracownika.

Wśród osób, które uczestniczyły w procesach rekrutacyjnych (593 osoby, po wyłączeniu tych, którzy nie szukali pracy), **36%** doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek (**13%** zdecydowanie tak, **23%** raczej tak). Przeciwnego zdania jest **46%** badanych (**27%** raczej nie, **19%** zdecydowanie nie), a **16%** zajmuje neutralną pozycję.



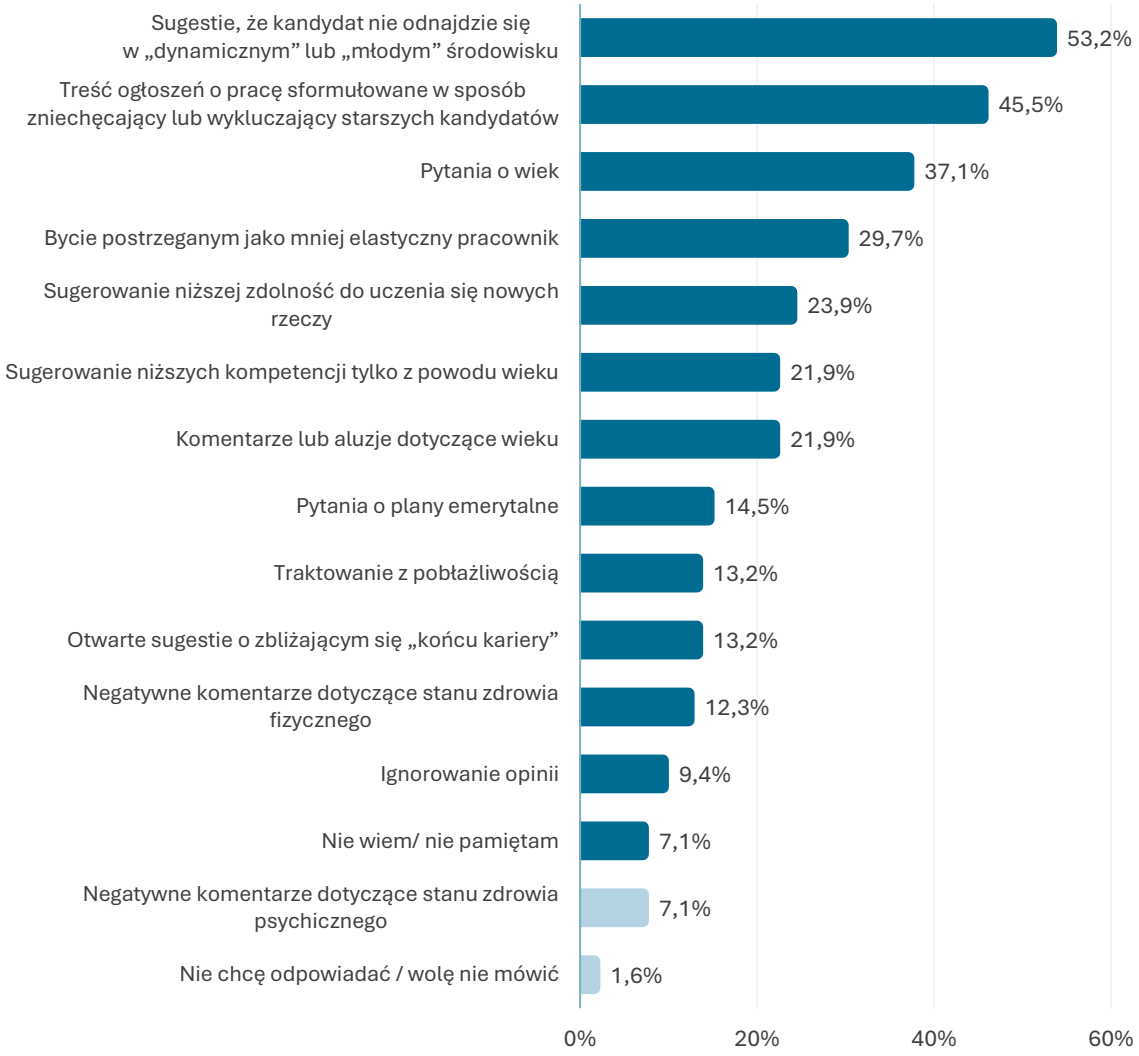
Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=593]

Różnice między grupami są wyraźne. Pracownicy umysłowi najczęściej zgłaszają dyskryminację – **38%** potwierdza takie doświadczenia (**13%** zdecydowanie, **25%** raczej), podczas gdy **43%** zaprzecza. Pracownicy wykonujący pracę fizyczno-umysłową również często spotykają się z dyskryminacją – **37%** potwierdza (**15%** zdecydowanie, **22%** raczej), a **44%** zaprzecza. Pracownicy fizyczni zgłaszają dyskryminację nieco rzadziej – **30%** potwierdza (**9%** zdecydowanie, **21%** raczej), a **53%** zaprzecza.

> **„W ogłoszeniu nie ma napisane: '50+ nie zapraszamy'**. Ale między wierszami czuć, że szukają kogoś młodego, szybkiego i bez zobowiązań."– pracownik 50+

Szczegóły dotyczące form dyskryminacji prezentuje poniższy wykres.

Z jakimi formami dyskryminacji ze względu na wiek spotkał(a) się Pan/Pani podczas rekrutacji?



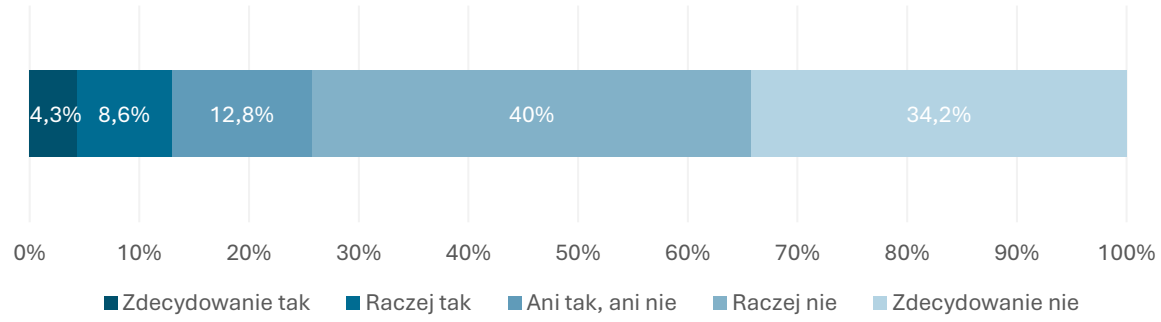
Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=310]

Różnice między grupami ujawniają odmienne doświadczenia. Pracownicy fizyczni najczęściej spotykają się z pytaniami o wiek (**45%**), ogłoszeniami wykluczającymi (**45%**) i sugestiami o nieodpowiedniości do młodego środowiska (**42%**). Pracownicy wykonujący pracę fizyczno-umysłową również często doświadczają wykluczających ogłoszeń (**49%**), pytań o wiek (**53%**) oraz sugestii o braku dopasowania do dynamicznego środowiska (**57%**). Z kolei pracownicy umysłowi najczęściej spotykają się z sugestiami o nieodpowiedniości do młodego środowiska (**56%**), ogłoszeniami wykluczającymi (**43%**) oraz sugerowaniem niższej zdolności do uczenia się (**26%**). Rzadziej niż inne grupy doświadczają więc bezpośrednich pytań o wiek.

> „**Najtrudniejsze nie są żarty o wieku, tylko moment, kiedy przestają cię zapraszać do nowych tematów**, bo zakładają, że już nie będziesz chciał.”– pracownik 50+

Doświadczenie dyskryminacji w miejscu pracy jest znacznie rzadsze niż podczas rekrutacji. Tylko **13%** pracowników 50+ potwierdza takie doświadczenia (**4%** zdecydowanie tak, **9%** raczej tak), podczas gdy **74%** zaprzecza (**40%** raczej nie, **34%** zdecydowanie nie). Neutralną pozycję zajmuje **13%** badanych.

Czy kiedykolwiek doświadczył(a) Pan/Pani dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy?



Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=1067]

Pracownicy umysłowi nieco częściej zgłaszają dyskryminację w miejscu pracy – **14%** potwierdza (**5%** zdecydowanie, **9%** raczej), podczas gdy **73%** zaprzecza. Pracownicy wykonujący pracę fizyczno-umysłową również w **13%** doświadczają dyskryminacji, a w **73%** nie. Pracownicy fizyczni najrzadziej zgłaszają takie problemy – **11%** potwierdza dyskryminację, a aż **80%** jej zaprzecza.

Wśród osób doświadczających dyskryminacji w miejscu pracy (275 osób) najczęstszą formą jest traktowanie z pobłażliwością (**32%**). Następnie plasuje się sugerowanie niższych kompetencji z powodu wieku (**30%**) i pomijanie przy awansach lub rozwoju zawodowym (**30%**). Inne dość często wskazywane formy dyskryminacji to: ignorowanie

opinii (**22%**), sugerowanie konieczności ustąpienia miejsca młodszym (**20%**), otwarte sugestie o zbliżającym się końcu kariery (**16%**) oraz mobbing (**16%**).

Rotacja pracowników 50+

W ciągu ostatnich pięciu lat pracę zmieniło **22,7%** badanych pracowników 50+, podczas gdy **77,3%** pozostało w tym samym miejscu zatrudnienia. Charakter pracy jest nieznacznie zróżnicowany przez poziom mobilności. Najwyższy odsetek osób zmieniających pracę występuje wśród wykonujących pracę fizyczno-umysłową (**26%**), najniższy wśród pracowników umysłowych (**20%**), a pracownicy fizyczni plasują się pośrodku (**24%**). Różnice te nie są jednak znaczące i sugerują, że **rotacja pracowników 50+ jest stosunkowo niska niezależnie od rodzaju wykonywanej pracy**.

Jednocześnie eksperci uczestniczący w badaniach terenowych wskazywali, że zatrudnianie osób starszych zmniejsza rotację w przedsiębiorstwie. Mniejsze ryzyko rotacji docenia jako szczególnie cenną **37%** pracodawców, dyspozycyjność – **43%**, a odporność na stres – **32%**.

W kontekście minimalizacji rotacji pracowników, w przypadku dobrych praktyk, wskazywana jest kwestia stabilizacji zatrudnienia. Pracownicy zwracają uwagę na wspieranie stabilizacji zawodowej [szczególnie cenionej przez osoby 50+] poprzez długoterminowe umowy, kontynuowanie i przedłużanie umów na czas nieokreślony, przedłużanie umów pracownikom z dużym doświadczeniem oraz ochronę miejsc pracy dla osób po 50. roku życia. **Stabilne zatrudnienie i mała rotacja wśród pracowników 50+ są podkreślane jako dowód, że system działa dobrze i pracownicy czują się bezpiecznie**.



Model firmy skutecznie zatrudniającej pracowników 50+

Z przeprowadzonych analiz wyłania się spójny model organizacji, która potrafi skutecznie zatrudniać i utrzymywać w pracy osoby 50+. **Nie opiera się on na jednym beneficie, lecz na połączeniu kilku praktyk**: elastycznej organizacji pracy, ergonomii stanowisk, szacunku w kulturze organizacyjnej, dostępu do rozwoju oraz przewidywalności relacji zatrudnieniowej.

Firmy, którym „wychodzi" zatrudnianie osób 50+, traktują **dojrzałych pracowników nie jako koszt lub wyjątek wymagający pobłażliwości, lecz jako stabilny zasób organizacyjny**. W praktyce oznacza to lepsze dopasowanie zadań, większą gotowość do reagowania na potrzeby zdrowotne i rozwojowe oraz bardziej konsekwentne zarządzanie różnorodnością wieku.

Model ten ma szczególne znaczenie w kontekście starzenia się zasobów pracy. Badanie pokazuje, że utrzymanie aktywności zawodowej osób 50+ zależy nie tylko od ich motywacji i kondycji, ale również od jakości środowiska pracy projektowanego przez pracodawcę.

Najważniejsze wnioski z obszaru środowiska pracy

Najmocniejszy wniosek z tego obszaru dotyczy luki między potrzebami pracowników a poziomem dojrzałości organizacyjnej firm. Pracownicy 50+ relatywnie rzadko mają poczucie, że ich potrzeby są systemowo uwzględniane przy organizacji pracy, a pracodawcy częściej dostrzegają potrzebę działań niż realnie wdrażają uporządkowane polityki i rozwiązania.

Kluczowe znaczenie mają tu trzy wątki: jakość organizacji pracy, poziom wsparcia rozwojowego oraz praktyki zarządzania wiekiem. Z danych wynika, że firmy różnią się nie tyle samymi opiniami, ile poziomem dojrzałości wdrożeniowej – szczególnie widocznym przy ergonomii, mentoringu, monitorowaniu różnic oraz polityce różnorodności wiekowej.

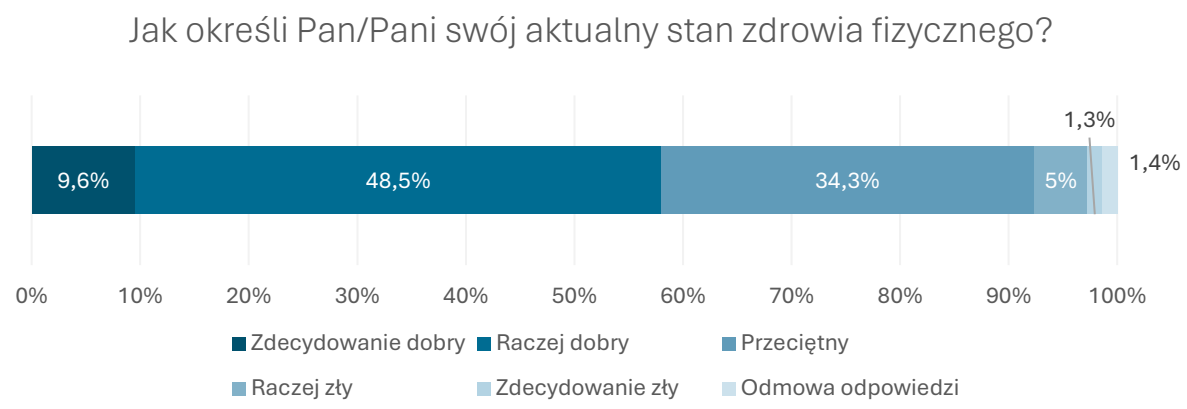
To właśnie środowisko pracy jest obszarem, w którym najłatwiej przejść od diagnozy do działań. Ergonomia, elastyczność, szkolenia menedżerów, rozwój kompetencji i język rekrutacji należą do tych elementów, które można stosunkowo szybko poprawiać, a które mają bezpośredni wpływ na zdolność utrzymania aktywności zawodowej osób 50+.



4. ZDROWIE

Stan zdrowia fizycznego i psychicznego pracowników 50+

Zdecydowana większość pracowników 50+ (**58%**) ocenia swój stan zdrowia fizycznego pozytywnie (**10%** zdecydowanie dobry, **48%** raczej dobry), podczas gdy jedynie **6%** ocenia go negatywnie (**5%** raczej zły, **1%** zdecydowanie zły). Znacząca grupa (**34%**) określa swoje zdrowie jako przeciętne.

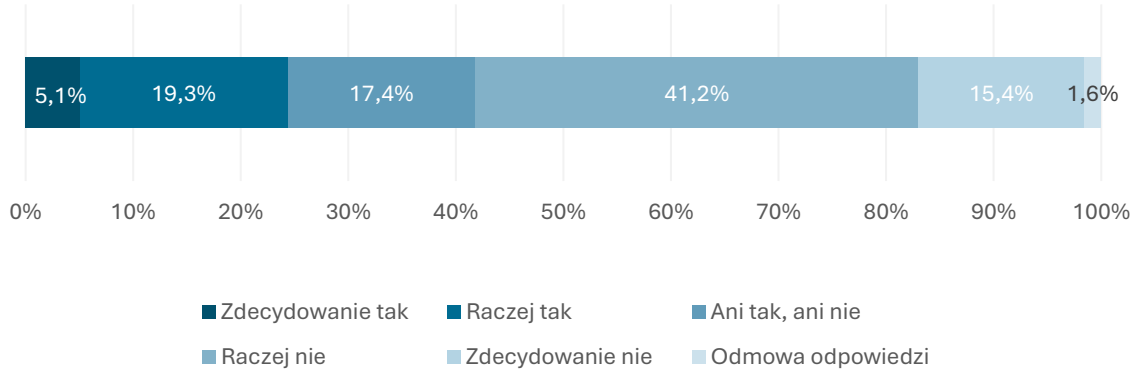


Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=1067]

Charakter pracy ma umiarkowany wpływ na samoocenę zdrowia. Pracownicy wykonujący pracę fizyczno-umysłową najczęściej oceniają swoje zdrowie pozytywnie (**63%**), następnie pracownicy umysłowi (**57%**) i fizyczni (**53%**). Pracownicy fizyczni dwukrotnie częściej niż umysłowi oceniają swoje zdrowie jako złe lub bardzo złe (**10%** wobec **5%**), co może wynikać z większego obciążenia fizycznego organizmu w trakcie kariery zawodowej.

