

Ekspertyza: Międzynarodowa ekspertka w obszarze biznesu, HR i leadership z doświadczeniem zdobytym w globalnych organizacjach, m.in. PwC i Whirlpool Corporation. Wykładowczyni, przedsiębiorczyni i entuzjastka strategicznego myślenia, znana z innowacyjnego i angażującego podejścia do wykładów oraz warsztatów, łączącego praktykę biznesową z międzynarodową perspektywą. Autorka branżowych publikacji.

© 2026 Monika Manghi, All rights reserved

Ruch: #NotDoneYet

Tytuł artykułu:

Pokolenie niewidzialnych. Jak firmy tracą miliardy ignorując doświadczenie

Społeczeństwo często marginalizuje osoby dojrzałe, uznając je za niespełniające współczesnych norm społecznych. Język chwalecy młodość i jednocześnie piętnując dojrzałość jest tak powszechny w użyciu, że już się właściwie nie zauważa jak bardzo krzywdzący jest dla całej grupy pracowników dojrzałych, którzy są również często wykluczani z awansów, możliwości rozwoju w pracy i z czasem stają się niewidzialni dla szefów, współpracowników i czasem nawet klientów. Jednocześnie osoby dojrzałe boją się o siebie walczyć, bo znalezienie nowej pracy jak masz włosy przyprószone srebrem, jest bardzo niktłe. Jest to wielki potencjał utraconego doświadczenia, mądrości życiowej i ekspertyzy, które firmy omijają. Często również rekruterzy, to osoby przypadkowe w zawodzie i młode (poniżej 40stki), które tak zwyczajnie nie rozumieją co oznaczają inicjały przy nazwisku, więc nie rozumieją kwalifikacji i kompetencji zawodowych danego kandydata. Często gęsto, również na rynku angielskim, proszą by resume zawierało doświadczenie z ostatnich 10 lat, nie rozumiejąc, że całokształt zdobytego doświadczenia 20-30 letniego, to jest dopiero złoto dla pracodawcy. Faktem jest, że technologia się znacznie zmieniła, ale nie mentalność ludzka, sposób w jaki człowiek robi business lub funkcjonuje w społeczeństwie. To jest niezmiennie od tysiącleci, bo taka jest natura ludzka. Jedynie narzędzia pracy się zmieniły.

W moim otoczeniu znam wiele osób, które miały zawrotne kariery w swoich wczesnych latach kariery, ale wchodząc w wiek dojrzały (gen X), w kwiecie swoich możliwości odeszły lub ich etaty zostały zredukowane i teraz 'siedzą' w domach bo nie są w stanie znaleźć nowej pracy, mimo że mają wiele do zaoferowania. Bardzo wiele. Siedzą na ławce rezerwowych z której nie mogą się wydostać i wejść do gry.

Co jest barierą do ich zatrudnienia? Bardzo wiele, ale nic co jest zależne od nich samych.

Pierwsze to **stereotypy**, że z osobami dojrzałymi trudno się pracuje bo 'oni wszystko wiedzą najlepiej i trudno się z nimi pracuje', 'zabierają miejsca pracy młodym', 'technologie są dla nich zagadką', 'są drodzy', itd.

Jak sobie radzą osoby dojrzałe z tym wykluczeniem. Często nie bardzo dobrze sobie radzą. Mogliby dokładać się do budżetu państwa, ale nie mają na to szansy przy aktualnej powszechnie stosowanej dyskryminacji osób dojrzałych.

Były CFO w niemieckiej firmie, **Paweł**, żyje dziś dość skromnie, wychowuje córeczkę z drugiego związku, kiedy młoda partnerka zarabia na życie, remontuje sam swoją ukochaną chatkę na Mazowszu, wynajmuje nieruchomość w Warszawie i stara się akumulować nowe źródła dochodu by jakoś przetrwać do emerytury. Ma doświadczenie i kwalifikacje włączając MBA. Zaczyna mieć objawy depresji, bo czuje się niespełniony zawodowo i nie potrzebny.

Były Dyrektor na Polskę, pewnej renomowanej firmy maszynowo-inżynierskiej, **Witold**, inżynier z wykształcenia, również nie może znaleźć pracy i po wielu próbach już stracił nadzieję, więc przestał szukać. Ma szczęście, bo rodzice zostawili mu dużą sumę pieniędzy ze sprzedaży nieruchomości developerom pod dalszą zabudowę, więc obraca pieniędzmi na giełdzie papierami wartościowymi, z czego się utrzymuje. No i oczywiście jest na bezrobociu.

