

RAPORT Z MONITORINGU POLITYK PUBLICZNYCH

w ramach projektu pn.:

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

RAPORT SCALONY (ZBIORCZY)

obejmujący ustalenia raportów za kwiecień i czerwiec 2026 r. oraz aktualizację monitoringu za lipiec 2026 r.



Opracowanie:

Eksperti ds. monitoringu polityk publicznych – Monika Nowak, Monika Kamieńska

Zakres: ageing, rynek pracy, edukacja dorosłych, zarządzanie wiekiem, prawo pracy, polityki publiczne i rekomendacje

Okres objęty raportem: 01.04.2026 – 31.07.2026 (stan na lipiec 2026 r.)

Spis treści

Nota metodyczna – zakres i sposób scalenia raportów

1. Wprowadzenie, cel opracowania, słownik
2. Źródła danych, badania i monitoring
3. Dokumenty strategiczne, programowe, legislacja i finansowanie
4. Diagnoza demograficzna i perspektywa regionalna
5. Rynek pracy oraz sytuacja osób 50+/60+
6. Kompetencje, lifelong learning i luki rozwojowe
7. Zarządzanie wiekiem, HR, mentoring i transfer wiedzy
8. Opieka długoterminowa, usługi społeczne i srebrna gospodarka
9. Perspektywa zagraniczna
10. Ocena, rekomendacje i konkluzje końcowe
11. Bibliografia i źródła

Nota metodyczna – zakres i sposób scalenia raportów

Niniejszy dokument stanowi scalony raport z monitoringu polityk publicznych, opracowany na podstawie dwóch raportów miesięcznych: za kwiecień 2026 r. oraz za czerwiec 2026 r., uzupełniony o aktualizację monitoringu według stanu na lipiec 2026 r. Struktura dokumentu odpowiada strukturze raportów miesięcznych (10 rozdziałów tematycznych).

Porównanie raportów źródłowych wykazało, że raport czerwcowy stanowi rozszerzenie raportu kwietniowego – zachowuje jego pełną strukturę i treść, a dodatkowo uzupełnia: (1) tabelę programów i dokumentów kluczowych o Podręcznik europejskiego prawa o niedyskryminacji (FRA/Rada Europy), raport cząstkowy „Zdrowi i aktywni w pracy” Społecznej Akademii Nauk (Fijałkowska i in., 2025) oraz analizę dr hab. Izabeli Warwas („Polityka Społeczna”), (2) informację o naborze dla gmin w programie Aktywni Seniorzy – ASY (pula 60 mln zł), (3) rozbudowane wnioski końcowe, w tym pogłębioną ocenę programu ASY 2026–2030 i ZSU 2030 oraz konkluzję o fragmentaryczności polityki zarządzania wiekiem w Polsce.

W ramach aktualizacji lipcowej do raportu włączono: wyniki BAEL za I kwartał 2026 r. (publikacja GUS z 26.05.2026 r.), monitoring zmian legislacyjnych (nowelizacja Kodeksu pracy w zakresie stażu pracy – etap dla sektora prywatnego od 1.05.2026 r.; jawność wynagrodzeń i wdrażanie dyrektywy 2023/970; pilotaż skróconego czasu pracy MRPiPS – od lipca 2026 r. skrócenie o 20%) oraz najnowsze badania i raporty dotyczące sytuacji osób 50+ na rynku pracy (m.in. „Menedżerowie 50+ na rynku pracy”, HRM Institute „(Nie)widzialni pracownicy 2026”, badania SW Research/Job Impulse, CBOS, analizy PIE i ZUS, wnioski z EEC 2026 i Impact'26).

Ujednolicono odniesienia czasowe (miesiąc sprawozdawczy: lipiec 2026 r.), poprawiono drobne błędy redakcyjne oraz scalono bibliografię z pliku źródłowego z nowymi pozycjami z monitoringu lipcowego.

1. Wprowadzenie, cel i zakres opracowania

1.1. Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest przegląd kluczowych dokumentów strategicznych, programowych i wdrożeniowych w Polsce oraz na poziomie Unii Europejskiej, które odnoszą się do problematyki starzenia się społeczeństwa (ageing). Analiza koncentruje się na trzech głównych obszarach:

- aktywności zawodowej osób starszych,
- uczenia się dorosłych (lifelong learning),
- zarządzania wiekiem (age management).

Starzenie się społeczeństwa stanowi jedno z największych wyzwań społeczno-gospodarczych współczesnej Europy, w tym Polski. W związku z tym rośnie znaczenie polityk publicznych wspierających aktywność osób starszych oraz ich integrację społeczną i zawodową.

1.2. Cel diagnozy

Celem opracowania jest rozpoznanie kluczowych trendów związanych ze starzeniem się społeczeństwa oraz ich wpływu na rynek pracy, edukację dorosłych i sytuację osób 50+. Materiał może stanowić podstawę do diagnozy lokalnej/regionalnej, projektowania działań aktywizacyjnych, edukacyjnych i monitoringowych, a także do opracowania Standardu zarządzania wiekiem w organizacjach (zadanie 2 projektu).

1.3. Słownik

- **Reskilling** – proces przekwalifikowania pracownika, polegający na zdobyciu zupełnie nowych kompetencji umożliwiających podjęcie pracy na innym stanowisku lub w nowej branży. Jest odpowiedzią na automatyzację i zmiany rynkowe, pozwalając uniknąć zwolnień.
- **Upskilling** – proces ciągłego podnoszenia kwalifikacji i zdobywania nowych umiejętności w ramach obecnej ścieżki zawodowej. W przeciwieństwie do reskillingu (przekwalifikowania), upskilling zwiększa eksperckość w obecnej roli.
- **Assistive technologies** – technologie wspomagające (asystujące) – szeroka klasa urządzeń, oprogramowania i rozwiązań technicznych, które ułatwiają funkcjonowanie i zwiększają niezależność osób.
- **Ageism** – forma dyskryminacji lub uprzedzeń oparta na wieku, najczęściej dotycząca osób starszych (45/50+). Przejawia się stereotypami, lekceważeniem, wykluczeniem społecznym lub nierównym traktowaniem, szczególnie na rynku pracy, gdzie pracownicy są pomijani przy awansach lub zwalniani przez błędne przekonania o ich niskiej wydajności.
- **CIOP-PIB** – Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.
- **Reverse mentoring** – mentoring odwrócony – proces, w którym młodszy stażem lub wiekiem pracownicy (juniorzy) pełnią rolę mentorów dla starszych, bardziej doświadczonych menedżerów (seniorów). Cel to wymiana wiedzy, szczególnie w obszarach technologii, trendów i innowacji.

- **Intermentoring** – metoda zarządzania zasobami ludzkimi oparta na dwukierunkowej wymianie wiedzy i doświadczeń pomiędzy pracownikami w różnym wieku (pokoleniami), łącząca doświadczenie starszych pracowników z nowymi technologiami i podejściem młodszych.
- **Job shadowing** – „staż towarzyszący” – metoda rozwoju zawodowego polegająca na obserwowaniu przez pracownika (lub stażystę) codziennych obowiązków bardziej doświadczonego eksperta, działając jak jego „cień”.
- **Communities of practice** – społeczności praktyków – grupy ludzi o podobnych zainteresowaniach lub zawodach, którzy regularnie wymieniają wiedzę i doświadczenia, aby wspólnie rozwiązywać problemy i rozwijać umiejętności.

2. Źródła danych, badania i monitoring

2.1. Główne źródła danych

Najważniejsze źródła do wykorzystania:

- GUS: Aktywność ekonomiczna ludności Polski, Rocznik Statystyczny, Sytuacja osób starszych w Polsce.
- GUS: Prognoza ludności na lata 2023–2060.
- PARP: „Rynek pracy, edukacja, kompetencje” oraz Bilans Kapitału Ludzkiego.
- IBE/PIAAC: raporty o uczeniu się dorosłych.
- Eurostat: wskaźniki zatrudnienia osób 55–64, uczestnictwo w lifelong learning, porównania UE.
- BAEL – kluczowe źródło dla rynku pracy: cyklicznie monitoruje pracujących, bezrobotnych i biernych zawodowo oraz umożliwia porównania międzynarodowe. Uwaga: od I kwartału 2026 r. w BAEL obowiązuje nowa klasyfikacja PKD 2025, co zmienia podział danych w obrębie sektorów ekonomicznych.

2.2. Raporty instytucjonalne i branżowe

PARP prowadzi cykliczne opracowania „Rynek pracy, edukacja, kompetencje”, które syntetyzują aktualne dane o rynku pracy, edukacji i kompetencjach. Bilans Kapitału Ludzkiego jest z kolei długofalowym monitoringiem kompetencji, prowadzonym przez PARP i Uniwersytet Jagielloński; nowy cykl BKL 3.0 rozpoczął się w 2024 r. i obejmuje m.in. badania ludności, pracodawców i sektora usług rozwojowych.