W ciągu ostatnich pięciu lat pogorszenie stanu zdrowia fizycznego, wpływającego na życie zawodowe, doświadczyło **24%** pracowników 50+ (**5%** zdecydowanie tak, **19%** raczej tak), podczas gdy **57%** takiego wpływu nie odnotowało.

Czy w ciągu ostatnich 5 lat zauważył/zauważyła Pan/Pani pogorszenie stanu zdrowia fizycznego, który wpłynął na Pana/Pani życie zawodowe?

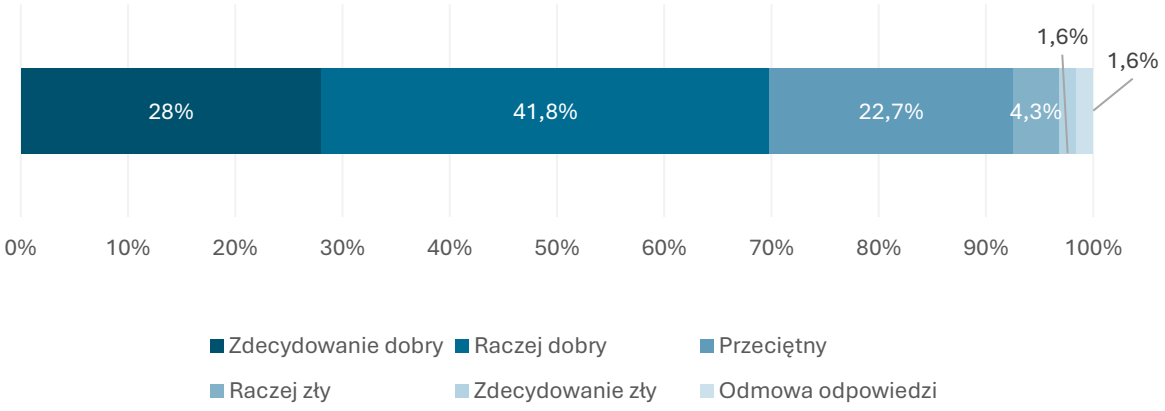


Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=1067]

Pracownicy fizyczni nieznacznie częściej niż pozostałe grupy zgłaszają pogorszenie zdrowia wpływające na pracę (**27%** wobec **25%** u umysłowych i **21%** u wykonujących pracę fizyczno-umysłową). Różnice nie są znaczące, co sugeruje, że pogorszenie zdrowia związane z wiekiem dotyka wszystkich grup w podobnym stopniu, niezależnie od charakteru wykonywanej pracy.

Stan zdrowia psychicznego pracownicy 50+ oceniają zdecydowanie lepiej niż fizycznego. Aż **70%** ocenia go pozytywnie (**28%** zdecydowanie dobry, **42%** raczej dobry), tylko **6%** negatywnie, a **23%** jako przeciętny.

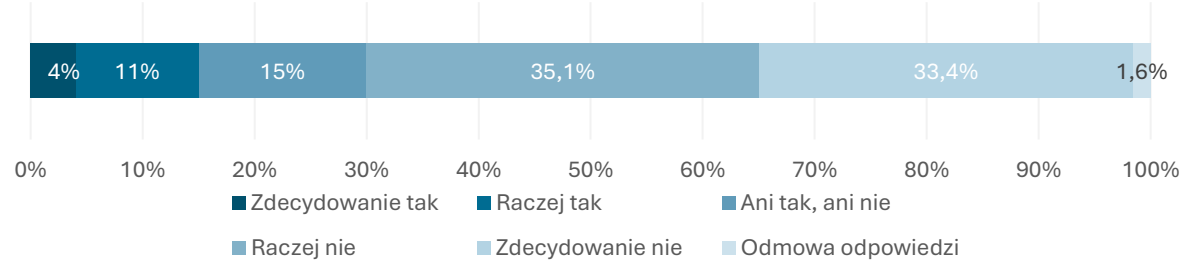
Jak określi Pan/Pani swój aktualny stan zdrowia psychicznego?



Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=1067]

Różnice między grupami są tu wyraźniejsze. Pracownicy wykonujący pracę fizyczno-umysłową najczęściej oceniają swoje zdrowie psychiczne jako bardzo dobre (**35%** zdecydowanie tak), podczas gdy pracownicy umysłowi **26%**, a fizyczni tylko **24%**. Z kolei pracownicy fizyczni znacznie częściej wybierają ocenę "raczej dobry" (**52%**) niż umysłowi (**42%**) czy wykonujący pracę fizyczno-umysłową (**34%**), co może wskazywać na większą ostrożność w samoocenie.

Czy w ciągu ostatnich 5 lat zauważył/zauważyła Pan/Pani pogorszenie stanu swojego zdrowia psychicznego, który wpłynął na Pana/Pani życie zawodowe?

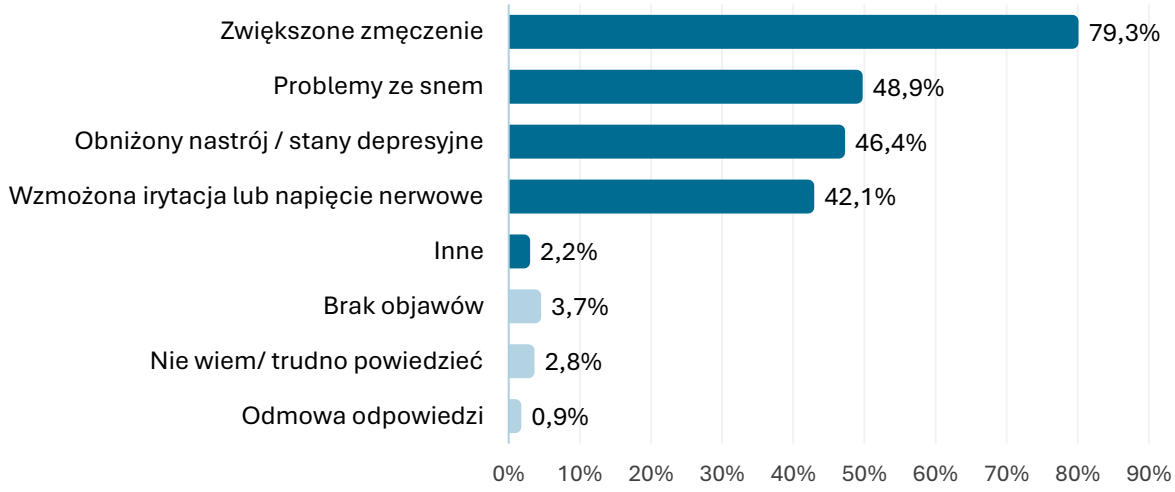


Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=1067]

Pogorszenie stanu zdrowia psychicznego wpływające na życie zawodowe w ciągu ostatnich pięciu lat dotknęło jedynie **15%** pracowników 50+ (**4%** zdecydowanie tak, **11%** raczej tak), podczas gdy aż **68%** takiego wpływu nie doświadczyło.

Pracownicy umysłowi nieco częściej zgłaszają pogorszenie zdrowia psychicznego wpływające na pracę (**17%** wskazań), niż pracownicy wykonujący pracę fizyczno-umysłową (**14%**) czy fizyczną (**12%**). To może wynikać z większych obciążeń stresem i presją w pracy umysłowej, choć różnice nie są dramatyczne.

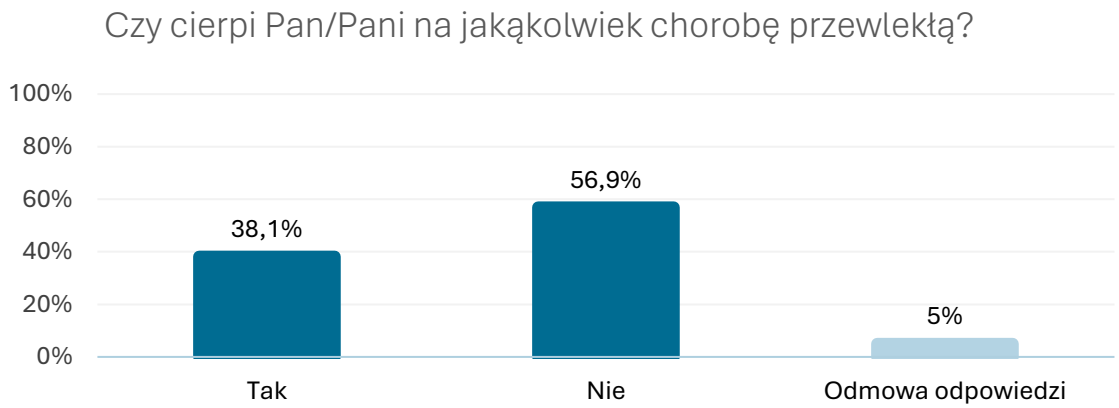
Jeśli odczuwa Pan/Pani pogorszenie stanu zdrowia, proszę wskazać, które z poniższych objawów najczęściej Pan/Pani zauważa:



Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=323]

Wśród osób doświadczających pogorszenia zdrowia (323 osoby) dominującym objawem jest zwiększone zmęczenie – zgłasza je **79%** tej grupy. Dalej znajdują się problemy ze snem (**49%**), obniżony nastrój lub stany depresyjne (**46%**) oraz wzmożona irytacja lub napięcie nerwowe (**42%**).

Różnice między grupami są znaczące. Pracownicy fizyczni najczęściej zgłaszają zwiększone zmęczenie – **86%** (pracownicy umysłowi **73%**, wykonujący pracę fizyczno-umysłową - **86%**). Pracownicy umysłowi wyraźnie częściej niż fizyczni doświadczają problemów ze snem (**57%** wobec **33%**), obniżonego nastroju (**49%** wobec **31%**) i wzmożonej irytacji (**43%** wobec **42%**). Pracownicy wykonujący pracę fizyczno-umysłową zajmują pozycję pośrednią w większości kategorii, z wyjątkiem zmęczenia, gdzie dorównują pracownikom fizycznym.



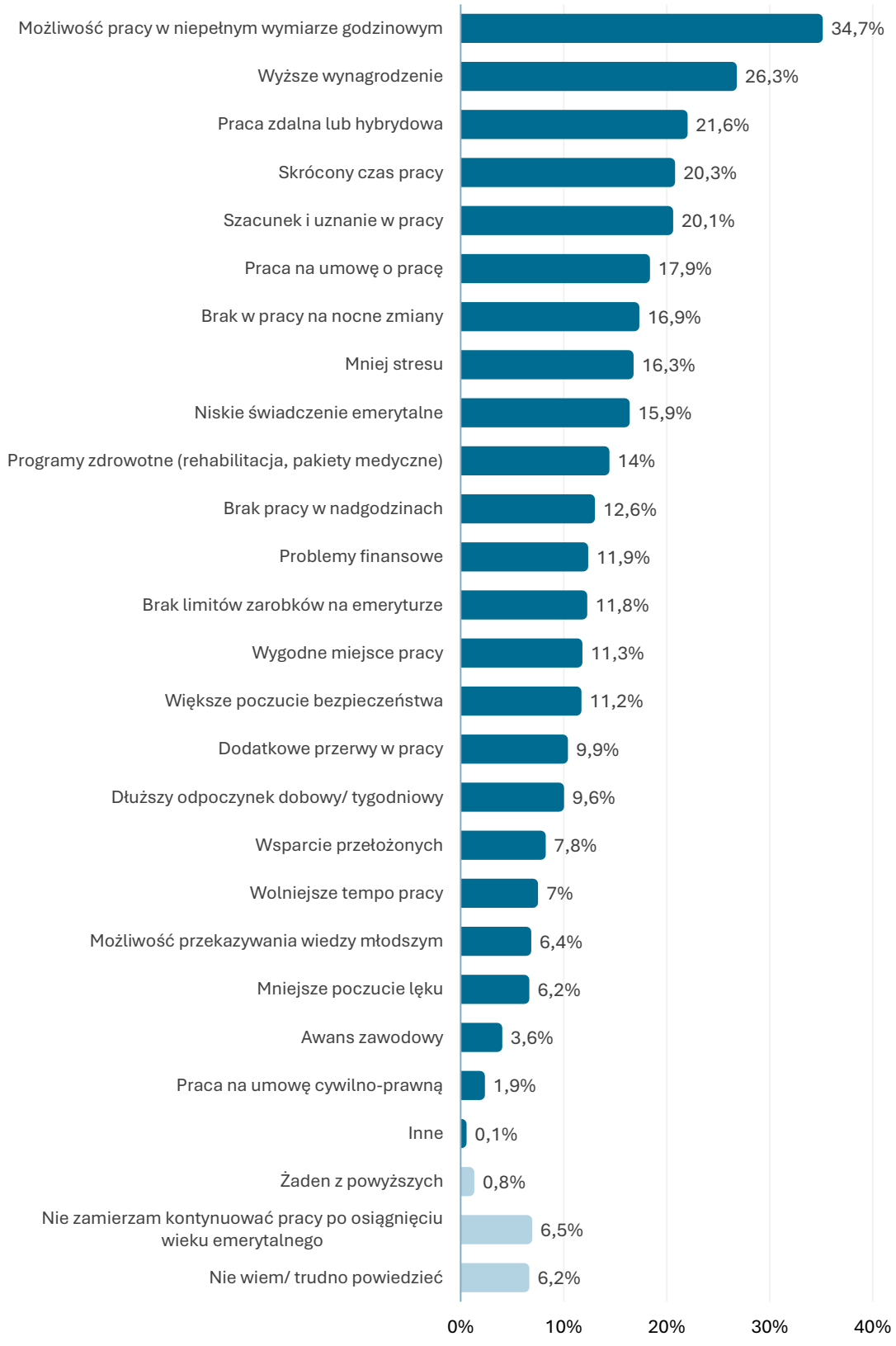
Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=1067]

Prawie dwie piąte pracowników 50+ (**38%**) cierpi na jakąś chorobę przewlekłą, podczas gdy **57%** nie ma takich problemów. Analiza zgłoszonych chorób przewlekłych ujawnia wyraźną dominację kilku kategorii schorzeń, które odzwierciedlają typowe problemy zdrowotne polskiego społeczeństwa w tej grupie wiekowej. Wśród najczęściej zgłaszanych chorób wskazać można: nadciśnienie tętnicze, choroby tarczycy, cukrzyca, choroby układu ruchu.

Zdrowie a aktywność zawodowa pracowników 50+

Zdecydowana większość pracowników 50+ (87%) jest otwarta na kontynuowanie pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego, a tylko **6%** wyraźnie deklaruje brak takich zamiarów, a **6%** nie potrafi określić swojego stanowiska. To pokazuje **ogromny potencjał aktywizacji zawodowej seniorów, pod warunkiem odpowiedniego dostosowania warunków pracy do ich potrzeb**. Szczegółowe odpowiedzi zostały zamieszczone na poniższym wykresie.

Co najbardziej mogłoby Pana/Panią zachęcić/zmotywować do kontynuowania pracy zawodowej po osiągnięciu wieku emerytalnego?



Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=1067]

Najsilniejszym motywatorem do kontynuowania aktywności zawodowej byłaby **możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzinowym** – wskazuje na nią **35%** pracowników. Pozwala ona na aktywność zawodową przy ograniczonych możliwościach fizycznych czy zdrowotnych.

Ponadto eksperci objęci badaniem wskazują, że zdrowie nie funkcjonuje jako poboczny „temat socjalny", lecz jako realna granica, na której rozstrzyga się możliwość podtrzymania aktywności zawodowej po pięćdziesiątce, zwłaszcza w branżach i rolach opartych na wysiłku fizycznym lub wysokiej intensywności pracy. Eksperci mówią o tym bez prób idealizowania: nawet jeśli starsi pracownicy potrafią nadrabiać doświadczeniem, odpowiedzialnością i organizacją pracy, to wraz z wiekiem rośnie znaczenie kondycji, regeneracji i odporności organizmu, a rynek pracy nie zawsze jest gotowy na takie „biologiczne" ograniczenia jako oczywisty element projektowania stanowisk i procesów.

