

Jakie trendy demograficzne obserwujemy w Polsce?

Polska znajduje się obecnie wśród krajów o najniższej dzietności w Europie. Współczynnik dzietności wynosi około 1,05 dziecka na kobietę, co jest wartością znacznie poniżej poziomu zastępowalności pokoleń. Od wielu lat obserwujemy trwały spadek liczby urodzeń, który prowadzi do systematycznego zmniejszania się populacji zarówno w miastach, jak i na obszarach wiejskich. Jednocześnie rośnie mediana wieku – w 2023 roku osiągnęła niemal 43 lata, czyli o ponad siedem lat więcej niż na początku wieku. To wyraźny sygnał postępującego starzenia się społeczeństwa.

Zmienia się również struktura wieku ludności. Udział osób w wieku 65+ rośnie szybciej niż średnia unijna, a prognozy Eurostatu wskazują, że w połowie XXI wieku Polska będzie jednym z najbardziej starzejących się krajów w Europie. Wydłuża się także przeciętna długość życia – w 2023 roku mężczyźni żyli średnio 74,7 roku, co oznacza wzrost w stosunku do okresu sprzed pandemii. Połączenie niskiej dzietności i wydłużania życia prowadzi do pogarszającej się relacji między liczbą osób w wieku produkcyjnym a liczbą osób w wieku poprodukcyjnym. W efekcie rośnie presja na system emerytalny, ochronę zdrowia i finanse publiczne.

Polska znajduje się dziś w fazie trwałej transformacji demograficznej, charakterystycznej dla wysoko rozwiniętych gospodarek. Zmiany te mają charakter długofalowy i nie są zjawiskiem przejściowym. W kolejnych dekadach coraz większe znaczenie będzie miała aktywizacja zawodowa osób starszych oraz migracje, które mogą częściowo łagodzić skutki spadku liczby ludności.

EMITENCI PYTAJĄ?

Pracownicy 50+ na rynku pracy – wyzwania, trendy i szanse

Jak wygląda aktywność zawodowa pracowników 50+?

W ostatnich latach w Polsce obserwujemy stopniowy wzrost aktywności zawodowej osób w wieku 50–64 lata, choć poziom ten nadal pozostaje niższy niż średnia unijna. Osoby w wieku przedemerytalnym wciąż stanowią jedną z największych grup biernych zawodowo, zwłaszcza wśród korzystających z wcześniejszych emerytur. Analizy OECD pokazują, że osoby 50+ to znaczący, wciąż niewykorzystany potencjał rynku pracy, którego aktywizacja jest kluczowa w warunkach kurczących się zasobów siły roboczej.

Zastosowanie algorytmów uczenia maszynowego pozwoliło wyodrębnić trzy główne grupy osób nieaktywnych zawodowo: osoby pobierające świadczenia z tytułu niepełnosprawności, osoby pobierające świadczenia emerytalne oraz kobiety nieaktywne zawodowo, które nie mają obowiązków opiekuńczych wobec małych dzieci.

Największe znaczenie ma grupa druga – w 2022 roku ponad 310 tys. osób w wieku produkcyjnym pobierających emerytury pozostawało biernych zawodowo mimo braku orzeczonej niepełnosprawności. Wśród osób powyżej wieku emerytalnego aktywność zawodowa jest bardzo niska: wskaźnik zatrudnienia mężczyzn do pięciu lat po osiągnięciu wieku emerytalnego wynosił zaledwie 18 proc., a kobiet 24 proc., podczas gdy średnie wartości dla OECD są niemal dwukrotnie wyższe.

Badania jakościowe pokazują jednak, że gotowość do pracy w tych grupach jest stosunkowo wysoka, o ile zapewni się odpowiednie warunki zatrudnienia. Jedną z najważniejszych barier pozostaje brak elastycznych form pracy. W 2023 roku jedynie 5 proc. zatrudnionych

w Polsce pracowało w niepełnym wymiarze czasu, podczas gdy średnia OECD wynosiła 15 proc. Warto zwrócić uwagę na rosnącą aktywność zawodową kobiet w wieku 55–64 lata. Między 2010 a 2025 rokiem wskaźnik ten wzrósł ponaddwukrotnie – z 22,2 do 51,7 proc. Dużą rolę odegrał tu wzrost poziomu wykształcenia, który przekłada się na lepsze kwalifikacje, wyższe zarobki i większą stabilność zatrudnienia. Kobiety z wyższym wykształceniem osiągają aktywność zawodową na poziomie blisko 80 proc., podczas gdy wśród kobiet z niższym poziomem wykształcenia wskaźnik ten jest znacznie niższy.

Jakie są atuty pracowników z grupy 50+?

Pracownicy 50+ wnoszą do organizacji kompetencje, których nie da się łatwo zastąpić. Wieloletnie doświadczenie zawodowe przekłada się na umiejętność rozwiązywania złożonych problemów, odpowiedzialność i stabilność. Osoby z tej grupy wiekowej często doskonale odnajdują się w rolach eksperckich, mentorskich i doradczych, ponieważ potrafią łączyć wiedzę praktyczną z umiejętnością przekazywania jej młodszym pracownikom. Wiele osób preferuje stopniowe ograniczanie aktywności zawodowej zamiast nagłego przejścia na emeryturę, co sprzyja pracy projektowej lub czasowej, a jednocześnie pozwala firmom korzystać z ich kompetencji.