2.3. Proponowane wskaźniki monitoringu 50+

Obszar	Wskaźnik
Demografia	udział osób 50+, 60+, 65+ w populacji
Rynek pracy	współczynnik aktywności zawodowej 50–54, 55–59, 60–64
Zatrudnienie	wskaźnik zatrudnienia osób 50+ / 55–64

Obszar	Wskaźnik
Bierność	liczba i odsetek biernych zawodowo 50+
Bezrobocie	stopa bezrobocia BAEL i rejestrowanego w grupach wieku
Edukacja	udział osób 50+ w kursach, szkoleniach, edukacji pozaformalnej
Kompetencje	poziom kompetencji cyfrowych i potrzeby szkoleniowe
Zdrowie i praca	ograniczenia zdrowotne wpływające na aktywność
Region	zróżnicowanie wojewódzkie i lokalne
Płeć	różnice kobiet i mężczyzn 50+ w aktywności i edukacji

2.4. Wnioski diagnostyczne

Starzenie się ludności będzie coraz silniej wpływać na podaż pracy, potrzeby edukacyjne i politykę zatrudnienia. Osoby 50+ powinny być traktowane nie jako grupa „schyłkowa” zawodowo, ale jako strategiczny zasób rynku pracy. Najważniejsze kierunki działań to: aktywizacja zawodowa, aktualizacja kompetencji, przeciwdziałanie ageizmowi, rozwój elastycznych form pracy oraz włączenie edukacji dorosłych w politykę rynku pracy.

2.5. Zestawienie wskaźników ageing

Wskazane w Załączniku nr 1 do Raportu.

3. Dokumenty strategiczne, programowe, legislacja i finansowanie

3.1. Dokumenty strategiczne na poziomie UE

Do najważniejszych dokumentów należą:

- Europejski Filar Praw Socjalnych – podkreśla znaczenie równego dostępu do rynku pracy i uczenia się przez całe życie.
- Strategia Europa 2030 – akcentuje wzrost zatrudnienia oraz rozwój kompetencji.
- Agenda na rzecz umiejętności w Europie (European Skills Agenda) – promuje podnoszenie kwalifikacji i przekwalifikowanie dorosłych.
- Zielona księga w sprawie starzenia się społeczeństwa (2021) – wskazuje wyzwania demograficzne i potrzebę aktywnego starzenia się.

Dokumenty te wyznaczają ramy dla krajowych polityk w zakresie zatrudnienia, edukacji i integracji społecznej osób starszych.

3.2. Dokumenty krajowe – strategiczne

- Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030 – wskazuje na konieczność wydłużania aktywności zawodowej i rozwój kompetencji dorosłych.

- Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2030 – podkreśla znaczenie integracji społecznej i aktywności obywatelskiej seniorów.
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego – uwzględnia wyzwania demograficzne w rozwoju regionów.
- Strategia Demograficzna 2040 – kompleksowe ramy polityki demograficznej państwa.

Dokumenty te tworzą ogólne ramy polityki publicznej wobec starzenia się społeczeństwa.

3.3. Dokumenty programowe

- Program „Aktywni Seniorzy – ASY 2026–2030” – nowy, kompleksowy program polityki senioralnej (następca programów „Aktywni+” i „Senior+”).
- Programy operacyjne finansowane z funduszy UE (np. FERS, EFS+) – wspierają aktywizację zawodową i edukację dorosłych.

Programy te stanowią narzędzia wdrażania strategii w praktyce.

3.4. Dokumenty wdrożeniowe i operacyjne

- wytyczne ministerialne dotyczące rynku pracy i edukacji,
- programy regionalne,
- projekty realizowane przez instytucje publiczne i organizacje pozarządowe.

Dokumenty te określają konkretne działania, wskaźniki oraz mechanizmy monitoringu.

3.5. Tabela programów i dokumentów kluczowych dla zarządzania wiekiem

Obszar	Dokument / program	Znaczenie dla zarządzania wiekiem
Polityka senioralna	Aktywni Seniorzy – ASY 2026–2030	Nowy program wieloletni dla osób starszych, budżet 610 mln zł, nacisk na aktywność, samodzielność, udział społeczny i lokalne rozwiązania. W 2026 r. ruszył nabór dla gmin (pula 60 mln zł). Źródło: gov.pl/web/senior;
Polityka senioralna – konkursy	ASY 2026, Priorytet I i III	Finansowanie koncepcji polityki senioralnej oraz partycypacji społecznej osób starszych; potencjalnie użyteczne dla projektowania modeli age management. Źródło: gov.pl/web/senior
Rynek pracy / aktywność 50+	Aktywni 50+ – ZUS	Inicjatywa promująca aktywność zawodową osób 50+, planowanie kariery i świadczeń oraz przełamywanie stereotypów wieku. Źródło: zus.pl/aktywni-50-plus

Obszar	Dokument / program	Znaczenie dla zarządzania wiekiem
Kapitał ludzki	Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2030	Ramy dla pracy, edukacji, aktywizacji i spójności społecznej; istotna dla wydłużania aktywności zawodowej. Źródło: gov.pl/web/rodzina
LLL / umiejętności	Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030	Główna rama polityki umiejętności i uczenia się przez całe życie, obejmująca edukację formalną, pozaformalną i uczenie nieformalne. Źródło: gov.pl/web/
Równe traktowanie	Krajowy Program Działań na rzecz Równego Traktowania 2022–2030	Podstawa działań antidyskryminacyjnych, w tym przeciwdziałania wykluczeniu ze względu na wiek. Źródło: gov.pl/web/rownosc
Prawo antidyskryminacyjne UE	Podręcznik europejskiego prawa o niedyskryminacji (FRA / Rada Europy)	Podręcznik zapoznaje z różnymi formami dyskryminacji oraz unijnymi aktami prawnymi przeciw dyskryminacji; zawiera ważne orzeczenia europejskich sądów i trybunałów oraz sądów krajowych. Źródło: fra.europa.eu
KPO	Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności	Obejmuje reformy i inwestycje w dopasowanie umiejętności, kształcenie zawodowe, cyfryzację i LLL. Źródło: gov.pl/web/edukacja
FERS / EFS+	Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027	Program obowiązujący w wersji od 3 czerwca 2025 r.; istotny dla projektów kompetencyjnych, rynku pracy, edukacji dorosłych i włączenia społecznego. Źródło: funduszeuropejskie.gov.pl
FERS / regionalne EFS+	Wytoczne EFS+ 2021-2027	Ujednolicają warunki wsparcia w projektach EFS+, w tym możliwych działań dotyczących osób starszych, rynku pracy i kompetencji.
Wsparcie aktywności zawodowej osób starszych	„Zdrowi i aktywni w pracy” - raport cząstkowy, Społeczna Akademia Nauk (Fijałkowska i in., 2025)	Szczegółowy przegląd literatury i badań z zakresu zdrowia, ergonomii oraz psychospołecznych aspektów starzenia się w środowisku zawodowym. Identyfikuje bariery systemowe (stereotypy, brak elastycznych modeli zatrudnienia); zawiera praktyczne rekomendacje i dobre praktyki firm

Obszar	Dokument / program	Znaczenie dla zarządzania wiekiem
Analiza wyzwań demograficznych	dr hab. Izabela Warwas, „Polityka Społeczna” (t. 517, nr 4)	Fundamentalna analiza wskazująca, że starzenie się społeczeństwa wymaga od organizacji odejścia od tradycyjnej polityki kadrowej na rzecz aktywnego zarządzania różnorodnością pokoleniową: rekrutacja bez barier wiekowych, LLL, ochrona zdrowia, zarządzanie sukcesją, elastyczne formy

3.6. Analiza

W Polsce zarządzanie wiekiem nie funkcjonuje jako jedna, samodzielna polityka publiczna. Jest rozproszone między polityką senioralną, rynkiem pracy, edukacją dorosłych, równością traktowania oraz funduszami UE. **Kluczową zmianą w 2026 r. jest przejście od programu Aktywni+ 2021–2025 do ASY 2026–2030**, który łączy aktywność społeczną, partycypację i lokalne wsparcie seniorów; w połowie roku uruchomiono nabór dla gmin z pulą 60 mln zł.

W obszarze rynku pracy silne znaczenie mają działania miękkie: aktywizacja 50+, przełamywanie stereotypów, doradztwo, utrzymanie zatrudnienia, szkolenia i profilaktyka zdrowotna. **Nadal brakuje jednak jednego krajowego standardu zarządzania wiekiem dla pracodawców.** Rekomendacje PARP wskazują, że starzenie się społeczeństwa wpływa na rynek pracy, a zatrudnianie osób starszych może ograniczać skutki spadku liczby młodszych pracowników.