> „Ja nie chcę wypadać z pracy. **Chcę tylko pracować trochę inaczej**: mniej godzin, mniej presji, ale nadal być potrzebnym." – pracownik 50+

Jednocześnie zdrowie w materiale eksperckim pojawia się jako realna granica aktywności zawodowej nie dlatego, że „po 50. roku życia nie da się pracować", lecz dlatego, że bez odpowiednich warunków praca staje się coraz trudniejsza do udźwignięcia

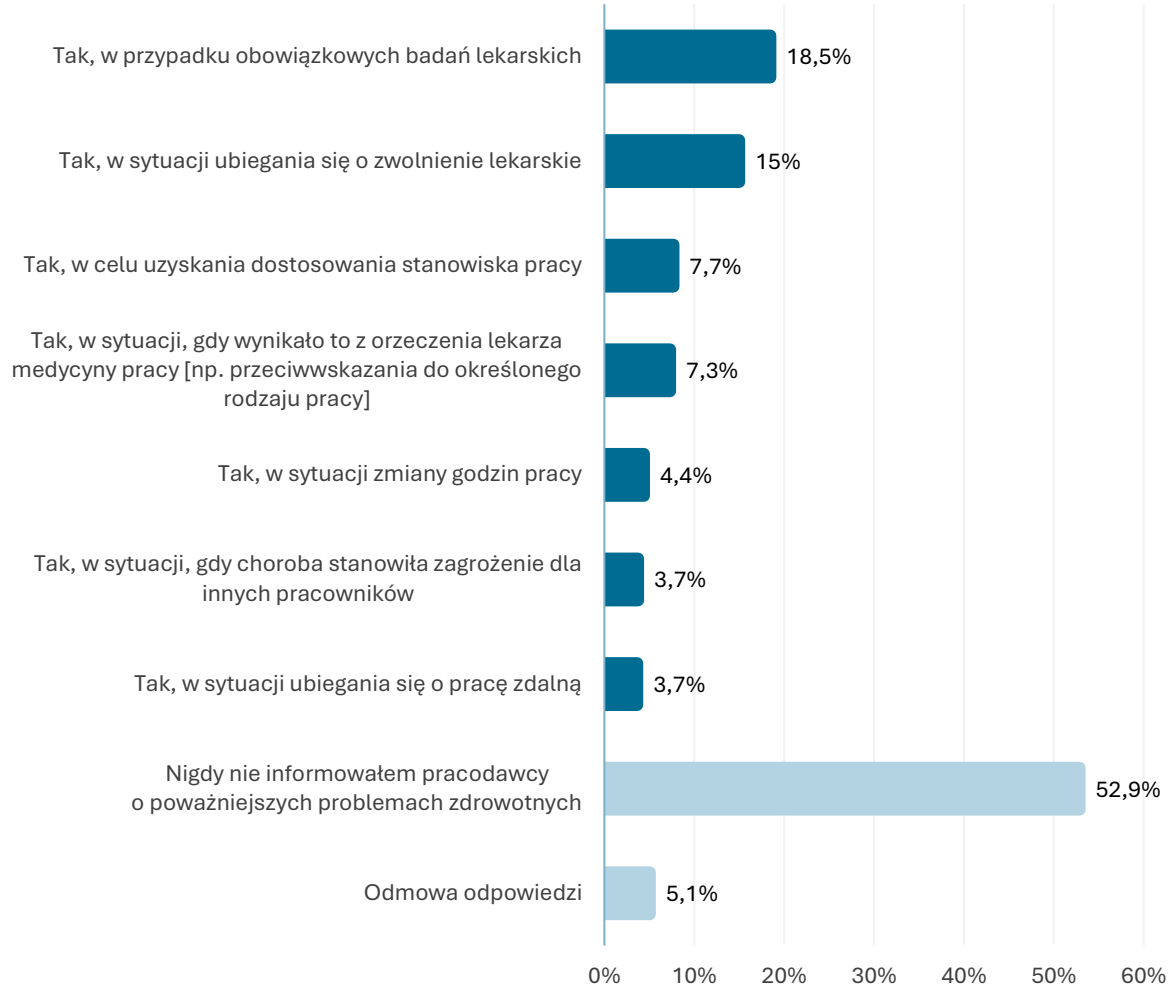
Ponadto stereotypowe postrzeganie wieku przekłada się także na ograniczone możliwości rozwoju zawodowego, co pośrednio przekłada się na aktywność zawodową pracowników 50+. Wielu badanych zauważa, że w ich zakładach szkolenia organizuje się głównie dla młodszych pracowników.



Ujawnianie stanu zdrowia przez pracowników 50+ [bezpieczeństwo psychologiczne]

Ponad połowa pracowników 50+ (53%) nigdy nie informowała pracodawcy o poważniejszych problemach zdrowotnych, co pokazuje poniższy wykres.

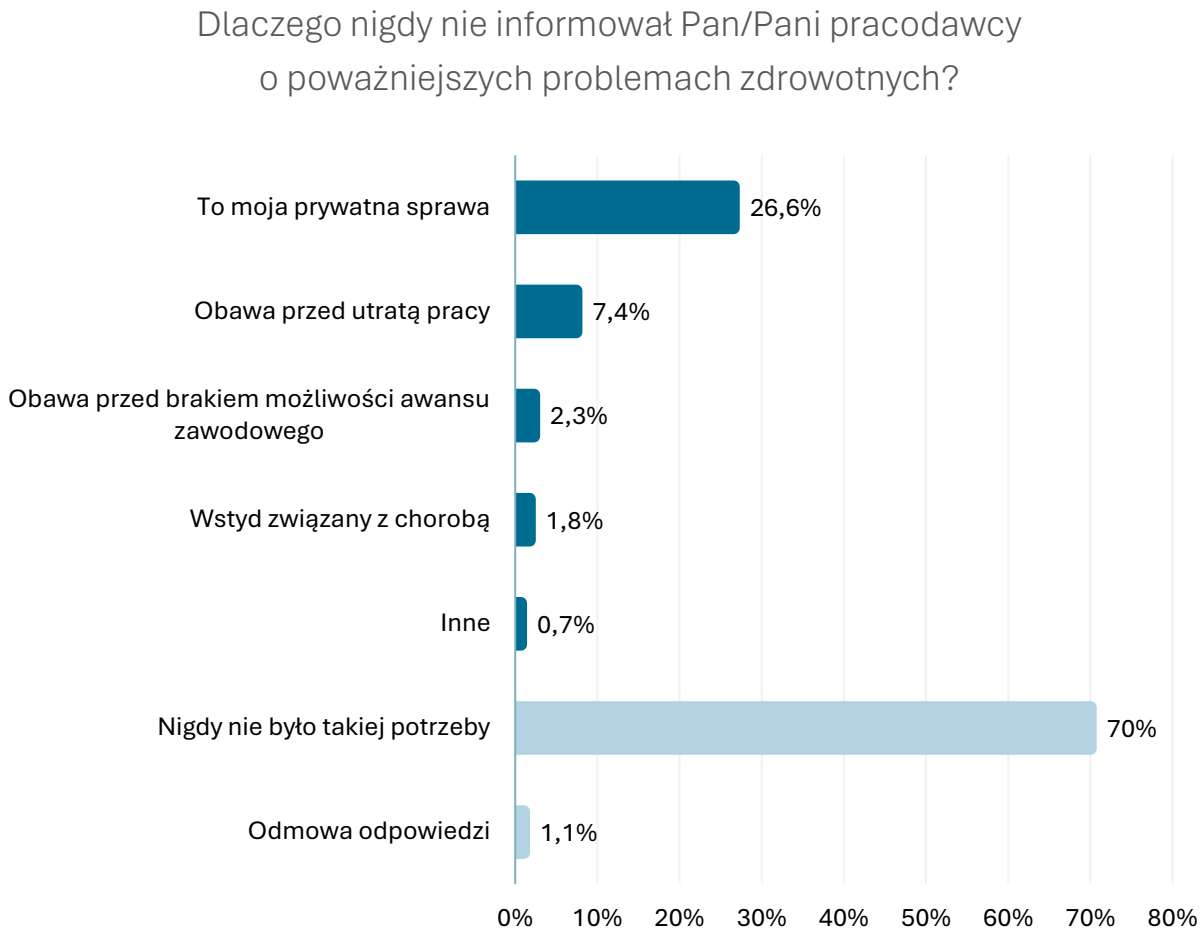
Czy zdarzyło się, że Panu/Pani informować pracodawcę o poważniejszych problemach zdrowotnych?



Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=1067]

Wśród tych, którzy to robili, najczęstszymi sytuacjami były: obowiązkowe badania lekarskie (**18%**), ubieganie się o zwolnienie lekarskie (**15%**), uzyskanie dostosowania stanowiska pracy (**8%**) oraz orzeczenie lekarza medycyny pracy (**7%**).

> „Najważniejsze jest to, żeby **powiedzenie o zdrowiu nie obróciło się przeciwko mnie**.” – pracownik 50+



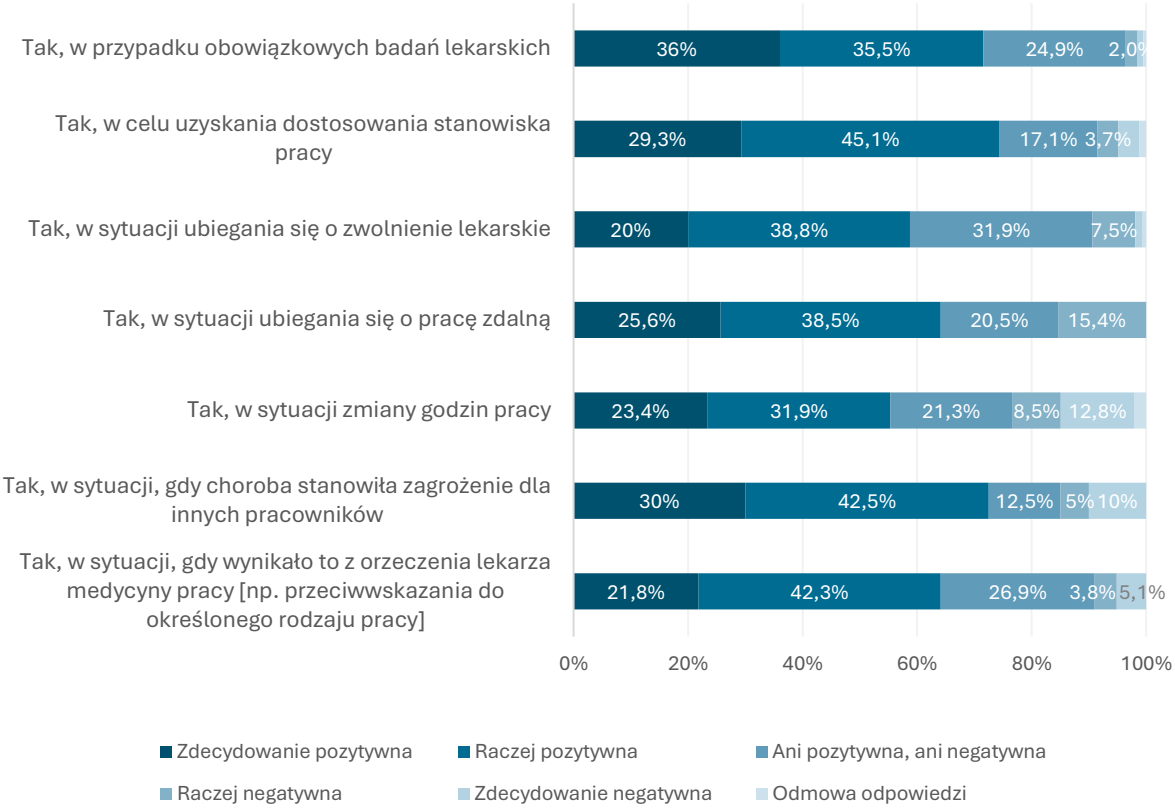
Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=564]

Wśród osób, które nigdy nie informowały pracodawcy (564 osoby), dominującym powodem jest brak potrzeby – wskazuje na to **70%**. Jednak **znacząca część traktuje problemy zdrowotne jako prywatną sprawę (27%)**. Obawa przed utratą pracy dotyczy **7%** badanych, obawa przed brakiem awansu – **2%**, a wstyd związany z chorobą – również **2%**.

Różnice między grupami, wyróżnionymi ze względu na charakter pracy, są wyraźne. Pracownicy fizyczni znacznie częściej niż pozostałe grupy obawiają się utraty pracy (**13%** wobec **4%** u umysłowych i **10%** u wykonujących pracę fizyczno-umysłową), co może wynikać z większej podatności na zwolnienie w przypadku problemów zdrowotnych przy pracy fizycznej. Jednocześnie pracownicy wykonujący pracę fizyczno-umysłową najczęściej traktują zdrowie jako prywatną sprawę (**30%** wobec **24%** u umysłowych i **27%** u fizycznych).

Pracownicy, którzy informowali pracodawcę o problemach zdrowotnych, generalnie pozytywnie oceniają jego postawę, choć z wyraźnymi różnicami w zależności od kontekstu, co widać na poniższym wykresie.

Jak ocenia Pan/Pani postawę pracodawcy w sytuacji informowania go o poważniejszym stanie swojego zdrowia?



Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=643]

Najbardziej pozytywnie oceniana jest postawa pracodawcy w przypadku obowiązkowych badań lekarskich – **72%** ocen pozytywnych (**36%** zdecydowanie pozytywna, **36%** raczej pozytywna). Podobnie dobrze oceniana jest reakcja, gdy choroba stanowiła zagrożenie dla innych pracowników – **73%** pozytywnych ocen.

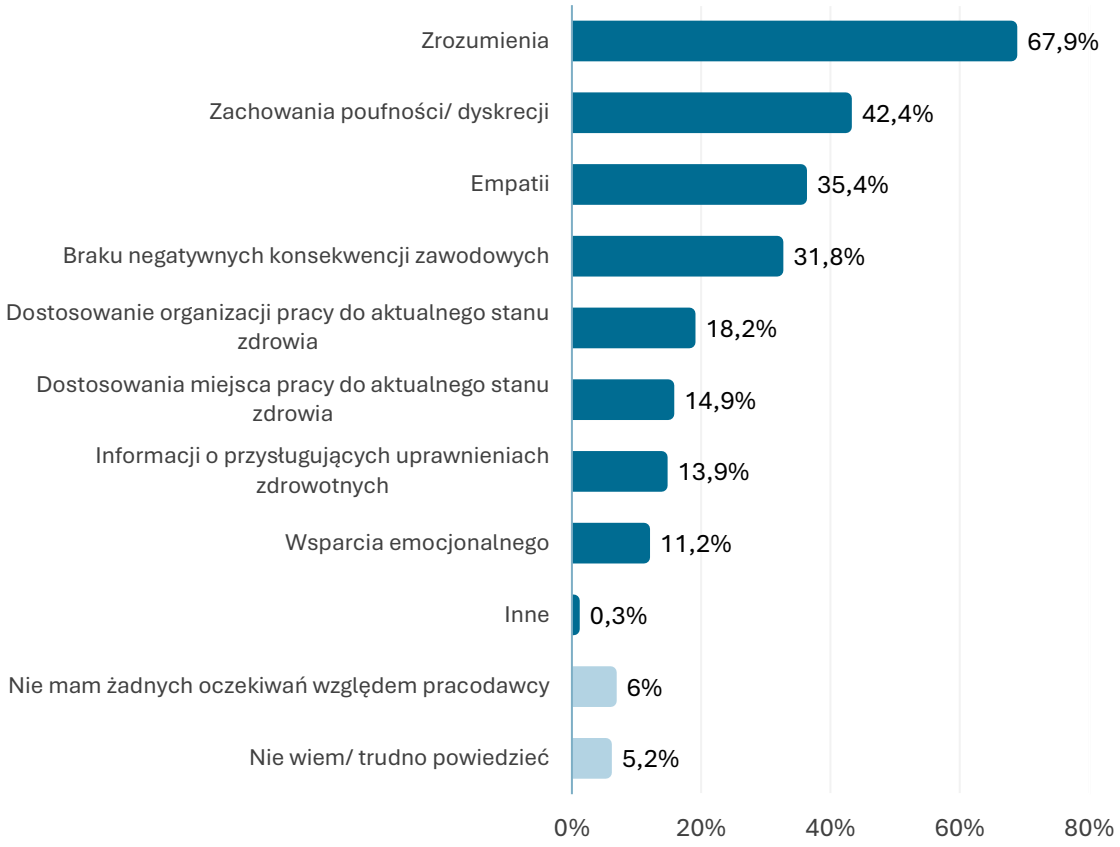
W kontekście dostosowania stanowiska pracy postawy są oceniane pozytywnie w **74%** przypadków, a w sytuacji ubiegania się o zwolnienie lekarskie – **59%** pozytywnych ocen, choć tu już znacząca część (**32%**) zajmuje neutralną pozycję.