Nie jest to typowe tylko dla rynku polskiego. Włoski specjalista, **Andrea** mieszkający w Angli, z prestiżowym tytułem Chartered Accountant, ekspert od wychodzenia firm na rynki giełdowe, międzynarodowe doświadczenia, włada trzema językami biegle, również po wielu próbach stracił nadzieję na formalną pracę i powrót do zawodu. Dalej się dokształca, czyta periodyki i prowadzi małą działalność by zapewnić sobie minimalny chociaż dochód by godnie żyć. Jednakże te dochody są na tak niskim progu, że nawet nie zostają opodatkowane. Zajmuje się również matką staruszką z Alzheimer'em. Nie jest spełniony zawodowo, chciałby mieć dalsze wyzwania zawodowe, ale rynek mu to uniemożliwia, więc dostaje zasiłek za opiekę nad matką starowinką, jest na bezrobotnym i jakoś sobie radzi finansowo.

W każdym z tych przypadków, zostało jeszcze około 10 lat do emerytury, które osoba mogłaby jeszcze przepracować dorzucając się do gospodarki swoim doświadczeniem i składkami na ZUS, ale na razie pobiera świadczenia dla bezrobotnych. Wszystkie te osoby mogłyby być na rynku pracy, ale stereotypy, brak szans dla dojrzałych pracowników im to uniemożliwiają.

Wedle raportu AARP na temat dyskryminacji dojrzałych pracowników, 60% w wieku 50+ widziało lub doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek, 22% czuje się 'wypychanych' z pracy z powodu wieku a 25% uważa, że firmy nic nie robią by zająć się tematem ageizmu. Rekruterzy powszechnie uznają wiek 57 lat za 'stary wiek' by zrekrutować kandydata (badania Centre for Ageing Better in UK), co skutkuje, że wielu kandydatów próbuje ukryć wiek podejmując próby szukania pracy. Prawo zabrania pytań o wiek, ale po datach ukończenia studiów można się domyślić, więc

kandydaci starają się i te daty ukrywać (The Times 'Almost half of recruiters think 57 is too old for job'). Wedle organizacji OECD dowodzi, że stereotypy ograniczają zatrudnienie osób dojrzałych i blokuje ich rozwój zawodowy kiedy jeszcze mają pracę (OECD – Promoting an Age Inclusive Workforce').

A jakie są ekonomiczne korzyści zatrudnienia dojrzałych pracowników?
Pomówmy o faktach. Oprócz tych oczywistych strat dla gospodarki jak brak dokładania się do płatności typu podatek od dochodu (często dochód poniżej limitów), ZUS czy składki na zdrowie, a częste pobieranie zasiłków dla bezrobotnych (bo nie ma innego wyjścia i jest warunkiem by mieć dostęp do służby zdrowia), niewątpliwie jest to ogromny koszt dla gospodarki i społeczeństwa (ten wymierny i nie wymierny). Ale to nie wszystko. Badanie wykazują że produktywność zespołów zdywersyfikowanych wiekowo podnosi się o 1.1% (OECD-Stanford Center on Longevity-Why More Companies Are Recognizing the Benefits of Keeping Older Employees'). Zostało to również potwierdzone przez badania brytyjskie (Institute for Employment Studies+City University London), które dowodzą, że stereotyp jakoby dojrzały pracownik obniża produktywność są nieprawdziwe i nie odzwierciedlone w rzeczywistości, nie jest to fakt a jedynie uprzedzenie.

Dojrzały pracownicy **zwiększają stabilność firm** (wyższa retencja, lojalność, zaangażowanie). Te firmy które zatrzymują dojrzałych pracowników, mają lepsze utrzymanie wiedzy organizacyjnej (knowledge management), lepsze relacje pracownicze i niższą rotację (Centre for Ageing Better, 'What do older workers value about work and why?').

Na poziomie społecznym, ageizm pogłębia niedobory pracowników i kryzys demograficzny. Starzenie się społeczeństw powoduje kurczenie się rynku pracy. Ignorowanie dojrzałych pracowników ogranicza wzrost gospodarczy który to jest jednym z kluczowych czynników konkurencyjności gospodarczej w przyszłości. (World Economic Forum – Why Age diversity will define the workforce of the future'). Jednocześnie utrata pracy po 50stce powoduje dramatyczny spadek dochodów, nawet o 200% na przestrzeni 5-10 lat po utracie pracy (Badania szwedzkie 'The Heterogeneous Earnings Impact of Job Loss Across Workers, Establishment and Markets', Athey, Simon, Skans, Vikstrom). Jednocześnie choroby typu depresja koszą żniwa w grupie osób powyżej 50+, co również ma wpływ na wydatki służby zdrowia, których to można by uniknąć.

W rezultacie **ageizm kosztuje gospodarki miliardy** przez niewykorzystany kapitał doświadczenia (ILO Research brief 'Extending the productive working life for older workers', OECD Employment Outlook 2025).