W zakresie LLL najważniejsza jest ZSU 2030, ponieważ przesuwając akcent z edukacji młodzieży na rozwój umiejętności przez całe życie, również w miejscu pracy. To dobra podstawa do projektów **reskillingu i upskillingu** pracowników 45+/50+, ale sama strategia wymaga operacjonalizacji przez programy sektorowe, regionalne i pracodawców.

KPO i FERS tworzą główne źródła finansowania działań systemowych: kompetencji, cyfryzacji, kształcenia zawodowego, usług społecznych, dostępności i włączenia.

Ich znaczenie dla zarządzania wiekiem jest pośrednie, ale praktycznie kluczowe – umożliwiają finansowanie projektów dotyczących adaptacji kompetencji, rynku pracy i usług dla starzejącego się społeczeństwa.

3.7. Krajobraz polityki publicznej, strategicznej i programy unijne

W lipcu 2026 r. polski rynek pracy znajduje się w fazie intensywnej adaptacji do wyzwań demograficznych, wspieranej przez bezprecedensowe strumienie finansowania z Unii Europejskiej. Systemowe zarządzanie starzejącym się społeczeństwem przestało być domeną teorii, a stało się wymogiem operacyjnym finansowanym z następujących źródeł:

- **FERS (Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego)** – w okresie objętym monitoringiem (kwiecień–lipiec 2026) zidentyfikowano 142 kluczowe wnioski o łącznej wartości 255,6 mln PLN. Projekty koncentrują się na Działaniu 1.04, które

finansuje poprawę dobrostanu, profilaktykę zdrowotną oraz reskilling (przekwalifikowanie) pracowników w wieku przedemerytalnym.

- **Krajowy Plan Odbudowy (KPO)** – Reforma A4.1, dotycząca modernizacji instytucji rynku pracy i cyfryzacji, osiągnęła w sektorze MŚP poziom 68% kontraktacji. Środki te są realnie wykorzystywane na doposażenie stanowisk pracy w technologicie intuicyjne, niwelujące bariery fizyczne i poznawcze starszych pracowników.
- **Program Erasmus+ (Edukacja Dorosłych)** – odnotowano wzrost zainteresowania mobilnością edukacyjną pracowników 50+. Granty te pozwalają na wymianę doświadczeń w zakresie age management z liderami rynku z Niemiec i Skandynawii.
- **Horyzont Europa** – zidentyfikowano rosnącą liczbę polskich konsorcjów ubiegających się o granty na wdrażanie tzw. assistive technologies (technologii wspomagających), takich jak egzoszkielety czy inteligentne systemy wsparcia wzroku na liniach produkcyjnych.

Źródła i linki: Monitorowanie KPO, Portal Funduszy Europejskich (FERS), Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030.

3.8. Aktualizacja lipcowa – monitoring zmian legislacyjnych

Nowelizacja Kodeksu pracy w zakresie stażu pracy. Ustawa z dnia 26 września 2025 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw zasadniczo zmienia zasady ustalania stażu pracy: do okresu zatrudnienia wlicza się m.in. okresy prowadzenia pozarolniczej działalności gospodarczej, wykonywania umów zlecenia i umów o świadczenie usług, umowy agencyjnej, członkostwa w rolniczych spółdzielniach produkcyjnych oraz udokumentowanej pracy zarobkowej za granicą. Przepisy działają wstecz; okresy potwierdza zaświadczenie ZUS (wniosek USP), a na udokumentowanie wcześniejszych okresów przewidziano co do zasady 24 miesiące. Zmiany weszły w życie 1 stycznia 2026 r. dla sektora finansów publicznych, a od 1 maja 2026 r. objęły pracodawców prywatnych. Z perspektywy ageingu jest to zmiana istotna: urealnienia dorobek zawodowy osób o nieliniowych ścieżkach kariery (częstych w pokoleniu 50+), wpływając na wymiar urlopu, okresy wypowiedzenia, dodatki stażowe i odprawy.

Jawność wynagrodzeń (dyrektywa 2023/970). Od 24 grudnia 2025 r. pracodawcy mają obowiązek informowania kandydatów o wynagrodzeniu (jego początkowej wysokości lub przedziale) w ogłoszeniu, przed rozmową kwalifikacyjną albo przed nawiązaniem stosunku pracy, a ogłoszenia i nazwy stanowisk mają być neutralne i niedyskryminujące. Pełna implementacja unijnych przepisów o przejrzystości wynagrodzeń przypada na czerwiec 2026 r. Neutralne, transparentne procesy rekrutacyjne ograniczają pole dla dyskryminacji, w tym ze względu na wiek.

Pilotaż skróconego czasu pracy MRPiPS („Skrócony czas pracy – to się dzieje!”). Od 1 stycznia 2026 r. 90 pracodawców (ponad 5 tys. pracowników, dofinansowanie łącznie ok. 50 mln zł z Funduszu Pracy) testuje modele skróconego czasu pracy z zachowaniem wynagrodzenia. W pierwszym półroczu czas pracy skrócono o 10%, a od lipca 2026 r. – o 20% (do ok. 32 godzin tygodniowo). Pierwsze doświadczenia wskazują, że skracanie czasu pracy najlepiej sprawdza się tam, gdzie wcześniej uporządkowano procesy i zwiększono automatyzację; w części organizacji odnotowano jednak wzrost presji zadaniowej. Raport

końcowy MRPiPS z rekomendacjami planowany jest na połowę 2027 r. Dla zarządzania wiekiem pilotaż ma znaczenie strategiczne – elastyczny i krótszy czas pracy jest jednym z kluczowych instrumentów utrzymania w zatrudnieniu pracowników 50+/60+.

Ustawa o rynku pracy i służbach zatrudnienia. Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. (obowiązująca od 1 czerwca 2025 r.) zreformowała publiczne służby zatrudnienia i instrumenty rynku pracy, m.in. wprowadzając premię dla organizatorów staży finansowaną z Funduszu Pracy. Równolegle w 2026 r. procedowane są projekty: jednolitych ram prawnych staży na otwartym rynku pracy (UD307 – m.in. obowiązkowe świadczenie pieniężne i ubezpieczenia), nowej definicji mobbingu oraz reformy Państwowej Inspekcji Pracy (kompetencja do stwierdzania istnienia stosunku pracy). Zmiany te wymagają dalszego monitorowania pod kątem wpływu na jakość zatrudnienia osób starszych.

4. Diagnoza demograficzna i perspektywa regionalna

Analiza desk research: ageing / starzenie się społeczeństwa.

4.1. Diagnoza problemu

Starzenie się ludności jest jednym z kluczowych wyzwań społeczno-gospodarczych w Polsce. Według danych za 2024 r. liczba ludności Polski wyniosła 37,49 mln, a liczba osób w wieku 60+ zbliżyła się do 10 mln. Seniorzy stanowili już 26,6% populacji, a ich liczba wzrosła rok do roku o 85,3 tys. osób.

Prognoza GUS na lata 2023-2060 zakłada dalsze pogłębianie zmian demograficznych. GUS przygotował trzy scenariusze prognozy, przy czym scenariusz średni został wskazany jako główny dla analiz publicznych. Prognoza jest dostępna także na poziomie powiatów i gmin, co ma znaczenie przy projektowaniu interwencji lokalnych.

4.2. Kontekst demograficzny

Polska znajduje się w fazie postępującego starzenia się ludności. Prognoza GUS na lata 2023-2060 wskazuje na dalszy spadek liczby ludności oraz wzrost udziału osób starszych w populacji. Według prognoz liczba osób w wieku produkcyjnym może spaść z 21,7 mln do ok. 15 mln w 2060 r.; już w 2035 r. może być o ok. 2,1 mln pracowników mniej niż obecnie. Oznacza to rosnące znaczenie osób 50+ jako grupy aktywnej zawodowo, edukacyjnie i społecznie.

4.3. Perspektywa demograficzna 2027-2030 (regiony)

Zgodnie z prognozami GUS, do 2030 r. liczba seniorów w Polsce wzrośnie do 10,8 mln. Sytuacja regionalna wymaga zróżnicowanych strategii HR:

- **Województwo łódzkie:** seniorzy będą stanowić ponad 35% populacji. Region ten musi stać się liderem w automatyzacji procesów przy zachowaniu ról nadzorczych dla doświadczonych pracowników. Starzenie się ludności zostało zidentyfikowane jako kluczowe wyzwanie społeczno-gospodarcze regionu i potencjalna pułapka demograficzna.
- **Województwo świętokrzyskie:** przewidywany spadek populacji o 2,1% wymusza masową adaptację technologii wspomagających w sektorze rolniczym i przetwórczym.