Najgorsze oceny dotyczą sytuacji zmiany godzin pracy – tylko **55%** ocen pozytywnych, a aż **21%** negatywnych. To sugeruje, że pracodawcy są bardziej skłonni do pozytywnej reakcji w sytuacjach formalnych (badania, choroby zakaźne) niż gdy wymagane są konkretne dostosowania organizacji pracy.

Pracownicy fizyczni są najbardziej pozytywni wobec reakcji pracodawcy w sytuacji zmiany godzin pracy (**62%** ocen pozytywnych wobec **56%** u umysłowych i **50%** u wykonujących pracę fizyczno-umysłową), choć jednocześnie to właśnie wśród wykonujących pracę fizyczno-umysłową w tym kontekście pojawia się najwięcej zdecydowanie negatywnych ocen (**31%**).

Pracownicy 50+ mają wyraźne oczekiwania co do postawy pracodawcy w sytuacji ujawnienia problemów zdrowotnych, co widać na poniższym wykresie.

Jakiej postawy oczekiwałby Pan/Pani od pracodawcy w sytuacji przekazania informacji o poważniejszym stanie swojego zdrowia?



Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=1067]

Dominuje oczekiwanie zrozumienia (68%), następnie zachowania poufności i dyskrecji (42%), empatii (35%) oraz braku negatywnych konsekwencji zawodowych (32%).

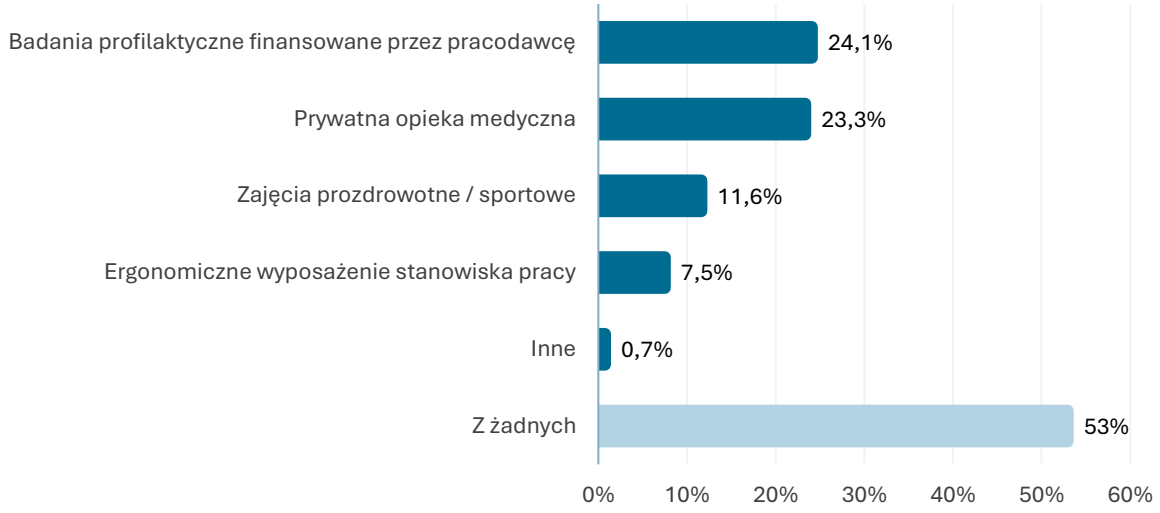
> „Nie oczekuję specjalnego traktowania. **Oczekuję zrozumienia, dyskrecji i tego, że nie zostanę za to ukarany.**" – pracownik 50+

Oczekiwania praktyczne to: dostosowanie organizacji pracy (**18%**), dostosowanie miejsca pracy (**15%**) oraz informacje o przysługujących uprawnieniach (**14%**). Wsparcia emocjonalnego oczekuje **11%** badanych.

Większość pracowników 50+ (53%) nie korzystała z żadnych benefitów prozdrowotnych oferowanych przez pracodawcę w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Wśród tych, którzy korzystali, najczęściej wybierane były: badania profilaktyczne finansowane przez

pracodawcę (**24%**) oraz prywatna opieka medyczna (**23%**). Zajęcia prozdrowotne lub sportowe wykorzystało **12%**, a ergonomiczne wyposażenie stanowiska pracy – **7%**.

Z jakich benefitów prozdrowotnych oferowanych przez Pan/Pani firmę korzystał/a Pan/Pani w ostatnich 12 miesiącach?



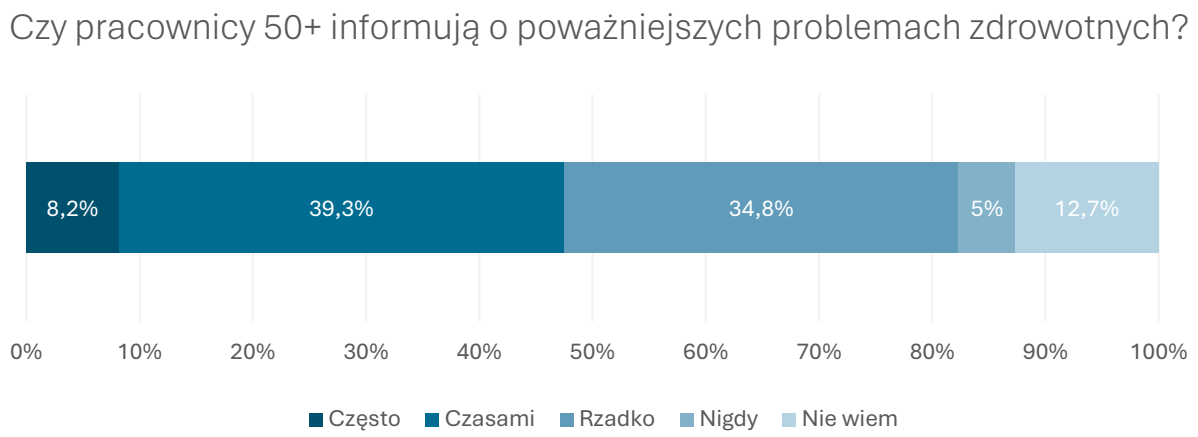
Źródło: Badanie ankietowe z pracownikami 50+ [n=1067]

Wyraźne różnice między grupami pokazują **nierówny dostęp do benefitów**. Pracownicy fizyczni najczęściej korzystali z badań profilaktycznych (**30%** wobec **21%** u umysłowych i **24%** u wykonujących pracę fizyczno-umysłową), co może wynikać z większych wymogów medycyny pracy. Z kolei pracownicy umysłowi znacznie częściej mieli dostęp do prywatnej opieki medycznej (**28%** wobec **22%** u fizycznych i **17%** u wykonujących pracę fizyczno-umysłową) oraz ergonomicznego wyposażenia stanowiska (**9%** wobec **3%** u fizycznych i **9%** u wykonujących pracę fizyczno-umysłową). Co niepokojące, pracownicy wykonujący pracę fizyczno-umysłową najczęściej w ogóle nie korzystali z benefitów prozdrowotnych (**58%** wobec **52%** u umysłowych i **48%** u fizycznych), co może wskazywać na gorszy dostęp do takich rozwiązań w tej grupie lub mniejszą świadomość ich dostępności.

> „Profilaktyka ma sens wtedy, **kiedy jest dostępna zanim człowiek trafi na zwolnienie**, a nie dopiero po problemie.” – ekspert

> „Tam, gdzie praca najbardziej **obciąża zdrowie, wsparcie prozdrowotne powinno być najbardziej dostępne** – a często jest odwrotnie.” – ekspert

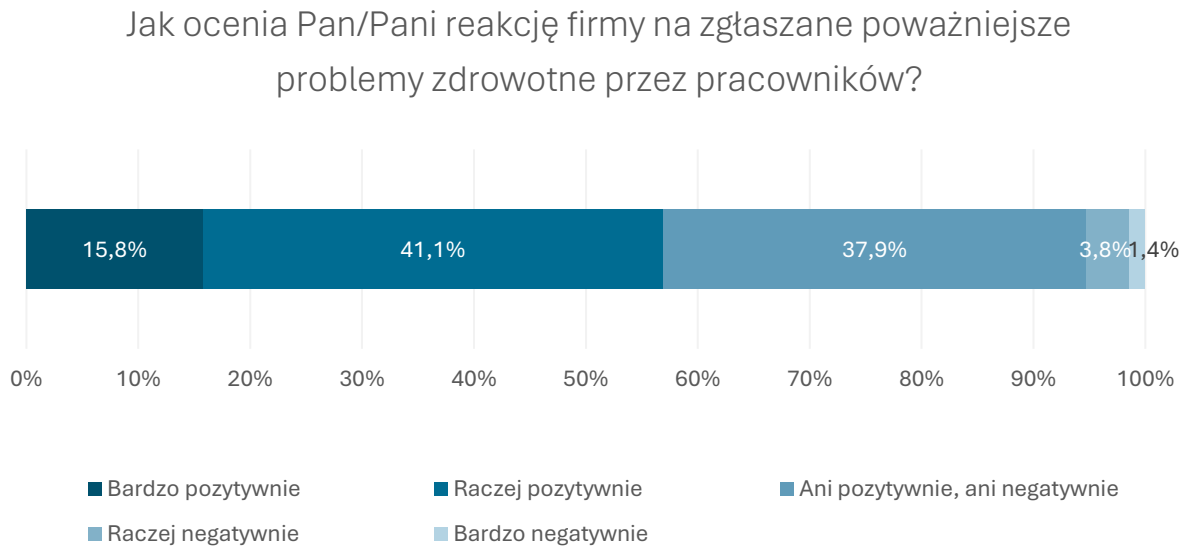
Według pracodawców, pracownicy 50+ informują o poważniejszych problemach zdrowotnych z różną częstotliwością. Odpowiedzi zostały zaprezentowane na poniższym wykresie.



Źródło: Badanie ankietowe z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+ [n=600]

Najczęściej pracodawcy wskazują, że pracownicy czasami informują ich o poważniejszych problemach zdrowotnych (**39%**) lub rzadko (**35%**). To wartości znacznie wyższe niż wynikające z deklaracji badanych pracowników, z których ponad połowa deklarowała, że nigdy nie informowała pracodawcy o problemach zdrowotnych (**53%**). Wielkość firmy ma niewielki wpływ na tę ocenę.

Pracodawcy generalnie pozytywnie oceniają własne reakcje na zgłaszane problemy zdrowotne pracowników, co pokazuje poniższy wykres.



Źródło: Badanie ankietowe z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+ [n=494]

Łącznie **57%** ocenia je pozytywnie (**16%** bardzo pozytywnie, **41%** raczej pozytywnie), podczas gdy negatywnie tylko **5%** (**4%** raczej negatywnie, **1%** bardzo negatywnie). Neutralną pozycję zajmuje **38%**. To zdecydowanie bardziej optymistyczna ocena niż ta

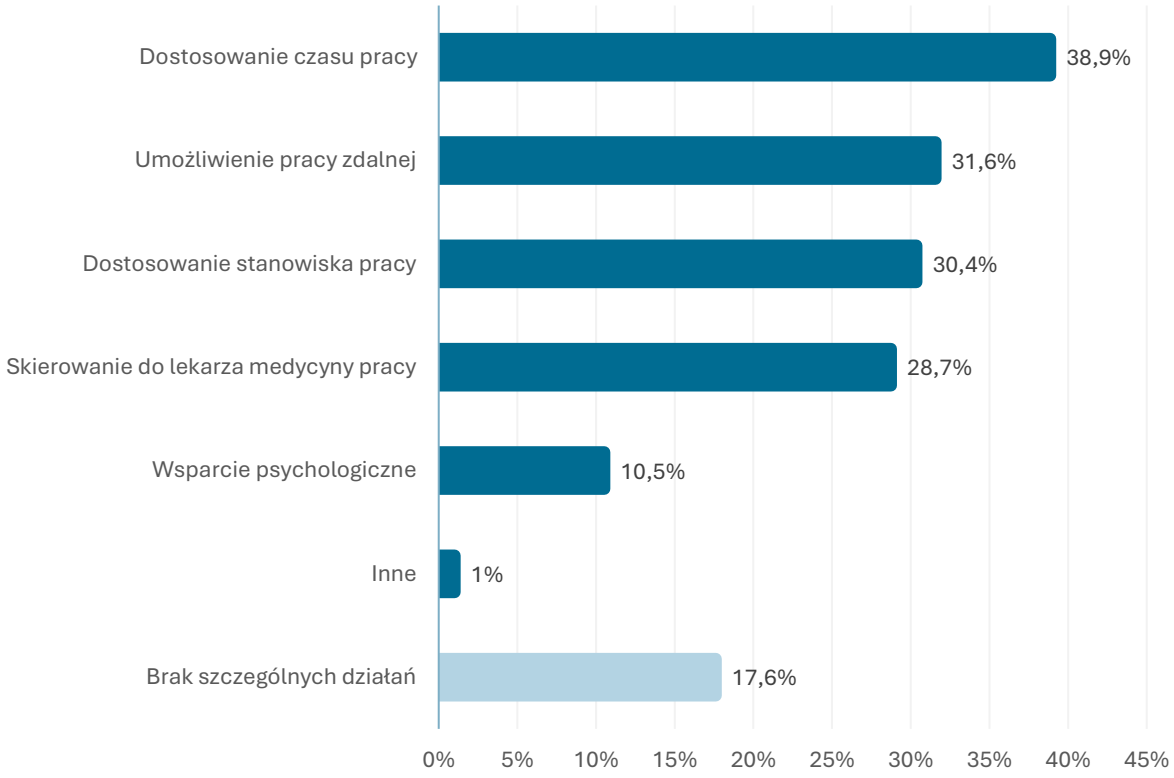
wynikająca z doświadczeń samych pracowników, którzy w zależności od sytuacji oceniali reakcje pracodawców pozytywnie w zakresie **55-74%**. Szczególnie widoczna jest różnica w przypadku neutralnych ocen – pracodawcy częściej niż pracownicy uważają swoją reakcję za neutralną (**38%** wobec **17-32%** w zależności od kontekstu).

Wielkość firmy nieznacznie wpływa na samoocenę. Mikroprzedsiębiorstwa najczęściej oceniają swoje reakcje bardzo pozytywnie (**21%** wobec **14-20%** w pozostałych grupach), natomiast małe firmy najczęściej wybierają ocenę "raczej pozytywnie" (**43%**). Duże firmy najczęściej ze wszystkich grup oceniają swoje reakcje negatywnie (**10%** wobec **4-7%** w pozostałych), co może wynikać z większej liczby przypadków i bardziej krytycznej samooceny lub większych trudności w indywidualnym podejściu.

Zdrowie a polityki zatrudnieniowe pracowników 50+

Pracodawcy deklarują podejmowanie różnorodnych działań w odpowiedzi na zgłaszane problemy zdrowotne. Ich odpowiedzi zostały zaprezentowane na poniższym wykresie.

Jakie działania podejmuje firma, gdy pracownik zgłasza poważniejsze problemy zdrowotne?



Źródło: Badanie ankietowe z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+ [n=494]

Najczęściej wymieniane są: dostosowanie czasu pracy (**39%**), umożliwienie pracy zdalnej (**32%**), dostosowanie stanowiska pracy (**30%**) oraz skierowanie do lekarza medycyny pracy (**29%**). Wsparcie psychologiczne oferuje tylko **11%** firm, a aż **18%** przyznaje, że nie podejmuje szczególnych działań.

