

SPRAWOZDANIE MERYTORYCZNE Z REALIZACJI PRAC BADAWCZYCH

Projekt „Czas Na Ageing! – stanowienie i monitorowanie standardów zarządzania wiekiem w organizacjach”

Opracowanie: Joanna Kwinta-Odrzywołek, dr Natalia Krygowska-Nowak – ekspertki ds. badań

Instytucja: Związek Pracodawców Firm Innowacyjnych, Doradczych i Rozwojowych „INDORO”

Zakres: desk research, przegląd publikacji naukowych i raportów, przygotowanie wkładu badawczego do Standardu zarządzania wiekiem w organizacjach

Okres sprawozdawczy: 16.04.2026 – 15.07.2026

1. Wprowadzenie i cel sprawozdania

Celem sprawozdania jest udokumentowanie prac badawczych prowadzonych od początku zatrudnienia ekspertek ds. badań (kwiecień 2026 r.) na rzecz opracowania Standardu zarządzania wiekiem w organizacjach – kluczowego produktu projektu „Czas Na Ageing!”. Od pierwszych tygodni realizacji zadania prowadzone są systematyczne działania badawcze: desk research oraz przegląd kluczowych publikacji polskich i zagranicznych, niezbędnych do opracowania Standardu.

Dane gromadzone są według ustalonego z zespołem spisu treści raportu desk research, wraz z rekomendacjami dotyczącymi tworzonego Standardu. Sprawozdanie jest spójne z systemem monitoringu projektu (poziom mikro – mezo – makro) opisanym w raportach z monitoringu polityk publicznych.

2. Zakres i organizacja prac badawczych

Prace badawcze w okresie sprawozdawczym stanowiły pierwszy etap komponentu badawczego projektu i obejmowały:

- ustalenie z zespołem odpowiedzialnym za powstanie Standardu wstępnego, a następnie ostatecznego zakresu wkładu badawczego (spotkania robocze i negocjacje zakresu merytorycznego),
- desk research – przegląd raportów instytucji publicznych i międzynarodowych oraz recenzowanych artykułów naukowych,
- benchmark międzynarodowy dobrych praktyk w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim i zarządzania wiekiem w firmach,
- opracowanie struktury raportu desk research wraz z bibliografią oraz wstępnego zestawienia wniosków i rekomendacji dla Standardu.

3. Przebieg prac w okresie sprawozdawczym

3.1. Kwiecień 2026 (16–30.04)

Rozpoczęcie pracy w projekcie: komunikacja i konsultacje z zespołem, zapoznanie się z zakresem projektu i obowiązkami. Zaplanowano zakres badań – przeprowadzono wstępny desk research oraz opracowano koncepcję metod zbierania danych na potrzeby wkładu badawczego do Standardu.

3.2. Maj 2026

Systematyczny desk research: przegląd dostępnych raportów i opracowań dotyczących dobrych praktyk w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim w firmach (benchmark międzynarodowy). Przygotowanie i udział w spotkaniu roboczym oraz konsultacja zakresu badań z zespołem.

3.3. Czerwiec 2026

Kontynuacja desk research – przegląd kluczowych publikacji międzynarodowych stanowiących punkt odniesienia dla Standardu, min.:

- OECD, *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer* (2020) – dobre praktyki zarządzania wiekiem w organizacjach,
- EU-OSHA, *Rising to the Challenge of a Changing Workforce* – wytyczne dot. bezpiecznego i zdrowego środowiska pracy dla starzejącej się kadry,
- Eurofound, *Sustainable Work Throughout the Life Course* – koncepcja pracy zrównoważonej w cyklu życia,
- WHO, *Global Report on Ageism* (2021) – skala i mechanizmy ageizmu oraz rekomendacje przeciwdziałania,
- CIPD, *Managing an Age-Diverse Workforce* – wytyczne HR dla zespołów zróżnicowanych wiekowo,
- AARP, *Employer Pledge Program* – zobowiązania pracodawców na rzecz pracowników 50+,
- ILO, *Ageing Societies and the Labour Market* – perspektywa globalnego rynku pracy.

Równolegle prowadzono spotkania robocze z zespołem odpowiedzialnym za powstanie Standardu: ustalenie wstępnego zakresu wkładu badawczego, ustalenie i negocjacje zakresu merytorycznego raportu i Standardu oraz konsultacje dotyczące planowanych badań własnych. Przygotowano wstępne zestawienie wniosków do raportu.

3.4. Lipiec 2026 (1–15.07)

Finalizacja struktury raportu desk research zgodnie z ustalonym spisem treści wraz ze zgromadzoną bibliografią (źródła polskie i zagraniczne, w przeważającej części opublikowane po 2020 r.). Opracowanie pierwszego przeglądu artykułów naukowych w formie raportu praktyczno-analitycznego „Zarządzanie wiekiem, różnorodnością wiekową i wyzwaniami demograficznymi w polskich organizacjach”. Przygotowanie niniejszego sprawozdania merytorycznego.

5. Metodologia i kryteria doboru źródeł

Dane gromadzone są według ustalonego spisu treści raportu desk research, obejmującego pięć obszarów:

- skala i charakterystyka zatrudnienia osób 50+,
- bariery i potrzeby związane z kontynuacją pracy przez osoby starsze,
- luki kompetencyjne u osób 50+,
- przykłady dobrych praktyk w zakresie mentoringu i transferu wiedzy międzypokoleniowej,
- rozwiązania wspierające zatrzymywanie pracowników doświadczonych.