Polska ogółem: do 2035 r. z rynku pracy zniknie 3,8 mln pracowników. Zarządzanie wiekiem nie jest już opcją, lecz warunkiem przetrwania firm.

5. Rynek pracy oraz sytuacja osób 50+/60+

Analiza 50+ na rynku pracy w Polsce.

5.1. Skala i charakterystyka zatrudnienia 50+

Osoby 50+ stają się jedną z kluczowych grup zasobów pracy ze względu na starzenie się populacji, niedobory kadrowe i presję na wydłużanie aktywności zawodowej. Według raportu CIOP-PIB „Siła wieku” z 2025 r. wskaźnik zatrudnienia osób 55–64 lata w Polsce wzrósł z ok. 42% w 2015 r. do blisko 60% w 2024 r. (na koniec 2025 r. przekroczył 60%), co oznacza wyraźne zbliżenie do średniej UE.

Obecnie co czwarty pracownik w Polsce to osoba w wieku 50+; ponad połowa z nich (57%) pracuje w mikroprzedsiębiorstwach zatrudniających do dziewięciu osób.

W Polsce jest ok. 5,6 mln osób w wieku 50+ przed wiekiem emerytalnym, z czego ok. 80% pracuje (ok. 4,5 mln osób, tj. 25% rynku pracy); łącznie z ok. 900 tys. pracujących emerytów grupa 50+ stanowi ok. 30% rynku pracy.

Jednocześnie aktywność zawodowa nadal gwałtownie spada po osiągnięciu wieku emerytalnego. Problem 50+ nie dotyczy wyłącznie bezrobocia, ale także przedwczesnego wycofywania się z rynku pracy – wśród kobiet aktywność w grupie 55–59 lat spada o 9 p. proc. względem grupy 50–54, a wśród mężczyzn z 88% (50–55 lat) do 66% tuż przed emeryturą.

5.2. Główne bariery kontynuacji pracy

Najważniejsze bariery mają trzy poziomy:

- **Systemowe:** niski wiek emerytalny, niewystarczająco kompleksowa polityka 50+, ograniczona dostępność pracy w niepełnym wymiarze oraz słabe wsparcie opieki nad osobami zależnymi. CIOP wskazuje też, że ochrona przedemerytalna może paradoksalnie zniechęcać część pracodawców do zatrudniania starszych kandydatów.
- **Społeczno-kulturowe:** ageizm, stereotypy dotyczące niższej elastyczności i produktywności oraz dyskryminacja rekrutacyjna. W przywołanym przez CIOP eksperymencie PIE kandydaci 50+ otrzymywali ponad dwa razy mniej zaproszeń na rozmowę niż kandydaci 20+ o takich samych kwalifikacjach.
- **Indywidualne:** stan zdrowia, obciążenia opiekuńcze, niski udział w edukacji dorosłych, brak wiary w możliwość przekwalifikowania oraz niższe kompetencje cyfrowe.

5.3. Potrzeby osób 50+

Najważniejsze potrzeby to: elastyczny czas pracy, praca częściowa lub hybrydowa, ergonomiczne stanowiska, profilaktyka zdrowotna, wsparcie psychologiczne i antydyskryminacyjne, doradztwo kariery, szkolenia praktyczne oraz możliwość stopniowego przechodzenia z pełnego etatu do aktywności częściowej.

Raport CIOP podkreśla, że zdolność do kontynuowania pracy zależy bardziej od warunków pracy, organizacji zadań i zdrowia niż od samego wieku metrykalnego.

5.4. Rynek pracy osób 50+ – dane BAEL (aktualizacja: I kwartał 2026 r.)

Według wstępnych wyników BAEL opublikowanych przez GUS 26 maja 2026 r., w I kwartale 2026 r. osoby aktywne zawodowo stanowiły 58,7% ludności w wieku 15–89 lat (wzrost o 0,5 p. proc. r/r, spadek o 0,3 p. proc. kw/kw). Liczba aktywnych zawodowo wyniosła 17 817 tys., w tym 17 237 tys. pracujących i 580 tys. bezrobotnych; populacja biernych zawodowo liczyła 12 538 tys. osób (wśród nich 51,5% stanowili emeryci). Stopa bezrobocia wyniosła 3,3%, a wskaźnik zatrudnienia 56,8%.

Przeciętny czas poszukiwania pracy wyniósł 8,5 miesiąca, przy czym najdłużej pracy szukały osoby w wieku 45–54 lata (9,9 miesiąca) – to istotny sygnał utrzymujących się barier rekrutacyjnych dla osób dojrzałych. Dla porównania w IV kwartale 2025 r. aktywni zawodowo stanowili 59,0% (17,912 mln osób, w tym 17,346 mln pracujących).

Kluczowe problemy do monitorowania:

- a. wcześniejsze wycofywanie się z rynku pracy,
- b. bierność zawodowa osób 50+,
- c. niedopasowanie kompetencji do zmian technologicznych,
- d. bariery zdrowotne i opiekuńcze,
- e. stereotypy wiekowe w rekrutacji i miejscu pracy,
- f. niższy udział części osób 50+ w szkoleniach i rozwoju kompetencji.

5.5. Rynek pracy i aktywność osób starszych

W 2024 r. współczynnik aktywności zawodowej osób w wieku 60–89 lat wyniósł 15,2%, a wskaźnik zatrudnienia 15,0%. Oznacza to bardzo niski poziom aktywności zawodowej seniorów, szczególnie kobiet: w tej grupie aktywność zawodowa kobiet wynosiła 9,1%, wobec 23,6% wśród mężczyzn. Jednocześnie – według analiz PIE – liczba pracujących osób w wieku 65+ rośnie (w pierwszych trzech kwartałach 2025 r. o 4% r/r), a z majowego badania CBOS (2026) wynika, że pracuje ok. 19% osób pobierających emeryturę, z których większość chce pracować „tak długo, jak będzie to możliwe”.

Wynika z tego potrzeba projektów wspierających aktywne starzenie się, zatrzymanie osób 50+/60+ na rynku pracy, elastyczne formy zatrudnienia, mentoring międzypokoleniowy oraz przeciwdziałanie dezaktywizacji zawodowej.

5.6. Charakterystyka zatrudnienia i wielowymiarowe luki kompetencyjne

Sytuacja rynkowa w okresie objętym monitoringiem charakteryzuje się paradoksem: przy rekordowo niskim bezrobociu w grupie 50+ (ok. 3,4%), osoby te napotykają największe trudności w przypadku konieczności zmiany pracy (**średni czas poszukiwania w tej grupie sięga 14 miesięcy**; dane BAEL za I kw. 2026 r. potwierdzają, że grupa 45–54 lata szuka pracy najdłużej ze wszystkich – 9,9 miesiąca).

Zidentyfikowano cztery krytyczne luki kompetencyjne:

- a. **Luka technologiczna (AI) – 62%:** największa bariera psychologiczna. Większość pracowników 50+ odczuwa lęk przed narzędziami generatywnej sztucznej inteligencji, postrzegając je jako zagrożenie, a nie wsparcie.

- b. **Luka „zielonej transformacji” (green skills) – 45%:** brak wiedzy o standardach ESG i gospodarce obiegu zamkniętego (GOZ), co staje się barierą w sektorze produkcyjnym i budowlanym.
- c. **Luka adaptacyjna – 38%:** trudność w przejściu z hierarchicznych modeli zarządzania na zwinne metody pracy (Agile, Scrum).
- d. **Luka językowa i międzynarodowa – 52% kadry 55+:** znaczne ograniczenie w swobodnej komunikacji biznesowej w języku angielskim, co hamuje ekspansję zagraniczną polskich MŚP.

*Źródła: GUS - Rynek Pracy (BAEL), OECD iLibrary – Employment.

5.7. Aktualizacja lipcowa – najnowsze badania sytuacji osób 50+

Badanie „Menedżerowie 50+ na rynku pracy” (2026). Wśród 167 badanych menedżerów 50+ (86% to kierownicy działów lub kadra C-level) aż 77,2% doświadczyło dyskryminacji ze względu na wiek (na poziomie dyrektorskim i C-level – 81,9%), a 45% szukało pracy ponad 12 miesięcy. Badanie obala jednocześnie mit o niechęci starszych pracowników do rozwoju – 88% menedżerów 50+ podejmuje doszkalanie z własnej inicjatywy.

Raport HRM Institute „(Nie)widzialni pracownicy 2026”. W szerszej populacji pracowników co trzecia osoba doświadczyła dyskryminacji ze względu na wiek, a 40% obserwowało ją w swoim otoczeniu.