> „Dostosowanie pracy **nie musi oznaczać rewolucji. Czasem wystarczy zmiana godzin, tempa albo stanowiska**, żeby zatrzymać dobrego pracownika.” – pracodawca

Wielkość firmy wyraźnie różnicuje zakres działań. Małe i średnie firmy najczęściej dostosowują czas pracy (odpowiednio **40%** i **40%**), podczas gdy mikroprzedsiębiorstwa nieco rzadziej (**36%**). Duże firmy wyróżniają się najczęstszym dostosowaniem stanowiska pracy (**40%** wobec **28-34%** w pozostałych grupach) oraz oferowaniem wsparcia psychologicznego (**20%** wobec **8-15%** w innych firmach). Umożliwienie pracy zdalnej jest najczęstsze w małych i średnich firmach (**po 32%**), podczas gdy w mikroprzedsiębiorstwach i dużych firmach jest to rzadsze (odpowiednio **27%** i **25%**). Brak szczególnych działań najczęściej występuje w dużych firmach (**25%**) i mikroprzedsiębiorstwach (**20%**), rzadziej w małych i średnich (**17%** i **15%**).



Zdrowie: koszty i ryzyka przedsiębiorstw zatrudniających pracowników 50+

Z perspektywy badań wyraźniej widać napięcie pomiędzy wyobrażeniem o „problemie absencji" pracowników starszych a doświadczeniem części pracodawców, którzy ten stereotyp kwestionują, odnosząc go do praktyki zwolnień lekarskich w młodszych grupach, co w istocie dotyka bieżącego zarządzania obecnościami i planowania pracy – jednego z najbardziej przyziemnych, ale kluczowych wymiarów HR.

Na styku HR i dobrostanu szczególnie mocno wybrzmiewa temat kosztów absencji oraz odpowiedzialności pracodawcy za finansowanie zwolnień lekarskich, przy czym w FGI widać jednocześnie dwie rzeczy: z jednej strony część rozmówców postuluje zmiany systemowe, z drugiej – pojawia się kontr narracja, w której to młodsi pracownicy są postrzegani jako grupa generująca częstsze „miękkie" absencje, co **podważa stereotyp automatycznie przypisywany osobom 50+**.

Najważniejsze wnioski z obszaru zdrowia

Zdrowie jest w badaniu przedstawione jako realny czynnik warunkujący możliwość utrzymania aktywności zawodowej, ale nie jako jedyna ani samodzielna oś interpretacji sytuacji osób 50+. Jego znaczenie trzeba czytać łącznie z warunkami pracy, organizacją obowiązków i poziomem bezpieczeństwa psychologicznego w relacji z pracodawcą.

Ważnym wnioskiem jest to, że problemy zdrowotne często nie są ujawniane pracodawcom, co ogranicza możliwość dostosowania pracy do realnych potrzeb. Tym samym **zdrowie okazuje się nie tylko kwestią medyczną, ale również organizacyjną i relacyjną** – zależną od zaufania, dyskrecji i przewidywalności konsekwencji ujawnienia trudności.

Z perspektywy pracodawców zdrowie wiąże się również z kosztami i postrzeganym ryzykiem zatrudnienia, co może wzmacniać mechanizmy profilaktycznej dyskryminacji. Wniosek końcowy jest taki, że **polityka zatrudnieniowa wobec osób 50+ powinna uwzględniać zdrowie jako integralny element projektowania warunków pracy, a nie jako osobny temat socjalny**.



5. RÓŻNICE I PODOBIEŃSTWA PERSPEKTYW PRACODAWCÓW, PRACOWNIKÓW ORAZ EKSPERTÓW

Pomiędzy poszczególnymi grupami objętymi badaniem można wskazać zarówno istotne różnice, jak i wyraźne podobieństwa w kilku kluczowych obszarach. W pierwszej kolejności dotyczy to stereotypów oraz aspektów związanych z dyskryminacją. **Zarówno pracownicy 50+, pracodawcy, jak i eksperci postrzegają ageizm jako realny problem polskiego rynku pracy.** Wiek osób 50+ bywa utożsamiany z niższą elastycznością, trudniejszą adaptacją oraz wyższą absencją, choć skala i źródła tych ocen są różnie interpretowane przez poszczególne grupy.

Kolejnym obszarem są kompetencje cyfrowe. Wszystkie grupy postrzegają je przez pryzmat **luki cyfrowej**, która **stanowi realną barierę aktywności zawodowej pracowników 50+**. Szkolenia w tym zakresie są zgodnie wskazywane jako kluczowe narzędzie wsparcia. Pracodawcy uznają jednak ten problem za trudny do przezwyciężenia, podczas gdy sami pracownicy traktują kompetencje cyfrowe jako czynnik silnie różnicujący sytuację wewnątrz badanej grupy. Eksperci podkreślają natomiast istnienie „cyfrowej luki kompetencyjnej", która wymaga systemowego i długofalowego podejścia.

Przedstawiciele wszystkich grup podkreślają również, że ochrona przedemerytalna w istotny sposób wpływa na rynek pracy, w tym na decyzje zatrudnieniowe podejmowane przez stronę biznesową. Dla przedsiębiorców bywa ona przede wszystkim barierą zniechęcającą do zatrudniania osób w wieku przedemerytalnym. Dla pracowników jest jednym z elementów bezpieczeństwa zawodowego. Eksperci dostrzegają oba te punkty widzenia, wskazując na paradoksalny charakter tego rozwiązania.

Wśród atutów pracowników 50+ wszystkie trzy grupy podkreślają doświadczenie zawodowe jako kluczową wartość związaną z zatrudnianiem przedstawicieli tej grupy. Dodatkowo wskazywane są solidność, sumienność, lojalność, rola mentorska oraz niska rotacja. Pracodawcy akcentują zwłaszcza „pewność" rozumianą jako przewidywalność w doprowadzaniu powierzonych zadań do końca, którą pracownicy 50+ definiują jako przejaw dojrzałości zawodowej. Eksperci diagnozują natomiast ten zestaw cech jako ważny potencjał stabilizujący organizacje.

Kolejnym obszarem są szkolenia i rozwój. Wszystkie grupy uznają je za kluczowe narzędzie wspierania aktywności zawodowej osób 50+ na rynku pracy. Powszechnie preferowana jest ich stacjonarna i praktyczna forma. Przedsiębiorcy zwracają dodatkowo uwagę na potrzebę prowadzenia szkoleń w godzinach pracy, pracownicy podkreślają zjawisko pomijania w szkoleniach osób z grupy 50+, a eksperci wyjaśniają ten mechanizm logiką „niskiej stopy zwrotu", która sprzyja wykluczaniu dojrzałych pracowników z działań rozwojowych.

W kontekście relacji międzypokoleniowych wszystkie grupy podkreślają wartość transferu wiedzy między pokoleniami. Przedsiębiorcy zwracają przede wszystkim uwagę na potencjalne konflikty międzypokoleniowe jako barierę trudną do przezwyciężenia, podczas gdy pracownicy 50+ opisują te napięcia głównie jako procesy o charakterze symbolicznym. Eksperci akcentują potrzebę tworzenia środowisk współpracy, w których różnice wieku nie przeradzają się w źródło trwałych podziałów.

W obszarze wsparcia instytucjonalnego pracowników 50+ wszystkie grupy zgodnie wskazują na jego niedostateczny poziom, zwłaszcza w zakresie kampanii społecznych, działań edukacyjnych czy szkoleń jako kluczowych elementów wspierających aktywność zawodową tej grupy. Przedsiębiorcy zwracają dodatkowo uwagę na potrzebę zasadniczego uproszczenia instrumentów wsparcia [czyli ich odbiurokratyzowania]. Pracownicy podkreślają niewielkie własne doświadczenie ze wsparciem instytucjonalnym, a eksperci wskazują na konieczność lepszej koordynacji i większej dostępności istniejących rozwiązań.



6. DOBRE PRAKTYKI

Wśród przykładów dobrych praktyk i rozwiązań dedykowanych osobom 50+ eksperci najczęściej wskazywali na konkretne instrumenty wdrożone w ramach systemu publicznych służb zatrudnienia oraz na zmiany w krajowych przepisach wspierających aktywizację zawodową starszych pracowników. W wypowiedziach powtarzały się odniesienia do refundacji wynagrodzeń, programów stażowych, pierwszeństwa w dostępie do szkoleń oraz nowych zasad dofinansowania zatrudnienia. Część ekspertów przywoływała także przykłady zagraniczne, zwłaszcza z rynku skandynawskiego i niemieckiego, jako źródło rozwiązań możliwych do adaptacji w Polsce.

Dobre praktyki wskazane przez pracowników 50+:

- kultura organizacyjna oparta na szacunku i neutralności wiekowej [bez uprzedzeń i dyskryminacji], a także dobrych relacjach interpersonalnych w zespołach mieszanych wiekowo. Dotyczy to również spokojnej atmosfery bez presji i rywalizacji w miejscu pracy, przyjaznego podejście kadry zarządzającej oraz życzliwości i wsparcia ze strony współpracowników. Pracownicy cenią szczególnie poczucie stabilności i bezpieczeństwa w miejscu pracy oraz ogólne dobre samopoczucie wynikające z klimatu w zespole;

- docenianie doświadczenia jako jednego z kluczowych atutów zatrudniania osób 50+ na stanowiskach doradczych w tym włączania ich w procesy mentoringu oraz zachęcania do dzielenia się wiedzą w zespołach mieszanych wiekowo;
- elastyczne formy organizacji pracy dostosowane do potrzeb osób 50+ np. zdrowotnych poprzez elastyczne godziny rozpoczynania zmiany, możliwość wykonywania obowiązków w trybie mieszanym oraz możliwość pracy w mniejszym tempie przy zachowaniu jakości, pracę w mniejszych zespołach;
- wsparcie finansowe dla pracowników 50+ lub dla pracodawców ich zatrudniających. Pracownicy wymieniają dodatki stażowe zależne od wieku, premie uznaniowe, nagrody jubileuszowe, dodatki finansowe związane z długim stażem pracy oraz dopłaty do stanowiska dla nowo zatrudnionych osób 50+. Wskazują również na dofinansowania dla pracodawcy za zatrudnienie osób 50+, co czyni ich zatrudnienie bardziej atrakcyjnym ekonomicznie;
- dostosowanie warunków pracy do możliwości zdrowotnych i fizycznych osób 50+. Pracownicy wskazują na dbanie o ergonomię stanowisk pracy, uwzględnianie ograniczeń zdrowotnych przy podziale obowiązków, zapewnianie stanowisk niewymagających dużej siły fizycznej, wsparcie przy zmianie stanowiska na mniej obciążające oraz życzliwość i mniejsze obciążenie pracą. Pojawia się również praktyka dbania o bezpieczeństwo pracy osób starszych oraz organizacja pracy z uwzględnieniem ich specyficznych potrzeb;
- programy rozwojowe i szkoleniowe dedykowane osobom 50+. Pracownicy wymieniają bezpłatne szkolenia, kursy językowe, szkolenia wdrażające do nowych technologii, wsparcie kierownictwa w adaptacji do nowych systemów informatycznych oraz programy podnoszące kompetencje cyfrowe. Szczególnie cenione jest przyjazne wdrażanie nowych obowiązków, ułatwienie procesu adaptacji dla nowych pracowników 50+ oraz możliwość konsultacji z doświadczonymi pracownikami przy trudnych zadaniach. Programy motywacyjne dedykowane starszym pracownikom oraz programy integracyjne są również wskazywane jako wartościowe praktyki;
- stabilizacja zatrudnienia pracowników 50+. Pracownicy zwracają uwagę na wspieranie stabilizacji zawodowej poprzez długoterminowe umowy, kontynuowanie i przedłużanie umów na czas nieokreślony, przedłużanie umów pracownikom z dużym doświadczeniem oraz ochronę miejsc pracy dla osób po 50. roku życia. Stabilne zatrudnienie i mała rotacja wśród pracowników 50+ są podkreślane jako dowód, że system działa dobrze i pracownicy czują się bezpiecznie;
- wsparcie zdrowotne pracowników 50+. Pracownicy wymieniają system wsparcia zdrowotnego dla seniorów, dostęp do konsultacji psychologicznych lub zdrowotnych, ochronę zdrowotną oraz programy profilaktyczne;

- praktyki promujące różnorodność wiekową i współpracę międzypokoleniową. Pracownicy wskazują na promowanie pozytywnego wizerunku pracownika 50+, promowanie różnorodności wiekowej w ogóle, tworzenie przestrzeni do współpracy między pokoleniami, zachęcanie do aktywności zawodowej po ukończeniu 50 lat oraz wysoką kulturę organizacyjną uwzględniającą różne grupy wiekowe.

Dobre praktyki wskazane przez pracodawców zatrudniających pracowników 50+:

- elastyczność czasu i organizacji pracy dla pracowników 50+. Kategoria ta obejmuje: krótszy czas pracy, elastyczne grafiki, pracę zdalną lub hybrydową z możliwością wyboru formy, stały grafik wprowadzający przewidywalność, ograniczenie pracy w weekendy, krótsze zmiany, lżejsze grafiki nocne, mniej delegacji. Pracodawcy podkreślają, że krótszy czas pracy sprzyja lepszej wydajności osób 50+;
- wsparcie zdrowotne pracowników 50+. Obejmuje: rozszerzone pakiety medyczne, dostęp do fizjoterapeuty, dodatkowe konsultacje medyczne, programy zdrowotne, wsparcie po chorobie umożliwiające płynny powrót do pracy, regularne kontrole zdrowia, rehabilitację jako benefit (na przykład kierowanie na turnus rehabilitacyjny), opiekę psychologiczną. dofinansowanie okularów;
- dostosowanie obowiązków pracowników 50+ do ich możliwości psychofizycznych. Wskazywano na lżejsze obowiązki minimalizujące zmęczenie, prostsze zadania administracyjne, ograniczenie pracy fizycznej, przydzielanie zadań zgodnie z doświadczeniem, pracę w spokojniejszym dziale. Pracodawcy zauważają, że zadania wymagające doświadczenia, dają pracownikom 50+ więcej możliwości wykazania się, zaś zmniejszenie liczby zadań fizycznych poprawiło ich samopoczucie;
- dodatkowe przerwy i urlopy dla pracowników 50+. Znajdują się tutaj takie działania, jak: większa liczba przerw, dłuższy urlop pozwalający na regenerację, dodatkowe dni wolne;
- szkolenia i rozwój dla pracowników 50+. Dotyczy to dostępu do szkoleń zwiększających pewność siebie, szkoleń miękkich poprawiających relacje, szkoleń cyfrowych. Dodatkowo są to także wydłużone szkolenie wprowadzające do pracy [w ramach onboardingu];
- uproszczenia proceduralne dedykowane m.in. pracownikom 50+. Przykładem jest wprowadzenie prostszych systemów informatycznych pomocnych w codziennej pracy, wdrożenie uproszczonych procedur i ich ujednolicenie, ułatwienia