Przyjęte kryteria doboru źródeł: aktualność (priorytet dla publikacji po 2020 r.), wiarygodność (raporty instytucji publicznych i międzynarodowych: GUS, PARP, CIOP-PIB, PIE, Eurofound, OECD,

WHO, ILO, Komisja Europejska, WEF), recenzowane artykuły naukowe (m.in. Work, Aging and Retirement, European Journal of Public Health, Frontiers, Heliyon) oraz opublikowane rozwiązania stosowane w firmach (m.in. OECD/AARP/WEF „Living, Learning and Earning Longer”, Forum Odpowiedzialnego Biznesu). Uwzględniono również publikacje kanoniczne sprzed 2020 r. jako podbudowę pojęciową (m.in. Walker 2005; Naegele i Walker 2006; Liwiński i Sztanderska 2010; Ilmarinen 2006).

6. Struktura gromadzonych danych i kluczowe źródła

Dla każdego z pięciu obszarów spisu treści zgromadzono zestaw źródeł wraz z opisem ich przydatności. Wybrane pozycje kluczowe:

- **Obszar 1 (skala zatrudnienia 50+):** CIOP-PIB (2025) „Siła wieku – osoby 50+ na rynku pracy”; GUS „Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy” (BAEL); raport SHARE 50+ (SGH, 2023); Eurofound (2025) „Keeping older workers in the labour force”.
- **Obszar 2 (bariery i potrzeby):** PARP „Rynek pracy, edukacja, kompetencje” (2025); HRM Institute „(Nie)widzialni pracownicy”; badania programu EIWO – w tym analiza przypadku Polski (wywiady z pracownikami 55–75 lat i sondaż 1037 pracodawców); Andersen i in. (2020) – badanie SeniorWorkingLife.
- **Obszar 3 (luki kompetencyjne):** dane Eurostat/DESI o kompetencjach cyfrowych; König i Seifert (2022); Komp-Leukkunen i in. (2022) – przegląd systematyczny; WEF „Future of Jobs Report 2025”.
- **Obszar 4 (mentoring i transfer wiedzy):** OECD „Facilitating knowledge transfer between generations”; Fernández-Lores i in. (2024) – przegląd systematyczny procedur transferu wiedzy; Fasbender i Gerpott (2022); Forum Odpowiedzialnego Biznesu „Dobre praktyki 2024”.
- **Obszar 5 (retencja pracowników doświadczonych):** Eurofound (2025); OECD (2024) „Promoting Better Career Choices for Longer Working Lives”; Boehm, Schröder i Bal (2021); Komisja Europejska (2024) „Flexible retirement pathways”.

Wniosek: zgromadzona baza źródeł pokrywa wszystkie obszary spisu treści i łączy trzy perspektywy: dane statystyczne (skala zjawiska), dowody naukowe (mechanizmy) oraz praktykę firm (rozwiązania wdrożeniowe). Stanowi wystarczającą podstawę do opracowania pełnego raportu desk research z rekomendacjami dla Standardu.

7. Wstępne wnioski

Pierwszy przegląd artykułów naukowych (raport praktyczno-analityczny) wskazuje m.in., że:

- depopulacja jest trwałym, strukturalnym zjawiskiem wpływającym na rynek pracy i długoterminowe planowanie zasobów ludzkich – wymaga planowania w perspektywie co najmniej dwóch dekad,
- klimat postrzeganej dyskryminacji wiekowej oraz stosowane praktyki HR silnie wpływają na identyfikację pracowników z organizacją i ich dobrostan – dotyczy to zarówno pracowników starszych, jak i młodszych,
- stereotypy dotyczące mniejszej adaptacyjności i motywacji pracowników 50+ nie znajdują mocnego uzasadnienia w badaniach i występują głównie w organizacjach o niskiej dojrzałości zarządzania różnorodnością,

- organizacje wdrażające inkluzywne wiekowo praktyki HR (age-inclusive HR) mogą zatrzymać kluczowych pracowników, zmniejszyć rotację i wzmocnić kulturę organizacyjną.

8. Produkty okresu sprawozdawczego i dalsze kroki

Produkty wypracowane w okresie sprawozdawczym:

- uzgodniony z zespołem spis treści raportu desk research wraz ze zgromadzoną bibliografią (źródła polskie i zagraniczne),
- benchmark międzynarodowy dobrych praktyk zarządzania wiekiem (OECD, EU-OSHA, Eurofound, WHO, CIPD, AARP, ILO),
- przegląd baz danych (GUS, ZUS, EUROSTAT)
- przegląd artykułów naukowych – raport praktyczno-analityczny „Zarządzanie wiekiem, różnorodnością wiekową i wyzwaniami demograficznymi w polskich organizacjach”,
- wstępne zestawienie wniosków dla Standardu.

Dalsze kroki (lipiec-wrzesień 2026 r.): opracowanie pełnego raportu desk research zgodnie ze spisem treści oraz przekazanie wkładu badawczego zespołowi odpowiedzialnemu za powstanie Standardu.