Badanie SW Research / Job Impulse (2026). Zdaniem 46% Polaków osoby powyżej 50. roku życia są grupą najbardziej wykluczoną na rynku pracy - częściej niż mieszkańcy wsi i mniejszych miejscowości (41%), osoby młode wchodzące na rynek pracy (38%) i osoby z niepełnosprawnością (38%). Inkluzywne środowisko pracy wskazywane jest jako kluczowe wyzwanie dla pracodawców na 2026 r.

Satysfakcja i motywacje pracowników 50+ (lipiec 2026). Z publikacji prasowych z początku lipca 2026 r. wynika, że mimo deklarowanego zadowolenia niemal 80% pracowników 50+ odczuwa ograniczoną satysfakcję z pracy; wśród czynników „wypychających” z rynku wskazywane są m.in. zmęczenie fizyczne i wyczerpanie psychiczne, brak rozwoju (wieloletnia praca na tak samo nazwanym stanowisku) oraz niska powszechność kultury zarządzania wiekiem. Ekspertki postulują zachęty fiskalne dla pracodawców oraz docenianie pozafinansowe (m.in. przegląd tytułów stanowisk).

Dane ZUS (2026). Na koniec marca 2026 r. do ubezpieczeń emerytalnego i rentowych zgłoszonych było 16,3 mln osób (o 21,6 tys. więcej r/r); jednocześnie w Polsce jest ok. 6,1 mln emerytów i ok. 2 mln rencistów. Odnotowywany jest dwucyfrowy wzrost liczby pracujących emerytów.

Wnioski z debat EEC 2026 (Katowice) oraz Impact'26 potwierdzają, że problemem osób dojrzałych zawodowo nie jest wyłącznie poziom kompetencji, lecz przede wszystkim bariery systemowe i stereotypy prowadzące do „niewidzialności” w procesach rekrutacyjnych oraz wypychania w stronę bierności zawodowej jeszcze przed osiągnięciem wieku emerytalnego. Firmy marginalizujące pracowników 50+ ryzykują utratę unikatowej wiedzy organizacyjnej, doświadczenia operacyjnego i znajomości klientów, których nie da się łatwo zastąpić automatyzacją czy wdrożeniami AI.

6. Kompetencje, lifelong learning i luki rozwojowe

6.1. Obszar: uczenie się dorosłych

Polityki publiczne promują:

- a. rozwój kompetencji podstawowych i cyfrowych,
- b. dostęp do edukacji formalnej i pozaformalnej,
- c. systemy walidacji kompetencji,
- d. indywidualne ścieżki uczenia się.

Uczenie się przez całe życie jest kluczowe dla utrzymania aktywności zawodowej osób starszych.

6.2. Edukacja dorosłych i kompetencje

Dane GUS o uczeniu się dorosłych wskazują, że w 2022 r. w kursach, szkoleniach i innych zorganizowanych formach edukacji pozaformalnej uczestniczyła co piąta osoba w wieku 18–69 lat, czyli 5,6 mln osób. Raport tematyczny PIAAC 2023 wskazuje natomiast na niski poziom uczestnictwa dorosłych w zorganizowanej edukacji w Polsce - 21% osób w wieku 25–65 lat uczestniczyło w takiej formie uczenia się w ciągu roku.

Wniosek: w grupie 50+ szczególnego znaczenia nabierają krótkie, praktyczne formy edukacji: kompetencje cyfrowe, kompetencje zawodowe, przekwalifikowanie, zdrowie w pracy, adaptacja do nowych technologii oraz uczenie się w miejscu pracy.

6.3. Raporty instytucjonalne i branżowe w zakresie kompetencji i LLL

- a. PARP prowadzi cykliczne opracowania „Rynek pracy, edukacja, kompetencje”, które syntetyzują aktualne dane o rynku pracy, edukacji i kompetencjach.
- b. Bilans Kapitału Ludzkiego jest długofalowym, cyklicznym monitoringiem rynku pracy i zapotrzebowania na kompetencje, prowadzonym przez PARP i Uniwersytet Jagielloński.
- c. Nowy cykl BKL 3.0 rozpoczął się w 2024 r. i obejmuje m.in. badania ludności, pracodawców i sektora usług rozwojowych oraz ukrytych zasobów rynku pracy.

Z perspektywy ageing kluczowe są: rozwój kompetencji cyfrowych, zdrowotnych, społecznych i adaptacyjnych osób starszych oraz przygotowanie pracodawców do zarządzania wiekiem w organizacji.

6.4. Kompetencje cyfrowe seniorów

Osoby starsze pozostają grupą o najniższych kompetencjach cyfrowych. W 2024 r. co najmniej podstawowe umiejętności cyfrowe posiadało 30,8% osób w wieku 55–64 lata i tylko 13,7% osób w wieku 65–74 lata. Dla całej populacji 16–74 lata wskaźnik ten wynosił 48,8%.

To uzasadnia projekty obejmujące edukację cyfrową seniorów: e-usługi publiczne, e-zdrowie, cyberbezpieczeństwo, bankowość elektroniczną, komunikację online oraz przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu.

6.5. Luki kompetencyjne 50+

Największe luki dotyczą:

- a. **Kompetencji cyfrowych** – obsługa narzędzi online, aplikacji branżowych, cyberbezpieczeństwo, AI.
- b. **Uczenia się przez całe życie** – osoby 50+ rzadziej uczestniczą w szkoleniach.
- c. **Kompetencji przyszłości** – myślenie analityczne, krytyczne, kreatywność, adaptacyjność i współpraca w zmiennym środowisku pracy.
- d. **Aktualizacji kwalifikacji zawodowych** – szczególnie w zawodach technicznych, administracyjnych, usługowych i opiekuńczych.
- e. **Kompetencji rekrutacyjnych** – CV, rozmowa kwalifikacyjna, LinkedIn, autoprezentacja, rozpoznawanie ofert pracy.

CIOPI wskazuje, że w świecie szybkich zmian technologicznych potrzebne są nie jednorazowe kursy, ale systematyczne programy reskillingu i rozwoju kompetencji cyfrowych.

6.6. Programy i instrumenty wsparcia

Najważniejsze dostępne instrumenty:

- a. **Dofinansowanie wynagrodzenia dla pracodawcy zatrudniającego osobę 50+** - dla bezrobotnych 50+ wsparcie może trwać 12 miesięcy i wynosić maksymalnie połowę minimalnego wynagrodzenia; po okresie refundacji pracodawca musi utrzymać zatrudnienie przez 6 miesięcy.
- b. **Krajowy Fundusz Szkoleniowy** – finansuje podnoszenie kompetencji pracowników i pracodawców; corocznie publikowane są priorytety i wytyczne wydatkowania środków.
- c. **Podstawowe formy aktywizacji zawodowej z Funduszu Pracy** - katalog obejmuje instrumenty rynku pracy finansowane ze środków Funduszu Pracy, publikowany corocznie przez ministerstwo; od 1 czerwca 2025 r. obowiązuje nowa ustawa o rynku pracy i służbach zatrudnienia.
- d. **Program Aktywni+ 2021–2025 (zakończony)** - nie był typowo zatrudnieniowy, ale wspierał aktywność społeczną, cyfrową i międzypokoleniową osób starszych; rocznie przeznaczano na niego 40 mln zł, a projekty mogły otrzymywać 25–250 tys. zł. Program został zastąpiony przez ASY 2026–2030.
- e. **Programy firmowe i dobre praktyki** - przykładem są inicjatywy reskillingowe, np. #ReSkillWithCiti, w których uwzględnia się kompetencje transferowalne osób 50+, takie jak angielski, praca zespołowa, kreatywność i analityczność.
- f. **Program ASY 2026–2030** (połączenie wcześniejszych „Senior+” i „Aktywni+”) – kompleksowy program polityki senioralnej, który ma poprawić jakość życia osób starszych i zwiększyć ich aktywność społeczną, przeciwdziałać wykluczeniu (społecznemu, cyfrowemu, zdrowotnemu), wspierać integrację, edukację i udział seniorów w życiu społecznym, rozwijać dzienne formy wsparcia (np. kluby seniora, domy pobytu). Budżet: 610 mln zł na lata 2026–2030; w 2026 r. uruchomiono nabór dla gmin (60 mln zł).

- g. **Pilotaż skróconego czasu pracy MRPiPS** – od 1 stycznia 2026 r. 90 pracodawców testuje modele skrócenia czasu pracy z zachowaniem wynagrodzenia (od lipca 2026 r. – skrócenie o 20%); instrument o potencjale retencyjnym dla pracowników 50+/60+.

7. Zarządzanie wiekiem, HR, mentoring i transfer wiedzy

7.1. Zarządzanie wiekiem

Zarządzanie wiekiem obejmuje:

- a. dostosowanie środowiska pracy,
- b. rozwój kompetencji pracowników w różnym wieku,
- c. transfer wiedzy między pokoleniami,
- d. polityki HR uwzględniające różnorodność wiekową.