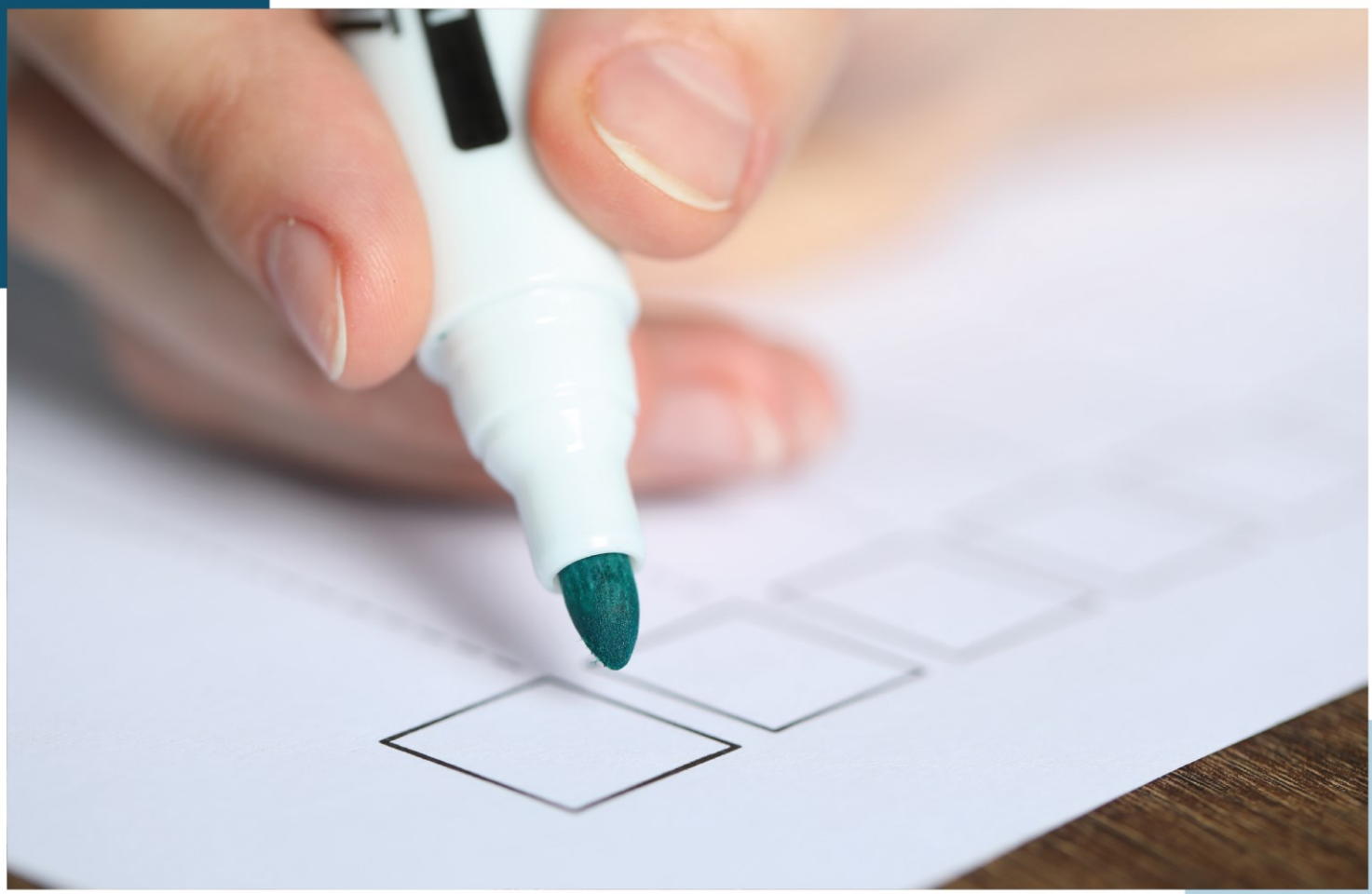
w dokumentacji, prostsze raportowanie, wyraźne instrukcje usprawniające działanie;

- **ergonomia stanowisk pracy dedykowana m.in. pracownikom 50+.** Obejmuje ona: usprawnione biurko poprawiające ergonomię, lepsze oświetlenie stanowiska, sprzęt elektroniczny dopasowany do potrzeb, strefę odpoczynku, stałe miejsca pracy zmniejszające dezorientację w przestrzeni;
- **kultura organizacyjna wpływająca m.in. na funkcjonowanie pracowników 50+ w zakładzie pracy. Jej przejawy to między innymi: szacunek i jasna komunikacja, unikanie pośpiechu, pełniejsza komunikacja zmniejszająca napięcia, większa autonomia zwiększająca zaangażowanie, zachowanie stałego miejsca w zespole, większa tolerancja na tempo pracy, jasny podział obowiązków porządkujący pracę, mniej presji czasowej, łagodniejsze wdrażanie zmian ułatwiające adaptację.**

Charakterystyczne jest, że pracodawcy opisujący dobre praktyki podkreślają konkretne, mierzalne efekty – "zwiększyło pewność siebie", "poprawiło relacje", "podniosło efektywność", "zmniejszyło stres", "uporządkowało pracę", "wyeliminowało część dolegliwości". Ich perspektywa pozwala więc na dostrzeganie realnych zmian.

Dobre praktyki wskazane przez ekspertów i praktyków rynku pracy:

- **instrumenty finansowe wspierające zatrudnienie. Dotyczy dofinansowania do zatrudnienia dla pracodawców (np. przez 12 miesięcy przy zobowiązaniu do zatrudnienia przez 2 lata), a także dopłat do zatrudnienia oraz współpracy z urzędami pracy oferującymi takie wsparcie;**
- **szkolenia i przekwalifikowanie, ze szczególnym naciskiem na kompetencje cyfrowe wśród osób 50+.** Eksperci podkreślają znaczenie finansowania szkoleń zawodowych, kursów przekwalifikowujących oraz specjalistycznych programów rozwijających kompetencje cyfrowe osób 50+. Dofinansowania ze środków publicznych na tego typu działania są wskazywane jako kluczowy element skutecznego wsparcia;
- **wsparcie przedsiębiorczości osób 50+.** Obejmuje przede wszystkim dofinansowania do założenia własnej działalności gospodarczej przez osoby 50+. Taka forma wsparcia pozwala pracownikom na wykorzystanie ich doświadczenia zawodowego w prowadzeniu własnego biznesu;
- **staże i prace interwencyjne (w tym roboty publiczne jako forma aktywizacji) dedykowane m.in. osobom 50+. Są one szczególnie efektywne w połączeniu z dopłatami i wsparciem ze strony urzędów pracy.**



7. PRIORYTETY WDROŻENIOWE

Wyniki badania wskazują na potrzebę równoległego działania w kilku obszarach, jednak **część interwencji ma charakter bardziej pilny i wdrażalny niż inne**. W pierwszej kolejności warto koncentrować się na rozwiązaniach, które można uruchamiać stosunkowo szybko po stronie firm i instytucji rynku pracy.

Do takich priorytetów należą przede wszystkim: **rozwój kompetencji cyfrowych i AI** w formule dopasowanej do rodzaju pracy, **poprawa ergonomii i organizacji pracy, wzmacnianie zarządzania wielopokoleniowego, ograniczanie ageizmu w rekrutacji oraz lepsze wykorzystanie potencjału mentoringowego pracowników 50+**.

Równolegle potrzebne są działania o charakterze bardziej systemowym: skuteczniejsze komunikowanie istniejących instrumentów wsparcia, większa integracja polityki zdrowotnej i zatrudnieniowej oraz promowanie standardów age management w przedsiębiorstwach różnej wielkości. **Taki porządek wdrożeniowy pozwala połączyć szybkie efekty organizacyjne z długofalową zmianą instytucjonalną.**



8. KLUCZOWE REKOMENDACJE

Poniżej zaprezentowano zestawienie 20 rekomendacji opracowanych na podstawie zebranego materiału badawczego w ramach badań jakościowych [IDI, FGI] oraz ilościowych [CAWI, CATI], przeprowadzonych z pracownikami w wieku 50–64 lat, pracodawcami zatrudniającymi pracowników 50+ [reprezentującymi przede wszystkim małe i średnie firmy] oraz ekspertami rynku pracy związanymi z silver economy. Każda rekomendacja składa się z następujących elementów:

- treść rekomendacji (propozycja działania zawierająca część główną oraz uzupełniającą/uszczegóławiającą);
- uzasadnienie sformułowania rekomendacji (tj. wskazanie czynników, które pozwoliły zidentyfikować dany postulat/zalecenie oraz określić jego kształt);
- klasa rekomendacji (w tym: strategiczna – koncentrująca się na głównych kierunkach rozwoju; operacyjna – dotycząca węższego zakresu zagadnienia i/lub mająca charakter techniczny; horyzontalna – mająca charakter przekrojowy);
- adresat rekomendacji (kategoria/typ instytucji posiadającej kompetencje, zasoby oraz formalne uprawnienia niezbędne do wdrożenia proponowanej zmiany);
- źródło rekomendacji (technika badawcza uwzględniająca grupę badanych, która pozwoliła zebrać materiał stanowiący podstawę sformułowania rekomendacji); w tym przypadku są to pracownicy 50+, pracodawcy zatrudniający osoby 50+, a także eksperci i praktycy rynku pracy.

Opracowane rekomendacje mają w większości charakter operacyjny i horyzontalny. Koncentrują się na następujących obszarach:

- różnorodność potrzeb oraz sytuacji na rynku pracy grupy 50+;
- działania antydyskryminacyjne;
- promocja [w tym kontynuacja] istniejących [w tym najskuteczniejszych] rozwiązań/programów dedykowanych osobom 50+;
- wsparcie pracowników 50+ w zakresie ergonomii pracy;
- sposób wprowadzania rozwiązań dedykowanych pracownikom 50+ w przedsiębiorstwie;
- szkolenia dedykowane przedsiębiorcom zatrudniającym osoby 50+ oraz pracownikom 50+;
- instrumenty fiskalne dedykowane pracownikom 50+ oraz przedsiębiorcom zatrudniającym pracowników 50+;
- dobre praktyki dedykowane osobom 50+ oraz przedsiębiorcom zatrudniającym pracowników 50+;
- zmiana podejścia do kwestii zdrowotnych osób 50+ jako immanentnego elementu polityki zatrudnienia;
- wsparcie zdrowia psychofizycznego pracowników 50+;
- mentoring angażujący osoby 50+;
- elastyczne formy zatrudnienia osób 50+;
- rozwiązania w zakresie wypłat świadczeń pracowników 50+ na czas zwolnień lekarskich.

Rekomendacja 1

Odejście od traktowania kategorii wieku jako wyłącznego/głównego wyznacznika grupy pracowników 50+ w kontekście profilowania narzędzi wspierających jej większą aktywność na rynku pracy.



Uzasadnienie rekomendacji: proponuje się w przypadku pracowników 50+ odejście od traktowania kategorii wieku jako głównego [a czasem jedynego] wyznacznika potencjału zawodowego i przyjęcie podejścia opartego na rzeczywistych kompetencjach, doświadczeniu oraz warunkach wykonywania pracy. Wynika to z faktu, iż badanie potwierdziło wysokie zróżnicowanie postaw i możliwości w tej grupie np. część respondentów podejmuje intensywne działania rozwojowe i adaptacyjne, inni ograniczają aktywność szkoleniową z powodu obciążeń czasowych, zmęczenia, stanu zdrowia lub braku poczucia sensu.

Zróżnicowany profil pracowników 50+ prezentuje również zrealizowane badanie ilościowe. W tej grupie są np. ankietowani:

- **uczestniczący w kursach, szkoleniach lub dofinansowaniach ze środków publicznych lub UE dedykowanych osobom po 50. roku życia** [około 11% ankietowanych], **jak i tacy pracownicy 50+, którzy nigdy z takich form wsparcia nie korzystali** [ponad 88%];
- **charakteryzujący się różnorodnymi kompetencjami/ umiejętnościami** [np. w przypadku stosowania zasad cyberbezpieczeństwa pracownicy umysłowi osiągają biegłości na poziomie 4,20, fizyczni 3,49, a fizyczno-umysłowi 3,89][1];
- **o zróżnicowanym stanie zdrowia [np. 38% pracowników 50+ cierpi na jakąś chorobę przewlekłą, podczas gdy 57% nie ma takich problemów];**
- **o różnorodnym charakterze wykonywanej pracy** [48% respondentów wykonuje pracę umysłową, 21% pracę fizyczną, a około 30% fizyczno-umysłową].

W konsekwencji działania rozwojowe powinny mieć formułę elastyczną i modułową – umożliwiającą dobór ścieżki wsparcia do potrzeb, a nie „standaryzowaną" ofertę przypisaną wyłącznie do wieku.



Klasa rekomendacji: strategiczna/horyzontalna.



Adresat rekomendacji: w szczególności instytucje odpowiedzialne za projektowanie rozwiązań dedykowanych grupie 50+ oraz wdrażanie rozwiązań w zakresie wsparcia osób 50+ (np. PUP, związki zawodowe, związki pracodawców, NGO).



Źródło rekomendacji: wywiady IDI oraz FGI z pracownikami 50+.

Rekomendacja 2

Wdrażanie działań ograniczających stereotypizację oraz wzmacniających równe traktowanie. Działaniami, wspierającymi takie inicjatywy mogą być zarówno ogólnopolskie kampanie społeczne promujące dobre praktyki na rynku pracy, ale także nadawanie certyfikatów np. „firma przyjazna osobom 50+". Ostatnia z inicjatyw będzie korzystna zarówno dla pracodawców [większe zainteresowanie pracą w tych podmiotach w sytuacji niedoborów na rynku pracy] jak i pracowników [mniejsze obawy, a tym samym większe zainteresowanie pracowników 50+ aplikowaniem do takich przedsiębiorstw]. W związku z powyższym rekomenduje się wzmacnianie standardów równego traktowania w dostępie do rozwoju, awansu i informacji, a także przegląd języka ogłoszeń rekrutacyjnych i praktyk

[1] Odpowiedzi udzielane na skali 1-5, gdzie 1 - całkowity brak biegłości, a 5 – jestem bardzo biegły/a.

selekcyjnych pod kątem niejawnego wykluczenia. Respondenci sygnalizują, że podstawową barierą nie jest wyłącznie stan zdrowia czy kompetencje, lecz nastawienie otoczenia instytucjonalnego i organizacyjnego, w tym ograniczona gotowość do inwestowania w rozwój osób starszych oraz obawa pracodawców przed „ryzykiem" zatrudnienia pracownika w wieku przedochronnym. Dodatkowo, skoro w wypowiedziach ekspertów powraca problem stereotypów po stronie firm, widoczny choćby w języku ofert pracy eksponujących młodość i „prężny zespół", działania na rzecz przyjaznego środowiska powinny obejmować aktywną pracę nad zmianą przekonań pracodawców oraz praktyk rekrutacyjnych, tak aby doświadczenie i stabilność osób 50+ były komunikowane jako wartość, a nie jako ryzyko.



Uzasadnienie rekomendacji: powszechnie wskazuje się na potrzebę przeciwdziałania zarówno stereotypom jak i mechanizmom wykluczającym w procesie rekrutacji, a w dalszej kolejności w miejscu pracy. Wynika to w szczególności z doświadczeń w zakresie dyskryminacji ze względu na wiek pracowników 50+, z którymi mieli w pierwszej kolejności do czynienia podczas procesu rekrutacji [blisko 36% wskazań – zdecydowanie tak oraz raczej tak - ankietowanych pracowników 50+], a w mniejszym stopniu w miejscu pracy [niemal 13% wskazań – zdecydowanie tak oraz raczej tak – ankietowanych pracowników 13%]. Ponadto niemal 20% pracowników 50+, ponad 12% pracodawców zatrudniających osoby 50+, a także blisko 53% ekspertów i praktyków rynku pracy postrzega stereotypy wiekowe jako istotną barierę zatrudniania osób 50+. Jednocześnie należy podkreślić, że eksperci i praktycy rynku pracy uważają kampanie społeczne/medialne za najskuteczniejsze rozwiązanie w ograniczaniu dyskryminacji pracowników 50+ [niemal 65% wskazań].



Klasa rekomendacji: strategiczna/horyzontalna.



Adresat rekomendacji: przedsiębiorcy zatrudniający pracowników 50+ oraz eksperci i praktycy rynku pracy, związki pracodawców, związki zawodowe, NGO, PUP i WUP.



Źródło rekomendacji: wywiady IDI oraz FGI z pracownikami 50+ oraz pracodawcami zatrudniającymi pracowników 50+; badania ilościowe z ekspertami i praktykami rynku pracy.

Rekomendacja 3

Włączenie przez instytucje rynku pracy zdrowia i dobrostanu do standardowego doradztwa i projektowania ścieżek wsparcia, tak aby aktywizacja nie kończyła się na doprowadzeniu do zatrudnienia, lecz wzmacniała zdolność do utrzymania pracy poprzez łączenie instrumentów „twardych" z informacją, doradztwem i promocją rozwiązań prozdrowotnych.

Uzasadnienie rekomendacji: w obszarze zdrowia i dobrostanu rekomendacje mają charakter jednocześnie organizacyjny jak i systemowy, ponieważ **zdrowie w materiale eksperckim pojawia się jako realna granica aktywności zawodowej** nie dlatego, że „po 50. roku życia nie da się pracować", lecz dlatego, że bez odpowiednich warunków praca staje się coraz trudniejsza do udźwignięcia. Z tego powodu **działania prozdrowotne powinny być rozumiane jako element polityki zatrudnienia, a nie dodatkowy benefit**, i obejmować zarówno ergonomię stanowisk, jak i rozwiązania umożliwiające korzystanie z profilaktyki oraz opieki zdrowotnej bez ryzyka utraty pracy czy konfliktu z przełożonymi. Jednocześnie eksperci wskazują, że po stronie pracodawców istotną barierą zniechęcającą do zatrudniania osób starszych są koszty absencji chorobowej i obowiązki związane z finansowaniem zwolnień lekarskich, co otwiera pole do rekomendacji legislacyjnych i instytucjonalnych, zmniejszających postrzegane ryzyko zatrudnienia pracownika 50+ i ograniczających mechanizm „profilaktycznej dyskryminacji" w rekrutacji.