Pochylmy się nad **wartością dodaną** dojrzałych pracowników. Po pierwsze wielu z nich świetnie radzi sobie z technologiami, są **dyspozycyjni**, bo dzieci już odchowane w większości, kredyty spłacone i ułożone życie prywatne. Zdają sobie sprawę z sytuacji na rynku, więc gdyby dostali szansę zatrudnienia, to ich lojalność jest bardzo wysoka. Tak więc zapewniają wysoką **retencję** i stabilność dla firm.

Dzieląc się swoim doświadczeniem z młodszymi pracownikami zapewniają wartość dodaną będąc jednocześnie **lojalnym** dla firmy. Dojrzały pracownik zapewnia 'darmowe' **szkolenie on-the-job**, bo już nie trzeba wysyłać pracowników na oficjalne kursy w godzinach pracy (opportunity cost kiedy pracownika nie ma na stanowisku), płacić dodatkowo za zakwaterowanie, dojazd, sam kurs). Zapewnia ciągły mentoring młodszych pracowników, a ich wiedza i doświadczenie nie przepada. Generacja X to osoby **rzetelne** i mocno wierzące w **profesjonalizm**, a to też ma swoją **wartość ekonomiczną**. Ich doświadczenie i wiedza znacznie pomagają w lepszym podejmowaniu decyzji. Osoby dojrzałe są również postrzegane jako osoby mniej sprawne fizycznie i to też niekoniecznie jest prawdą, bo oni biegają regularnie na siłownię, jedzą zdrową dietę i ograniczają alkohol by utrzymać sprawność jak najdłużej. Często są **sprawniejsze fizycznie** od młodszych osób, które jeszcze mogą przebalować całą noc, pospać dwie godzinki i o nowych siłach wrócić do pracy. Fakt, młodsze osoby regenerują się szybciej, ale dojrzałe osoby, wiedząc że już nie mogą nadwyręzać siebie tak jak dawniej, żyją z większą dbałością o siebie i swój stan fizyczny.

Jest to problem społeczny i polityczny. Wiek emerytalny w Polsce będzie musiał być obniżony, i jest to nieuniknione ekonomicznie. Wiadomo, dłużej żyjemy, jest kryzys demograficzny więc ktoś będzie musiał dokładać do budżetu państwa. Politycy nie będą mieli wyjścia jak obniżyć próg wieku, kiedy idzie się na emeryturę. Wielka Brytania już to zrobiła i stopniowo dalej obniża. Na dzień dzisiejszy jest to wiek 66 lat, ale już wiadomo, że za kilka lat będzie to 67 lat do 2028 roku. Historycznie, wiek emerytalny w Wielkiej Brytanii, był podobny do polskiego standardu czyli 60 dla kobiet i 65 dla mężczyzn. Na wyspach stawia się nacisk na prywatne fundusze emerytalne, bo wiadomo, że emerytura państwowa to będzie absolutne minimum (prawo do państwowej otrzymuje się po przepracowaniu minimum 10 lat a maksymalne lata liczące się do państwowej to 35 lat co na dzisiaj wynosi maksymalną 5,400 zł miesięcznie (241 funtów tygodniowo) a minimalna emerytura państwowa to około 1,500 zł miesięcznie (69 funtów tygodniowo) przy przepracowanych minimalnych 10 lat, by mieć prawo do emerytury państwowej. Naliczane jest to na podstawie przepracowanych lat i płacenia tzw NI (National Insurance jest odpowiednikiem ZUS chociaż na innych zasadach), a nie od ostatnich zarobków jak w Polsce. Stąd nacisk na potrzebę zbierania i odkładania do prywatnych funduszy emerytalnych.

Świetny film z Robertem de Niro i Anna Hathaway 'Stażysta' ukazuje jak wielką wartość dojrzały pracownik (tutaj emerytowany stażysta) może dodać firmie jako doradca z dużym doświadczeniem i dojrzałością businessową i osobistą. Doświadczenie nie ma daty ważności, jest uniwersalne. Dojrzałość i zdobyta mądrość jest często bezcenna, bo dojrzały pracownik widział już nie jedno, więc może przewidzieć skutki dzisiejszych decyzji długoterminowo. Młodszy pracownicy po prostu tej mądrości jeszcze nie mają i na razie ją jedynie zdobywają.

Monika Manghi, BSc, MBA, MSc, MCIPD
Ekspertka Merytoryczna & Doradca Business'u
www.monika-manghi.pl

Można się pokusić o stwierdzenie, że 'Dojrzałość ma przyszłość' i te firmy które to rozumieją na czas, zwiększą swoje szanse na sukces. Ruch #NotDoneYet ma swoją wartość społeczną, gospodarczą i polityczną.

© 2026 Monika Manghi, All rights reserved