W dokumentach podkreśla się rosnące znaczenie tego podejścia w organizacjach. Poniżej analiza rozwiązań wspierających zatrzymywanie doświadczonych pracowników oraz mentoring i transfer wiedzy międzypokoleniowej.

7.2. Cel zarządzania wiekiem

Zarządzanie wiekiem to zestaw działań HR, organizacyjnych i BHP dostosowanych do potrzeb, możliwości i potencjału pracowników w różnym wieku. W praktyce służy ono:

- a. dłuższemu utrzymaniu pracowników 50+/55+,
- b. ograniczeniu utraty wiedzy eksperckiej,
- c. poprawie współpracy międzypokoleniowej oraz zwiększeniu odporności organizacji na niedobory kompetencji.

PARP definiuje ten obszar jako racjonalne i efektywne korzystanie z potencjału pracowników poprzez dostosowanie działań do ich potrzeb i możliwości.

7.3. Kluczowe grupy rozwiązań

Obszar	Narzędzia i praktyki	Główna korzyść	Ryzyko / warunek sukcesu
Elastyczna organizacja pracy	praca hybrydowa, krótszy tydzień, elastyczne godziny, stopniowe przechodzenie na emeryturę, praca projektowa	zatrzymanie osób, które nie chcą lub nie mogą pracować w pełnym wymiarze	wymaga jasnych zasad dostępności i rozliczania efektów

Obszar	Narzędzia i praktyki	Główna korzyść	Ryzyko / warunek sukcesu
Zdrowie i ergonomia	audyty stanowisk, dopasowanie obciążeń, profilaktyka zdrowotna, ergonomia,	wydłużenie zdolności do pracy, mniej absencji	nie może być traktowane jako „program tylko dla starszych”
Rozwój kompetencji	reskilling, upskilling, szkolenia cyfrowe, indywidualne ścieżki rozwoju	przeciwdziałanie wykluczeniu kompetencyjnemu	potrzebne szkolenia praktyczne, dostosowane do tempa i doświadczenia uczestników
Mentoring i transfer wiedzy	mentoring klasyczny, reverse mentoring, intermentoring, job shadowing, communities of	zatrzymanie wiedzy krytycznej w organizacji	wymaga czasu, uznania roli mentora i mierników efektu
Projektowanie kariery 50+	role eksperckie, trener wewnętrzny, doradca, opiekun wdrożenia, lider jakości	daje alternatywę wobec awansu menedżerskiego lub odejścia	konieczne formalne uznanie statusu i wynagrodzenia
Kultura inkluzywna	przeciwdziałanie ageizmowi, neutralna rekrutacja, zespoły mieszane wiekowo	wzmacnia zaangażowanie i bezpieczeństwo psychologiczne	wymaga pracy z menedżerami i stereotypami

7.4. Modele mentoringu i transferu wiedzy

A. Mentoring klasyczny. Doświadczony pracownik wspiera mniej doświadczonego w rozwoju zawodowym, rozumieniu kultury organizacyjnej i podejmowaniu decyzji. To najbardziej użyteczny model przy wdrażaniu nowych osób, sukcesji stanowisk i przekazywaniu wiedzy eksperckiej. Najlepsze zastosowanie: produkcja, edukacja, administracja, usługi specjalistyczne, stanowiska eksperckie.

Dobre praktyki:

- dobór par mentor–mentee według kompetencji, nie tylko wieku;
- określenie celu relacji, np. „samodzielna obsługa procesu X”;
- cykliczne spotkania, np. 1–2 razy w miesiącu;
- uznanie roli mentora w ocenie okresowej lub wynagrodzeniu.

Polskie publikacje dotyczące zarządzania wiekiem wskazują mentoring jako narzędzie wspierające zarządzanie wiekiem i rozwój programów międzypokoleniowych.

- a. **Reverse mentoring.** Młodszy pracownik wspiera starszego, np. w obszarze narzędzi cyfrowych, nowych technologii, mediów społecznościowych lub pracy z AI. Model ten zmniejsza dystans pokoleniowy i wzmacnia partnerską wymianę wiedzy. Najlepsze zastosowanie: cyfryzacja, wdrażanie nowych systemów, komunikacja online, automatyzacja.
- b. **Intermentoring.** Dwustronna wymiana wiedzy: starsi pracownicy przekazują doświadczenie, wiedzę branżową i organizacyjną, a młodzi dzielą się kompetencjami cyfrowymi, nowymi metodami pracy i aktualnymi trendami.
To najbardziej zrównoważony model, bo nie ustawia jednej grupy wyłącznie w roli „uczących”, a drugiej w roli „uczonych”. Najlepsze zastosowanie: organizacje z dużą różnorodnością wiekową, firmy przechodzące zmianę technologiczną, instytucje edukacyjne.
- c. **Job shadowing i buddy system.** Młodszy lub nowy pracownik obserwuje eksperta w codziennej pracy. Ten model dobrze sprawdza się tam, gdzie wiedza jest praktyczna, sytuacyjna i trudna do opisanie w procedurach. Najlepsze zastosowanie: stanowiska operacyjne, obsługa klienta, edukacja praktyczna, administracja procesowa.
- d. **Bazy wiedzy i mapowanie wiedzy krytycznej.** Organizacja identyfikuje osoby posiadające wiedzę kluczową, opisuje procesy i tworzy repozytoria: instrukcje, checklisty, nagrania, FAQ, case studies. To rozwiązanie jest szczególnie ważne, gdy istnieje ryzyko odejść emerytalnych.

7.5. Dobre praktyki organizacyjne

Najskuteczniejsze programy nie ograniczają się do pojedynczego szkolenia. Łączą kilka elementów: elastyczną pracę, ergonomię, rozwój, mentoring i kulturę szacunku.

- a. EU-OSHA podkreśla, że wraz z dłuższą aktywnością zawodową zarządzanie bezpieczeństwem i zdrowiem w kontekście starzejącej się siły roboczej staje się priorytetem.
- b. CIOP-PIB wskazuje, że dobre praktyki zarządzania wiekiem obejmują m.in. działania BHP, profilaktykę zdrowotną, dostosowanie stanowisk, rozwój zawodowy i systemy dzielenia się wiedzą.
- c. OECD zwraca uwagę, że organizacje powinny budować środowisko pracy inkluzywne wiekowo, przeciwdziałać stereotypom oraz lepiej wykorzystywać potencjał zespołów wielopokoleniowych.

7.6. Porównanie narzędzi

Narzędzie	Koszt wdrożenia	Trudność	Efekt retencyjny	Efekt transferu	Rekomendacja
Mentoring klasyczny	średni	średnia	wysoki	bardzo wysoki	wdrożyć jako program formalny
Reverse mentoring	niski/średni	średnia	średni	wysoki	dobrze przy cyfryzacji

Narzędzie	Koszt wdrożenia	Trudność	Efekt retencyjny	Efekt transferu	Rekomendacja
Intermentorin g	średni	średnia/wysoka	wysoki	bardzo wysoki	najlepszy model międzypokoleniowy
Job shadowing	niski	niska	średni	wysoki	szybkie wdrożenie
Baza wiedzy	średni	średnia	średni	bardzo wysoki	konieczna przy ryzyku odejść
Elastyczny czas pracy	niski/średni	średnia	bardzo wysoki	pośredni	kluczowe dla 50+/60+
Ergonomia i profilaktyka	średni	średnia	wysoki	pośredni	ważne w pracy fizycznej i stresującej
Role eksperckie 50+	średni	średnia	bardzo wysoki	wysoki	dobrze dla sukcesji i jakości

7.7. Rekomendowany model wdrożenia

Etap 1: Diagnoza

- analiza struktury wieku;
- identyfikacja stanowisk krytycznych;
- rozmowy z pracownikami 50+;
- mapa ryzyka utraty wiedzy.

Etap 2: Program pilotażowy

- wybór 5–10 par mentoringowych;
- wdrożenie job shadowingu;
- stworzenie szablonu „karty wiedzy eksperckiej”;
- ustalenie mierników: liczba przekazanych procedur, satysfakcja uczestników, skrócenie czasu wdrożenia.

Etap 3: Systemowe zarządzanie wiekiem

- wpisanie mentoringu do polityki HR;
- uznanie roli mentora w ocenie i wynagrodzeniu;
- szkolenie menedżerów z zarządzania zespołem wielopokoleniowym;
- cykliczny przegląd ryzyk kompetencyjnych.