Klasa rekomendacji: strategiczna.

Adresat rekomendacji: instytucje odpowiedzialne za projektowanie rozwiązań dedykowanych grupie 50+ oraz wdrażanie rozwiązań w zakresie wsparcia osób 50+ [(p. PUP, związki zawodowe, związki pracodawców, NGO).

Źródło rekomendacji: wywiady IDI oraz FGI z ekspertami oraz praktykami rynku pracy.

Rekomendacja 4

Promocja istniejących rozwiązań/programów dedykowanych zatrudnianiu pracowników 50+, o których wiedza [w szczególności wśród osób 50+ oraz pracodawców zatrudniających osoby 50+] jest znikoma lub niewielka. Przykładem jest „Dofinasowanie wynagrodzenia za zatrudnianie bezrobotnego w wieku 50+ i poszukującego pracy 60/65+". Jego celem jest zachęcenie pracodawców do zatrudniania bezrobotnych i poszukujących pracy w tej grupie wiekowej.

Uzasadnienie rekomendacji: niniejsza propozycja rekomendacyjna potwierdza, że nawet najbardziej użyteczne i atrakcyjne rozwiązanie bez odpowiedniego poziomu wiedzy społecznej na ich temat może charakteryzować się niskim stopniem skuteczności czy efektywności. Komunikacja z potencjalnymi adresatami rekomendacji stanowi obok samego rozwiązania ważny element procesu jego wdrażania. Potwierdził to m.in. wywiad FGI z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+, którzy w przeważającym stopniu nie mają wiedzy na temat ww. rozwiązania dedykowanemu zatrudnianiu bezrobotnego w wieku 50+ czy poszukującego pracy 60/65+.



Klasa rekomendacji: strategiczna/horyzontalna.



Adresat rekomendacji: instytucje odpowiedzialne za projektowanie [w tym w obszarze legislacji] oraz wdrażania programów dedykowanych pracownikom 50+ lub przedsiębiorcom zatrudniającym pracowników 50+.



Źródło rekomendacji: wywiady FGI z pracodawcami zatrudniającymi pracowników 50+.

Rekomendacja 5

Wprowadzenie obowiązku wdrażania w firmach zatrudniających osoby 50+ standardu regularnych przeglądów ergonomicznych oraz prostych procedur zgłaszania potrzeb w tym zakresie.



Uzasadnienie rekomendacji: pracownicy 50+ postulują traktowanie ergonomii jako warunku utrzymania zdolności do pracy, a nie jako elementu fakultatywnego. Dodatkowo z badania wybrzmiewa potrzeba dostosowania stanowisk i organizacji pracy do zmieniającej się sprawności fizycznej oraz do obciążeń wynikających z wieku. Dotyczy to w szczególności stanowisk biurowych (krzesła, biurka, oświetlenie, podnóżki, ograniczenie długotrwałych wymuszonych pozycji), ale także prac o charakterze fizycznym (odciążenie, rotacja zadań, przerwy, narzędzia ograniczające wysiłek). Rekomenduje się zatem wdrożenie standardu regularnych przeglądów ergonomicznych oraz prostych procedur zgłaszania potrzeb bez ryzyka stygmatyzacji pracownika jako „słabszego". Przedsiębiorcy zatrudniający osoby 50+ podkreślają, aby traktować ergonomię jako warunek utrzymania zdolności do pracy, a nie wyłącznie element fakultatywny. Wybrzmiewa w tym zakresie potrzeba dostosowania stanowisk i organizacji pracy do zmieniającej się sprawności fizycznej oraz do obciążeń wynikających z wieku. Dotyczy to zarówno pracy umysłowej jak i fizycznej.



Klasa rekomendacji: operacyjna.



Adresat rekomendacji: legislator, instytucje dokonujące przeglądów ergonomicznych, przedsiębiorstwa zatrudniające pracowników 50+.



Źródło rekomendacji: wywiady FGI oraz IDI z pracownikami 50+ oraz pracodawcami zatrudniającymi pracowników 50+.

Rekomendacja 6

Dofinansowanie przedsiębiorstw w zakresie działań z obszaru ergonomii stanowisk pracy dla osób 50+ (doposażenie) uwzględniające również upowszechnianie dobrych praktyk oraz standardów w tym obszarze.



Uzasadnienie rekomendacji: tylko 29% ankietowanych przedsiębiorstw prowadzi regularne działania związane z ergonomią stanowisk pracy (oświetlenie, hałas, temperatura, dostosowanie biurek/stanowiska pracy). Ponadto z analizy wynika, że powinno się postrzegać ergonomię jako inwestycję w trwałość zatrudnienia, a nie wyłącznie koszt BHP. Wynika to z tego, że poprawa stanowiska pracy jest wprost wiązana z motywacją do pozostawania w zatrudnieniu i z obniżaniem „ceny zdrowotnej" dłuższej pracy. Materiał ekspercki podpowiada również, że instytucje publiczne mogą tu pełnić rolę nie tylko „operatora instrumentów", ale także promotora minimum standardów i dobrych praktyk, wzmacniających sprawiedliwość i powtarzalność decyzji pracodawców: od tego, jak wygląda wdrożenie dojrzałego pracownika, przez planowanie szkoleń przy zmianach technologicznych, po procedury zgłaszania potrzeb ergonomicznych i zabezpieczania elastyczności tak, aby wspierała [w tym finansowo], a nie generowała chaos.



Klasa rekomendacji: operacyjna.



Adresat rekomendacji: pracodawcy zatrudniający osoby 50+, PUP, WUP.



Źródło rekomendacji: badania ilościowe z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+ oraz ekspertami i praktykami rynku pracy.

Rekomendacja 7

Uwzględnienie, w przypadku wprowadzania różnorodnych rozwiązań dedykowanych osobom 50+ w przedsiębiorstwie, poprzedzających je działań komunikacyjnych dedykowanych wszystkim zatrudnionym oraz włączenie w proces zmian szerokiego grona interesariuszy tj. zatrudnionych [zarówno młodszych oraz 50+, a także ewentualnie liderów strony pracowniczej np. przedstawicieli związków zawodowych], co wpłynie na uspołecznienie oraz dialogowy charakter tego procesu. Ponadto w sytuacjach kryzysowych możliwe powinno być wykorzystanie wsparcia profesjonalnych mediatorów [np. funkcjonujących w PUP], na których powinny być dedykowane środki publiczne w ramach programów dedykowanych wsparciu aktywności osób 50+.

Uzasadnienie rekomendacji: eksperci oraz praktycy rynku pracy wskazywali na potrzebę połączenia dwóch perspektyw. Z jednej strony potrzeby dopasowania stanowisk i organizacji pracy do ograniczeń zdrowotnych oraz tempa funkcjonowania osób dojrzałych, z drugiej zaś realnych obaw o „sprawiedliwość" rozwiązań wewnątrz zespołu. Eksperci pokazują, że konflikt interesów często nie polega na braku zrozumienia, lecz na tym, że elastyczność i dostosowania są postrzegane jako przywilej dla jednej osoby, trudny do pogodzenia z zasadą równego traktowania pozostałych pracowników, dlatego kluczowe staje się przeniesienie elastyczności z poziomu uznaniowych ustępstw na poziom jawnych reguł organizacyjnych, które da się zastosować w sposób przejrzysty i przewidywalny. Ryzyko występowanie konfliktów międzypokoleniowych w miejscu pracy, choć tylko w ograniczonym stopniu potwierdzają zarówno badania ilościowe z pracownikami 50+ oraz przedsiębiorcami zatrudniającymi osoby 50+:



- ponad 34% pracodawców zatrudniających osoby 50+ twierdzi, że dodatkowe formy wsparcia dedykowane pracownikom 50+ mogą powodować dodatkowe konflikty/napięcia międzypokoleniowe w pracy;
- około 27% pracowników 50+ uważa, że dodatkowe formy wsparcia dedykowane pracownikom 50+ mogą powodować dodatkowe konflikty w pracy;
- około 21% ekspertów i praktyków rynku pracy jest zdania, że dodatkowe formy wsparcia dedykowane pracownikom 50+ mogą powodować dodatkowe konflikty w pracy;
- około 14% pracowników 50+ obawia się negatywnej reakcji młodszych pracowników na dodatkowe formy wsparcia;
- około 7% pracodawców zatrudniających osoby 50+ uważa, że dodatkowe formy wsparcia dedykowane pracownikom 50+ mogą być negatywnie odbierane przez pozostałych pracowników.



Klasa rekomendacji: operacyjna.



Adresat rekomendacji: pracownicy 50+, współpracownicy pracowników 50+, przedsiębiorcy zatrudniający pracowników 50+; przedstawiciele związków zawodowych, związków pracodawców, instytucje odpowiedzialne za przygotowanie programów dedykowanych pracownikom 50+.



Źródło rekomendacji: wywiady IDI oraz FGI z ekspertami i praktykami rynku pracy; badania ilościowe z pracownikami 50+, a także pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+.

Rekomendacja 8

Upowszechnianie wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw zatrudniających osoby 50+ szkoleń z zarządzania zespołami wielopokoleniowymi.



Uzasadnienie rekomendacji: jedynie niecałe 44% firm przeszło szkolenie z zakresu zarządzania zespołem wielopokoleniowym w przedsiębiorstwach zatrudniających osoby 50+. Spośród nich jedynie 25% objęło takim szkoleniem przynajmniej większość kadry kierowniczej. Oznacza to **znaczące deficyty wiedzy po stronie pracodawców zatrudniających osoby 50+ w zakresie współpracy młodszych pracowników i tzw. silversów**. Szkolenia powinny w szczególności objąć mikroprzedsiębiorstwa. To ten typ firm najrzadziej szkoli kadrę w tym zakresie – tylko 34% przeszło jakiekolwiek szkolenia, podczas gdy aż 49% nie szkoli i nie planuje takich działań, a 10% dopiero je rozważa.



Klasa rekomendacji: operacyjna.



Adresat rekomendacji: przedsiębiorcy zatrudniający pracowników 50+; mediatorzy międzypokoleniowi, firmy szkoleniowe; przedstawiciele instytucji odpowiedzialnych za projektowanie i wdrażania programów/rozwiązań dedykowanych osobom 50+.



Źródło rekomendacji: badania ilościowe z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+.

Rekomendacja 9

Wzmacnianie kompetencji cyfrowych wśród pracowników 50+ [w formie dedykowanych szkoleń] zarówno tych podstawowych jak i bardziej zaawansowanych tj. (i) korzystanie z chmury do przechowywania plików (OneDrive, Google Drive), (ii) korzystanie z kalendarza elektronicznego (Outlook, Google Calendar), (iii) zarządzanie zadaniami projektami online (Trello, Asana, Monday), (iv) analiza danych lub przygotowywanie zestawień (Excel, Power BI), (v) obsługa narzędzi do pracy zespołowej online (Google Workspace, SharePoint), (vi) instalacja i aktualizacja oprogramowania lub aplikacji na komputerze/smartfonie. Ważnym elementem jest również włączenie w proces wzmacniania kompetencji cyfrowych zagadnień z obszaru sztucznej inteligencji AI [w szczególności praktycznego zastosowania AI w pracy, a w dalszej kolejności bezpieczeństwa danych przy korzystaniu z AI, podstaw obsługi AI i promptowania, a także automatyzacji procesów biurowych].



Uzasadnienie rekomendacji: deficyty kompetencji cyfrowych są jedną z głównych barier kojarzonych z zatrudnianiem osób 50+. Sprawia to, że postulowana rekomendacja dotyczy nie tylko organizowania szkoleń stricte „z obsługi komputera", ale projektowania środowiska uczenia jako bezpiecznego i oczyszczonego z presji wstydu. Pracodawcy opisują bariery psychologiczne, takie jak obawa przed proszeniem o pomoc i potrzeba „zachowania twarzy", co wprost podpowiada sens rozwiązań mentoringowych i międzypokoleniowych, w których transfer wiedzy działa

w dwie strony, a uczenie staje się elementem relacji zespołowej, a nie egzaminem. Jednocześnie wybór kompetencji cyfrowych dotyczy tych, które w ocenie pracowników 50+ charakteryzowały się niską biegłości [podstawowe czynności] lub brakiem swobodnego korzystania [zaawansowane narzędzi cyfrowe]. Dodatkowo kompetencje cyfrowe są wskazywane [obok szkoleń zawodowych] za najbardziej pomocne w dalszym wykonywaniu obecnego zawodu lub pracy w pokrewnym obszarze. Ponadto pracownicy 50+ są zainteresowani [niemal 60%] szkoleniami z zakresu wykorzystania sztucznej inteligencji (AI) w pracy. Dodatkowo pracodawcy zatrudniający osobny 50+ wskazywali na potrzebę wzmacniania kompetencji cyfrowych pracowników w kontekście zmian technologicznych, które będą dalej przesuwać minimalny próg kompetencji cyfrowych, a firmy – nawet w branżach tradycyjnych – coraz częściej będą wymagać sprawności w obsłudze narzędzi mobilnych, aplikacji i cyfrowych procesów, co może pogłębiać ryzyko wykluczenia części dojrzałych osób, jeśli szkolenia będą zbyt rzadkie, zbyt formalne albo oderwane od stanowiska pracy.



Klasa rekomendacji: operacyjna/horyzontalna.



Adresat rekomendacji: pracodawcy zatrudniający osoby 50+; przedstawiciele instytucji odpowiedzialnych za projektowanie i wdrażanie programów/rozwiązań dedykowanych osobom 50+, związki zawodowe i związki pracodawców.



Źródło rekomendacji: wywiady FGI oraz IDI z pracownikami 50+ oraz pracodawcami zatrudniającymi pracowników 50+ oraz ekspertami i praktykami rynku pracy; badania ilościowe z pracownikami 50+.

Rekomendacja 10

Upowszechnianie szkoleń zewnętrznych [w tym szczegółowej wiedzy o nich w kontekście własnych potrzeb] dedykowanych pracownikom 50+ przy wykorzystaniu np. vouchera szkoleniowego.



Uzasadnienie rekomendacji: istotny element związany ze szkoleniami dotyczy sposobu finansowania i „uruchamiania" szkoleń. W badaniach jakościowych wyraźnie wybrzmiewa napięcie pomiędzy ofertą wsparcia kierowaną do osób (kursy dostępne dla uczestników), a realnymi kosztami, jakie ponosi firma, gdy musi kupić szkolenie wewnętrzne, zatrudnić trenera i wdrożyć zespół na stanowisku. Pracodawcy mówią o potrzebie narzędzi elastycznych, które da się zastosować bez mnożenia procedur i biurokracji, oraz o słabej rozpoznawalności istniejących instrumentów. Z tego wynika rekomendacja wzmocnienia „prostych" mechanizmów po stronie pracodawcy, takich jak możliwość sfinansowania konkretnego szkolenia dopasowanego do stanowiska (w dyskusji pojawia się model vouchera), a także aktywniejsze upowszechnianie wiedzy o dostępnych źródłach dofinansowania, w tym o rozwiązaniach typu baza usług rozwojowych i wysokie poziomy dofinansowania. W tej logice mieści się również to, aby przedsiębiorstwa – zwłaszcza mniejsze, nieposiadające formalnych struktur HR

– traktowały instrumenty publiczne jako realny zasób organizacyjny, pozwalający nie tylko obniżać koszt zatrudnienia, ale też praktycznie adaptować stanowisko pracy i finansować narzędzia potrzebne do wykonywania zadań. Kluczowa jest tu zwiększenie kompetencje informacyjnych firm w zakresie „co istnieje i jak z tego skorzystać", ponieważ barierą bywa nie brak narzędzi, lecz brak wiedzy i czasu na ich wyszukanie, a także brak przełożenia wsparcia na potrzeby wdrożeniowe w samym zakładzie pracy.



Klasa rekomendacji: operacyjna/horyzontalna.



Adresat rekomendacji: przedsiębiorcy zatrudniający pracowników 50+, pracownicy 50+, firmy szkoleniowe.



Źródło rekomendacji: FGI z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+.