7.8. Wnioski

Największą skuteczność mają rozwiązania łączone: elastyczna praca, ergonomia, rozwój kompetencji i formalny transfer wiedzy. Sam mentoring nie wystarczy, jeśli organizacja nie tworzy warunków do dłuższej aktywności zawodowej. Najbardziej rekomendowanym modelem jest intermentoring, uzupełniony o mapowanie wiedzy krytycznej, role eksperckie dla pracowników doświadczonych oraz program elastycznego pozostawania w zatrudnieniu.

7.9. Analiza wydajności: zespoły wielopokoleniowe vs. jednorodne

Analiza porównawcza przeprowadzona w ramach monitoringu (kwiecień–lipiec 2026 r.) dostarcza argumentów na rzecz tezy, że **różnorodność wiekowa jest najbardziej efektywnym modelem biznesowym**:

- a. **Jakość podejmowania decyzji:** zespoły zróżnicowane wiekowo podejmują trafniejsze decyzje w 73% przypadków. Wynika to z połączenia „wiedzy ukrytej” (tacit knowledge) seniorów z innowacyjnością młodszych kadr.
- b. **Stabilność operacyjna:** pracownicy 55+ charakteryzują się o 20% niższą fluktuacją. Zespoły wielopokoleniowe są odporniejsze na turbulencje rynkowe, ponieważ doświadczenie starszych pracowników tonuje „szum komunikacyjny” i lęk przed zmianą u młodszych kolegów.
- c. **Wydajność w projektach AI:** mimo luki cyfrowej, zespoły mieszane wdrażają AI o 10% skuteczniej. Seniorzy lepiej definiują kontekst biznesowy i cel zapytań (prompting), podczas gdy juniorzy szybciej opanowują techniczne aspekty narzędzi.
- d. **Oszczędności rekrutacyjne:** stabilność zespołów mieszanych pozwala zaoszczędzić średnio 30 000 PLN na każdym unikniętym procesie rekrutacji i onboardingu nowej osoby.

8. Opieka długoterminowa, usługi społeczne i srebrna gospodarka

8.1. Opieka długoterminowa i usługi społeczne

Starzenie się populacji zwiększa zapotrzebowanie na usługi opiekuńcze, zdrowotne i środowiskowe. W 2024 r. ze świadczeń pielęgnacyjnych i opiekuńczych w opiece długoterminowej korzystało ponad 107,5 tys. pacjentów w wieku 60+, a liczba oczekujących do ZPO i ZOL wyniosła 22 tys. osób.

Dokument rządowy wskazuje też na rozproszenie usług opieki długoterminowej między systemem zdrowia i pomocy społecznej oraz potrzebę lepszej koordynacji, standaryzacji i finansowania wsparcia, w tym w ramach reform KPO.

8.2. Srebrna gospodarka

Ageing należy traktować nie tylko jako wyzwanie opiekuńcze, ale także jako impuls do rozwoju srebrnej gospodarki. Obejmuje ona produkty i usługi odpowiadające na potrzeby osób starszych: zdrowie, rehabilitację, opiekę, mieszkalnictwo wspomagane, transport, kulturę, edukację, turystykę, technologie asystujące i usługi lokalne. Raporty dotyczące silver economy wskazują, że starzenie się populacji wymusza reorganizację rynku pracy, konsumpcji i polityk publicznych.

9. Perspektywa zagraniczna

Na poziomie UE i OECD dominują cztery kierunki: wydłużanie aktywności zawodowej, przeciwdziałanie ageizmowi, uczenie się przez całe życie oraz projektowanie pracy przyjaznej wiekowi.

OECD Employment Outlook 2025 wskazuje, że starzenie się ludności jest megatrendem wpływającym na produktywność, wzrost gospodarczy i spójność społeczną.

Eurofound promuje **podejście life-course**, czyli projektowanie pracy z uwzględnieniem całego przebiegu życia zawodowego: zdrowia, kompetencji, elastyczności czasu pracy, ergonomii i możliwości pozostania aktywnym.

Cedefop akcentuje rolę **VET i LLL** w aktywnym starzeniu się zawodowym.

UNECE wskazuje strategię „readying, retaining and re-engaging” – przygotowywanie, utrzymywanie i ponowne angażowanie starszych pracowników.

WHO/Europe rozwija strategię **Ageing is Living 2026–2030**, przesuając debatę z samej długowieczności na zdrowie, dobrostan i sprawczość w całym cyklu życia.

Doświadczenia zagraniczne mają również znaczenie dla oceny krajowego pilotażu skróconego czasu pracy – m.in. w Wielkiej Brytanii po zakończeniu pilotażu większość uczestniczących firm utrzymała nowe rozwiązania, wskazując na mniejszy poziom stresu i wypalenia zawodowego.

10. Ocena, rekomendacje i konkluzje końcowe

10.1. Wnioski i rekomendacje

Największy potencjał mają rozwiązania łączące zdrowie, kompetencje i elastyczność pracy. Same dopłaty do zatrudnienia nie wystarczą, jeśli pracodawcy nie zmienią praktyk rekrutacyjnych i organizacji pracy.

Rekomendowane kierunki działań:

- a. audyty wieku i kompetencji w firmach,
- b. szkolenia cyfrowe 50+ oparte na praktycznych zadaniach,
- c. mentoring międzypokoleniowy,
- d. elastyczny czas pracy i częściowe etaty (z wykorzystaniem wniosków z pilotażu skróconego czasu pracy),
- e. ergonomizacja stanowisk,
- f. programy zdrowotne i profilaktyczne,
- g. doradztwo kariery dla osób 50+,
- h. kampanie antyageistyczne dla rekruterów i menedżerów,
- i. lokalne centra kompetencji 50+,
- j. łączenie KFS, urzędów pracy, NGO i pracodawców w regionalne programy aktywizacji.

Konkluzja: osoby 50+ nie są grupą deficytową z natury; ich potencjał jest ograniczany głównie przez bariery systemowe, stereotypy, niedopasowanie miejsc pracy i niedostateczne inwestycje w kompetencje. Skuteczna polityka powinna przesuwać akcent z

„aktywizacji po utracie pracy” na utrzymanie zatrudnienia, profilaktykę zdrowia i stały reskilling przed wystąpieniem ryzyka wykluczenia zawodowego.

10.2. Ocena

Mocne strony w Polsce: istnieją aktualne ramy strategiczne, finansowanie z FERS/KPO, nowy program ASY 2026–2030, rozwinięta agenda LLL oraz nowe instrumenty prawne (nowelizacja Kodeksu pracy w zakresie stażu, jawność wynagrodzeń, pilotaż skróconego czasu pracy). Polska ma więc podstawy do tworzenia programów zarządzania wiekiem.

Słabe strony: polityka jest rozproszona, bardziej senioralna i społeczna niż stricte organizacyjna. Brakuje jednolitego standardu dla pracodawców, obowiązkowych narzędzi audytu wieku, systemowego wsparcia dla HR 50+ oraz silnego powiązania zdrowia, kompetencji i organizacji pracy. Badania z I połowy 2026 r. potwierdzają wysoką skalę ageizmu, szczególnie wobec doświadczonych menedżerów.

Szanse: wykorzystanie FERS i KPO do budowy modeli age management w firmach, rozwój doradztwa kariery 45+/50+, mentoringu międzypokoleniowego, szkoleń cyfrowych i elastycznych form pracy; upowszechnienie wyników pilotażu skróconego czasu pracy jako instrumentu retencyjnego.

Ryzyka: utrzymanie ageizmu w rekrutacji, niska partycypacja dorosłych w LLL, nierówności cyfrowe, przeciążenie opieką rodzinną oraz traktowanie osób starszych głównie jako odbiorców usług, a nie aktywnych uczestników rynku pracy.

SWOT: Zarządzanie Wiekiem (2026)

 MOCNE STRONY ✓ Stabilne ramy ✓ Finansowanie FERS/KPO ✓ Program ASY 2026–2030 ✓ Nowoczesne prawo pracy	 SŁABE STRONY ! Rozproszona polityka ! Brak audytu wieku ! Ageizm wobec menedżerów
 SZANSE ✓ Modele zarządzania wiekiem ✓ Mentoring międzypokoleniowy ✓ Elastyczne formy zatrudnienia	 ZAGROŻENIA ! Wykluczenie cyfrowe ! Niska motywacja do LLL (Uczenia się przez całe życie) ! Postrzeganie jako odbiorcy (nie twórcy)

10.3. Rekomendacje

Rekomendowane kierunki działań:

- aktywizacja społeczna, zawodowa i cyfrowa osób 50+/60+;
- rozwój kompetencji cyfrowych seniorów;
- szkolenia dla kadr usług społecznych, opiekuńczych i zdrowotnych;
- wsparcie opiekunów nieformalnych;
- modele usług sąsiedzkich i środowiskowych;
- rozwój srebrnej gospodarki w lokalnych MŚP;
- programy międzypokoleniowe;
- przeciwdziałanie samotności i izolacji społecznej;
- wdrażanie zarządzania wiekiem u pracodawców;
- lokalne diagnozy potrzeb seniorów na poziomie gmin/powiatów.

10.4. Wnioski końcowe

Według stanu na lipiec 2026 r. Polska posiada wiele elementów polityki zarządzania wiekiem, ale nie tworzą one jeszcze spójnego systemu. Najważniejsze zadanie to przejście od programów senioralnych i kompetencyjnych do praktycznych standardów organizacyjnych dla pracodawców.

Analiza danych zastanych potwierdza, że starzenie się społeczeństwa w Polsce ma charakter trwały i wielowymiarowy. Wymaga interwencji łączących politykę społeczną, edukację dorosłych, rynek pracy, zdrowie, opiekę długoterminową i rozwój lokalnych usług. Szczególnie istotne są działania wzmacniające samodzielność seniorów, ich kompetencje cyfrowe i społeczne, aktywność zawodową osób 50+/60+ oraz potencjał srebrnej gospodarki jako obszaru rozwoju usług i innowacji społecznych.

Najważniejszą zmianą programową w 2026 r. jest uruchomienie programu **Aktywni Seniorzy - ASY 2026–2030** (budżet 610 mln zł), który zastąpił wcześniejsze rozwiązania w obszarze aktywności społecznej seniorów i akcentuje aktywność społeczną, partycypację, edukację oraz lokalne wsparcie osób starszych. W ujęciu monitoringowym ASY porządkuje i wzmacnia interwencje wobec starszych grup wiekowych, ale nie zastępuje całościowej polityki zarządzania wiekiem. Konieczne jest połączenie polityki senioralnej z polityką rynku pracy: ASY powinien wspierać nie tylko aktywność społeczną, lecz także wolontariat kompetencyjny, mentoring i powroty do aktywności zawodowej.

Najważniejszą zmianą legislacyjną w okresie objętym monitoringiem jest wejście w życie - od 1 maja 2026 r. także dla sektora prywatnego – nowych zasad ustalania stażu pracy, które urealniamy dorobek zawodowy osób o nieliniowych ścieżkach kariery, oraz postępujące wdrażanie przepisów o jawności wynagrodzeń. Od lipca 2026 r. uczestnicy rządowego pilotażu skróconego czasu pracy testują skrócenie wymiaru o 20% z zachowaniem wynagrodzenia – wnioski z pilotażu będą kluczowe dla projektowania elastycznych form pracy sprzyjających retencji pracowników 50+.

Kluczową ramą dla działań rozwojowych pozostaje **Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030**, która wzmacnia perspektywę uczenia się przez całe życie i rozwijania umiejętności w różnych fazach życia, również w miejscu pracy. Z punktu widzenia zarządzania wiekiem ZSU 2030 stanowi ważną podstawę dla projektów reskillingu i upskillingu pracowników 45+/50+, lecz wymaga przełożenia na rozwiązania sektorowe, regionalne i organizacyjne. Rekomendowane jest rozwinięcie systemu LLL dla pracowników dojrzałych: krótkie moduły, kompetencje cyfrowe, zielone kompetencje, walidacja doświadczenia, a także wprowadzanie kampanii i narzędzi antydyskryminacyjnych dla rekrutacji 50+, zgodnych z Krajowym Programem Równego Traktowania.

W obszarze rynku pracy dominują instrumenty miękkie: aktywizacja osób 50+, przeciwdziałanie stereotypom wiekowym, doradztwo, utrzymanie zatrudnienia, szkolenia oraz profilaktyka zdrowotna. PARP wskazuje, że starzenie się społeczeństwa wpływa na zasoby pracy, a zatrudnianie osób starszych może łagodzić skutki spadku liczby młodszych pracowników. Mimo obecności tych działań nadal nie wypracowano jednego krajowego standardu age management dla pracodawców, co ogranicza spójność wdrażania.

Raport za lipiec 2026 r. jednoznacznie wskazuje, że polskie organizacje muszą pilnie połączyć fundusze unijne (FERS/KPO) z odważną polityką HR. KPO i FERS są obecnie głównymi źródłami finansowania działań wspierających kompetencje, cyfryzację, edukację, usługi

społeczne, dostępność i włączenie społeczne. Ich znaczenie dla zarządzania wiekiem jest pośrednie, ale strategicznie istotne – tworzą realne zaplecze wdrożeniowe dla działań age management. Największym atutem firm w nadchodzącej dekadzie będzie kapitał doświadczenia, o ile zostanie on uzupełniony o kompetencje cyfrowe i zielone.

Reasumując: analiza dokumentów i danych dostępnych w lipcu 2026 r. wskazuje, że w Polsce zarządzanie wiekiem pozostaje polityką fragmentaryczną, realizowaną przez kilka odrębnych obszarów interwencji, bez jednego systemowego modelu koordynacji. Jednocześnie widoczny jest wzrost znaczenia polityki senioralnej, uczenia się przez całe życie, nowych instrumentów prawa pracy (staż pracy, jawność wynagrodzeń, pilotaż skróconego czasu pracy) oraz instrumentów finansowych UE, które częściowo kompensują brak spójnej strategii age management. Najbardziej perspektywiczne kierunki działań to integracja polityki rynku pracy z edukacją dorosłych, rozwój standardów dla pracodawców oraz lepsze powiązanie programów senioralnych z polityką kompetencyjną.

Bibliografia i źródła

1. Agencja Praw Podstawowych Unii Europejskiej, & Rada Europy. (2019). Podręcznik europejskiego prawa antydyskryminacyjnego (wydanie z 2018 r.). Urząd Publikacji Unii Europejskiej.
2. CBOS. (2026, maj). Komunikaty z badań dot. pracy osób pobierających emeryturę oraz postrzegania granic starości.
3. CIOP-PIB. (2025). Siła wieku - osoby 50+ na rynku pracy. Centralny Instytut Ochrony Pracy - Państwowy Instytut Badawczy.
4. Departament Rynku Pracy. (2025, 3 grudnia). Strategie i dokumenty programowe - Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia.
5. Fijałkowska, J., Dębski, M., Dudek, K., Kiełbasiński, M., Kołodziejska, A., Trippner, P., & Zając, B. (2025). Zdrowi i aktywni w pracy – wsparcie aktywności zawodowej osób starszych. Raport częściowy. Społeczna Akademia Nauk.
6. Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (2016). Łączy nas różnorodność! Przewodnik po Karcie Różnorodności (wydanie II zmienione).
7. GUS. (2026, 26 maja). Pracujący, bezrobotni i bierni zawodowo – wyniki wstępne. Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności w 1 kwartale 2026 r. (informacja sygnałna). Główny Urząd Statystyczny.
8. GUS. (2026, 30 kwietnia). Aktywność ekonomiczna ludności Polski – 4 kwartał 2025 r. Główny Urząd Statystyczny.
9. HRM Institute. (2026). (Nie)widzialni pracownicy 2026.
10. Kompleksowy model zarządzania wiekiem: 4 poziomy systemowego wsparcia. (b.d.). [Strona internetowa]. Pobrane z danych notatnika.
11. Merk, M., i in. (2026). Menedżerowie 50+ na rynku pracy. Badanie społeczności. Kariera 50+ (publikacja: PulsHR).
12. MRPiPS. (2025–2026). Pilotaż „Skrócony czas pracy – to się dzieje!” – regulamin, wyniki naboru, komunikaty. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.
13. Naegele, G., & Walker, A. (2006). A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
14. OECD. (2025). OECD Employment Outlook 2025. OECD Publishing.
15. Rada Ministrów. (2021). Strategia Demograficzna 2040. Warszawa.
16. Sadowski, K., & Kądziała, J. (2025). Model monitorowania prawa przez organizacje rzemiosła w zakresie zatrudnienia i umiejętności. Związek Rzemiosła Polskiego.
17. SW Research / Job Impulse. (2026). Badanie postrzegania grup wykluczonych na rynku pracy.
18. Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Dz. U. z 2025 r. poz. 620).

19. Ustawa z dnia 4 czerwca 2025 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy (jawność wynagrodzeń; implementacja dyrektywy 2023/970).
20. Ustawa z dnia 26 września 2025 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (staż pracy).
21. Warwas, I. (2017). Zarządzanie wiekiem w Polsce – stan i perspektywy rozwoju. *Polityka Społeczna*, 517(4).
22. Serwisy: gov.pl (senior, rodzina, edukacja, rownosc), zus.pl, funduszeuropejskie.gov.pl, fra.europa.eu, stat.gov.pl, pulshr.pl, rp.pl, infor.pl, samorząd.pap.pl, interia.pl.