Rekomendacja 11

Zapewnienie pracownikom 50+ różnorodnych form realizacji szkoleń [stacjonarnych w miejscu pracy, online oraz stacjonarnych poza miejscem pracy], w szczególności w obszarach cieszących się największym zainteresowaniem pracowników 50+, a także wskazywanych jako najbardziej pomocne w wykonywaniu obecnego zawodu lub pracy w pokrewnym obszarze [np. szkolenia zawodowe, rozwój kompetencji cyfrowych]. Dodatkowo rekomenduje się, aby programy szkoleniowe dla pracowników 50+ były projektowane z uwzględnieniem ich możliwości, np. tempa uczenia się.



Uzasadnienie rekomendacji: preferencje szkoleniowe pracowników 50+ są bardzo zróżnicowane. Szkolenia wyłącznie stacjonarne w miejscu pracy preferuje 29% badanych, a przeważająco stacjonarne w miejscu pracy – kolejne 18%. Łącznie formę stacjonarną w miejscu pracy [wyłącznie lub przeważająco] preferuje 47% respondentów. Tylko 12% preferuje szkolenia wyłącznie online, a 14% – przeważająco online.



Klasa rekomendacji: operacyjna/horyzontalna.



Adresat rekomendacji: przedsiębiorstwa zatrudniające osoby 50+, firmy szkoleniowe oraz przedstawiciele instytucji odpowiedzialnych za projektowanie i wdrażanie programów/rozwiązań dedykowanych osobom 50+.



Źródło rekomendacji: badania ilościowe z pracownikami 50+ oraz wywiady FGI i IDI z pracownikami 50+.

Rekomendacja 12

Wprowadzenie ulg podatkowych, ulg składkowych, zwolnień ze składek ZUS oraz dopłat do wynagrodzeń/ulg ZUS dla pracowników 50+. W szczególności powinno to dotyczyć pierwszego okresu zatrudnienia [tzw. próbnego wynoszącego minimum trzy pierwsze miesiące zatrudnienia], który wiąże się jeszcze z okresem aklimatyzacji oraz nauki związanej z poznawaniem obowiązków pracowniczy. Jest to również czas, w którym możliwa jest już w miarę kompleksowa ocena nowego pracownika.



Uzasadnienie rekomendacji: eksperci oraz praktycy rynku pracy, wskazując skuteczne i pożądane systemowe zmiany mogące pozytywnie wpłynąć na funkcjonowanie osób 50+ na rynku pracy, zidentyfikowali katalog instrumentów fiskalnych dedykowanych bezpośrednio pracownikom 50+. Wybór tego rodzaju wsparcia – zwłaszcza w pierwszym okresie zatrudnienia – ma na celu minimalizację ryzyk [w tym ewentualnych kosztów ponoszonych przez pracodawców] związanych z zatrudnianiem pracowników, którzy nie zakończyli jeszcze procesu adaptacji w nowym miejscu pracy.



Klasa rekomendacji: operacyjna/horyzontalna.



Adresat rekomendacji: legislator, instytucje aktualnie wdrażające rozwiązania[2].



Źródło rekomendacji: badania ilościowe z ekspertami oraz praktykami rynku pracy.

Rekomendacja 13

Wprowadzenie ulg podatkowych dla pracodawców zatrudniających osoby 50+.
W szczególności powinno to dotyczyć pierwszego okresu zatrudnienia [tj. minimum trzech pierwszych miesięcy pracy], który wiąże się jeszcze z aklimatyzacją oraz nauką obowiązków zawodowych. Jest to również czas, w którym możliwa jest już w miarę kompleksowa ocena nowego pracownika.



Uzasadnienie rekomendacji: Eksperci oraz praktycy rynku pracy wskazując pozytywne systemowe zmiany mogące wpłynąć na bardziej aktywne funkcjonowanie osób 50+ na rynku pracy zidentyfikowali instrumenty fiskalne dedykowane bezpośrednio przedsiębiorcom zatrudniającym pracowników 50+. Wybór wsparcia – w szczególności w pierwszym okresie zatrudnienia - ma na celu minimalizację ryzyk [w tym ewentualnych kosztów ponoszonych przez pracodawców] związanych

[2] W przypadku instytucji aktualnie wdrażających takie rozwiązania [np. ZUS] dotyczy kontynuacji tych działań.

z zatrudnianiem pracowników, którzy nie zakończyli procesu szkoleń pracowniczych, a także procesu aklimatyzacji związanego z budowaniem relacji w miejscu pracy (zarówno w kontekście innych współpracowników jak i przełożonych).



Klasa rekomendacji: operacyjna/horyzontalna.



Adresat rekomendacji: legislator.



Źródło rekomendacji: badania ilościowe z ekspertami oraz praktykami rynku pracy.

Rekomendacja 14

Upowszechnianie [a w konsekwencji również wdrażanie] dobrych praktyk dotyczących aktywności na rynku pracy osób 50+. Wśród najskuteczniejszych instrumentów dedykowanych osobom 50+ w ramach dobrych praktyk eksperci oraz praktycy rynku pracy wskazali dofinansowanie zatrudnienia, szkolenia zawodowe, wsparcie przedsiębiorczości i doradztwo zawodowe. Są to w większości instrumenty finansowe – środki na realizację konkretnych działań na rzecz pojedynczych pracowników, a nie wyłącznie działania systemowe.



Uzasadnienie rekomendacji: propozycja wynika z niskiego stopnia znajomości dobrych praktyk związanych z zatrudnianiem osób 50+ wśród pracowników 50+ [12% wskazań], pracodawców zatrudniających osoby 50+ [22,5%], a nawet wśród ekspertów [13%]. Bariera związana z niedostatkami wiedzy stanowi kluczową trudność umożliwiającą ich upowszechnianie w tym późniejsze wdrażanie. Ponadto dobre praktyki stanowią atrakcyjne źródło – sprawdzonych rozwiązań oraz inspiracji dla projektowania kolejnych rozwiązań dotyczących zatrudniania 50+ [po uwzględnieniu uwarunkowań danego przedsiębiorstwa], które pozwalają na redukcję ryzyka, a także oszczędność kosztów oraz czasu, a tym samym większą efektywność i skuteczność w zakresie funkcjonowania.



Klasa rekomendacji: operacyjna.



Adresat rekomendacji: przedsiębiorcy zatrudniający osoby 50+ [w kontekście wdrażania], eksperci, instytucje odpowiedzialne za projektowanie oraz wdrażania programów dedykowanych pracownikom 50+ lub przedsiębiorcom zatrudniającym pracowników 50+ [w kontekście upowszechniania wiedzy].



Źródło rekomendacji: badania ilościowe z pracownikami 50+, przedsiębiorcami zatrudniającymi osoby 50+ oraz ekspertami i praktykami rynku pracy, a także wywiady IDI i FGI z ekspertami oraz praktykami rynku pracy.

Rekomendacja 15

Wprowadzenie [w pierwszej kolejności na poziomie przedsiębiorstwa, a ewentualnie w dalszej kolejności na poziomie prawodawstwa] dodatkowych obowiązkowych [obligatoryjnych do wykorzystania] dodatkowych dni wolnych od pracy np. 2/3 w skali roku [niż te które wynikają z Kodeksu Pracy) dedykowanych pracownikom 50+ na działania szeroko wpierające profilaktykę zdrowotną.



Uzasadnienie rekomendacji: eksperci oraz praktycy rynku pracy podkreślali przesunięcie ciężaru z reakcji na problemy zdrowotne na profilaktykę i komunikację, ponieważ w realizowanym badaniu wraca motyw przypadkowego dowiadywania się o dostępnych możliwościach, zarówno po stronie pracowników, jak i pracodawców. Profilaktyka w praktyce oznacza nie tylko świadczenia, ale też organizacyjne „bezpieczniki" umożliwiające wizyty medyczne i regenerację bez poczucia winy czy ryzyka utraty pozycji w zespole, co łączy obszar zdrowia bezpośrednio z kulturą pracy i stylem zarządzania.



Klasa rekomendacji: operacyjna/horyzontalna.



Adresat rekomendacji: legislator.



Źródło rekomendacji: wywiady IDI oraz FGI z pracownikami 50+ oraz pracodawcami zatrudniającymi pracowników 50+.

Rekomendacja 16

Popularyzacja oraz wspieranie [również ze środków publicznych] mentoringu świadczonego przez pracowników 50+ w przedsiębiorstwach charakteryzujących się mieszanymi wiekowo zespołami.



Uzasadnienie rekomendacji: potrzeba realizacji działań wynika z tego, że niemal 40% ankietowanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że nie prowadzi programów mentoringowych. Ponadto w części sektorów wybrzmiewa obawa o utratę kompetencji rzemieślniczych i „starej szkoły" pracy wraz z odchodzeniem najbardziej doświadczonych pracowników, co rodzi konieczność świadomego transferu wiedzy, zanim luka stanie się nieodwracalna; w tym sensie rekomendacja „mentoringowa" stają się zarazem rekomendacją strategiczną dla ciągłości biznesu.



Klasa rekomendacji: strategiczna.

Adresat rekomendacji: przedsiębiorcy zatrudniający osoby 50+, pracownicy 50+.

Źródło rekomendacji: badanie ilościowe z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+; wywiady FGI z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+.

Rekomendacja 17

Wspieranie pracowników 50+ zarówno w zakresie zdrowia psychicznego jak i fizycznego przy uwzględnieniu szerokiego katalogu zmian mogących bardzo pozytywnie wpłynąć na funkcjonowanie [w tym aktywność] osób 50+ na rynku tj. szybszy dostęp do lekarzy specjalistów dla osób 50+ czy łatwiejszy dostęp do prywatnych usług medycznych dla osób 50+.

Uzasadnienie rekomendacji: część pracowników 50+ deklarowało - w ciągu ostatnich pięciu lat – pogorszenie stanu zdrowia fizycznego, wpływającego na życie zawodowe. Doświadczyło tego 24% pracowników 50+ (5% zdecydowanie tak, 19% raczej tak). W przypadku stanu zdrowia psychicznego wpływającego na życie zawodowe w ciągu ostatnich pięciu lat miało to miejsce u 15% pracowników 50+ (4% zdecydowanie tak, 11% raczej tak), podczas gdy aż 68% takiego wpływu nie doświadczyło. Jednocześnie pogorszenie stanu zdrowia pracowników 50+ dotyczy zarówno elementów fizycznych (np. zwiększone zmęczenie), ale również psychicznych (np. problemy ze snem, obniżony nastrój/stany depresyjne, wzmożona irytacja lub napięcie nerwowe). Dodatkowo prawie dwie piąte pracowników 50+ (**38%**) cierpi na jakąś chorobę przewlekłą. Zrealizowane badania potwierdziły również, że wraz z wiekiem zmienia się hierarchia motywacji. Coraz mniejsze znaczenie ma awans czy ambicja zawodowa, a coraz większe – poczucie sensu, spokoju i dopasowania pracy do możliwości psychofizycznych. Respondenci 50+ podkreślali, że nie chcą już „udowadniać swojej wartości", lecz wykonywać pracę, która nie odbiera im energii i zdrowia.

Klasa rekomendacji: operacyjna/horyzontalna.

Adresat rekomendacji: NFZ oraz przedsiębiorcy zatrudniający osoby 50+.

Źródło rekomendacji: wywiady FGI z pracownikami 50+ oraz badania ilościowe z pracownikami 50+.

Rekomendacja 18

Promocja elastycznych form zatrudnienia takich jak: praca na część etatu, elastyczne godziny, praca zdalna/hybrydowa, kontrakty okresowe „on-call".



Uzasadnienie rekomendacji: Szeroko dostępne elastyczne formy pracy oferuje jedynie ¼ badanych firm zatrudniających pracowników 50+. Oznacza to, że polski rynek pracy nie zapewnia elastycznych form zatrudnienia umożliwiających większą aktywność pracowników 50+. Z perspektywy firm rozwiązaniami podtrzymującymi aktywność są przede wszystkim elastyczne formy organizacji czasu, możliwość dopasowania grafiku, a tam, gdzie to możliwe – rozwiązania zdalne lub hybrydowe, rozumiane jako realne odciążenie związane z dojazdami i łatwiejsze godzenie pracy z obowiązkami zdrowotnymi. Jednocześnie przeprowadzone analizy sugerują, że elastyczność wymaga jasnych reguł, by nie przeradzała się w ukryte wydłużanie czasu pracy albo niekontrolowane „łatanie" braków kadrowych kosztem najsilniejszych i najbardziej odpowiedzialnych pracowników. Dodatkowo należy podkreślić, że promowanie rozwiązań typu ruchomy czas pracy, możliwość odrabiania obowiązków, a tam, gdzie to możliwe także praca hybrydowa, przy czym wyraźnie akcentuje się, że elastyczność ma dla osób 50+ wymiar nie tyle „komfortu", ile warunku utrzymania aktywności, bo pozwala łączyć pracę z koniecznymi kontaktami z ochroną zdrowia i profilaktyką.



Klasa rekomendacji: operacyjna/horyzontalna.



Adresat rekomendacji: przedsiębiorcy zatrudniający osoby 50+, pracownicy 50+, związki zawodowe, organizacje pracodawców.



Źródło rekomendacji: badanie ilościowe z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+ oraz ekspertami i specjalistami rynku pracy.

Rekomendacja 19

Kontynuacja wdrażania najbardziej skutecznych instrumentów dedykowanych wsparciu pracowników 50+ na rynku pracy tj. Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS), staże/prace interwencyjne, granty szkoleniowe UE (EFS+), Programy Senior+/ Aktywni+- komponent zawodowy, pośrednictwo i doradztwo Urzędów Pracy.



Uzasadnienie rekomendacji: Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS), staże/prace interwencyjne, granty szkoleniowe UE (EFS+), Programy Senior+/ Aktywni+- komponent zawodowy, pośrednictwo i doradztwo Urzędów Pracy uznawane są przez ekspertów oraz praktyków rynku pracy za dotychczas najbardziej skuteczne w zakresie wsparcia pracowników 50+ na rynku pracy.

Klasa rekomendacji: operacyjna.

Adresat rekomendacji: Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, PUP, Urzędy Marszałkowskie.

Źródło rekomendacji: badanie ilościowe z pracodawcami zatrudniającymi osoby 50+, a także ekspertami i praktykami rynku pracy.

Rekomendacja 20

Treść rekomendacji: modyfikacja przepisów prawa pracy i systemu ubezpieczeń społecznych pod kątem skrócenia okresu, w którym pracodawca jest zobowiązany do wypłaty świadczenia za czas zwolnienia lekarskiego osobom 50+.

Uzasadnienie rekomendacji: część ekspertów oraz specjalistów uczestniczących w badaniu zwracała uwagę na potrzebę modyfikacji obowiązujących przepisów prawa pracy i systemu ubezpieczeń społecznych, które obecnie – w ich ocenie – zniechęcają pracodawców do zatrudniania osób 50+. Jednym z kluczowych czynników demotywujących przedsiębiorców do angażowania pracowników po pięćdziesiątce są regulacje dotyczące wynagrodzenia za czas choroby. Proponowana rekomendacja może zwiększyć gotowość firm do zatrudniania dojrzałych pracowników poprzez ograniczenie części postrzeganego ryzyka kosztowego.

Klasa rekomendacji: operacyjna.

Adresat rekomendacji: legislator.

Źródło rekomendacji: wywiad FGI z ekspertami i praktykami rynku pracy.



9. Podsumowanie końcowe

Raport pokazuje, że sytuacji zawodowej osób 50+ nie da się trafnie opisać wyłącznie przez pryzmat wieku. O aktywności zawodowej tej grupy decyduje splot kompetencji, warunków pracy i zdrowia, przy czym każdy z tych filarów różnicuje badanych w inny sposób.

Najważniejszy wniosek ma charakter praktyczny: potencjał pracowników 50+ jest wyraźny, ale jego wykorzystanie zależy od jakości środowiska pracy i poziomu dojrzałości organizacyjnej firm. Tam, gdzie pojawiają się elastyczność, ergonomia, rozwój kompetencji, mentoring oraz kultura szacunku, wzrasta szansa na dłuższą i stabilniejszą aktywność zawodową.

To oznacza, że kluczowym wyzwaniem nie jest sam wiek, lecz stopień dopasowania narzędzi, praktyk i polityk rynku pracy do zróżnicowanych realiów grupy 50+. Raport należy więc traktować nie tylko jako diagnozę, ale jako podstawę do projektowania konkretnych, możliwych do wdrożenia rozwiązań.

Sektor Srebrny

Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
Rzeczpospolita Polska
Dofinansowane przez Unię Europejską