Pracownicy 50+ charakteryzują się także wysoką lojalnością wobec pracodawcy i niższą skłonnością do zmiany miejsca pracy, co zmniejsza koszty rekrutacji i wdrożenia. Wnoszą do zespołów dojrzałość społeczną, umiejętność pracy w zróżnicowanych grupach oraz od-

porność na stres. W warunkach starzejącego się społeczeństwa ich obecność na rynku pracy ma znaczenie nie tylko dla firm, lecz także dla gospodarki jako całości, ponieważ ogranicza niedobory kadrowe, zwiększa bazę podatkową i zmniejsza presję na system świadczeń społecznych.

W praktyce biznesowej warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt, który często pojawia się w firmach przechodzących przez okres transformacji lub dynamicznych zmian. Osoby z doświadczeniem zawodowym sięgającym lat 90. pracowały w czasie jednej z największych transformacji gospodarczych w historii Polski. Z perspektywy zarządczej oznacza to kompetencję, której nie można zdobyć wyłącznie w ramach formalnej edukacji – umiejętność funkcjonowania w warunkach niepewności, gwałtownych zmian rynkowych oraz konieczności szybkiego dostosowywania modeli biznesowych.

Dla wielu firm, szczególnie w okresach restrukturyzacji, zmian właścicielskich czy transformacji operacyjnej, taka zdolność adaptacji jest niezwykle cenna. Pracownicy 50+ potrafią łączyć myślenie strategiczne z bardzo pragmatycznym podejściem do realizacji zadań. Z jednej strony widzą szeroki kontekst biznesowy i potrafią ocenić konsekwencje decyzji dla organizacji, z drugiej – nie mają oporu przed pracą „u podstaw”, wdrażaniem rozwiązań operacyjnych czy porządkowaniem procesów. W wielu projektach transformacyjnych właśnie ta kombinacja strategicznego spojrzenia i gotowości do zakasania rękawów okazuje się kluczowa.

W zespołach projektowych szczególnie widoczna jest również ich rola stabilizująca. Dojrzałość zawodowa przekłada się na większy



FOT. MAT. PRASOWE

IZABELA WALCZEWSKA-SCHNEYDER

MBA, FCCA Grupa Oryx, współzałożycielka

spokój w działaniu, koncentrację na celu oraz zdolność oddzielania kwestii merytorycznych od emocji pojawiających się w trakcie zmian organizacyjnych. W praktyce oznacza to często wprowadzenie większej równowagi w zespole i uporządkowanie sposobu pracy nad projektem. Osoby z tej grupy wiekowej mają za sobą wiele podobnych sytuacji biznesowych – reorganizacje, wdrożenia systemów, integracje po przejęciach czy budowanie nowych struktur. Dzięki temu potrafią szybciej identyfikować ryzyka i proponować rozwiązania oparte na wcześniejszych doświadczeniach.

Istotną wartością jest także zdolność pracy w bardzo zróżnicowanych środowiskach organizacyjnych. Wiele ekspertów 50+ ma doświadczenie zdobyte zarówno w dużych międzynarodowych korporacjach, jak i w mniejszych organizacjach. Pozwala im to przetestować sprawdzone rozwiązania z dużych struktur – takie jak standardy zarządcze, kontroling finansowy czy transparentne zasady raportowania – do firm średnich lub rodzinnych, które często dopiero budują bardziej sformalizowane procesy zarządcze. W praktyce oznacza to wprowadzanie większego porządku organizacyjnego, jasnych zasad odpowiedzialności oraz przejrzystości w podejmowaniu decyzji.

Z punktu widzenia zarządzania firmą ogromną wartością jest również umiejętność komunikacji i budowania relacji w różnych środowiskach zawodowych. Pracownicy 50+ mają doświadczenie współpracy z wieloma typami organizacji i kultur biznesowych, często w środowisku międzynarodowym, na styku różnych branż oraz w firmach różnej wielkości, co pozwala im skutecznie komunikować się zarówno z zarządami, jak i zespołami operacyjnymi. Ta zdolność „łączenia światów” – strategicznego i operacyjnego – jest szczególnie cenna w projektach wymagających współpracy wielu działów.

Wnioski z praktyki zarządczej są jednoznaczne: pracownicy 50+ bardzo dobrze sprawdzają się w sytuacjach wymagających doświadczenia, stabilności i uporządkowania procesów. Szczególnie w projektach transformacyjnych, restrukturyzacyjnych czy rozwojowych ich kompetencje pozwalają szybciej wprowadzać przejrzyste zasady działania, budować trwałe struktury organizacyjne i skuteczniej realizować cele biznesowe. W warunkach coraz bardziej złożonego otoczenia gospodarczego takie kompetencje stają się dla firm realną przewagą konkurencyjną.

Jak zachęcić pracowników z grupy 50+ do aplikowania do naszej firmy?

Przyciągnięcie kandydatów 50+ wymaga świadomego podejścia i zrozumienia ich potrzeb. Jednym z najważniejszych czynników jest elastyczność. Osoby z tej grupy wiekowej często deklarują gotowość do pracy, jeśli mogą liczyć na elastyczne godziny, możliwość pracy w niepełnym wymiarze lub pracę hybrydową. Dla wielu z nich istotna jest także możliwość wykonywania zadań projektowych, które pozwalają zachować aktywność zawodową bez pełnego obciążenia etatowego.

Duże znaczenie ma również sposób komunikacji w ogłoszeniach rekrutacyjnych. Kandydaci 50+ zwracają uwagę na język, który może sugerować preferencje wiekowe. Zamiast podkreślania młodego zespołu warto akcentować stabilność, różnorodność wiekową, możliwość wykorzystania doświadczenia oraz rolę mentoringu. Ważne jest także zapewnienie odpowiedniego wsparcia wdrożeniowego. Pracownicy 50+ chętnie rozwijają kompetencje, jeśli mają do tego warunki, dlatego szkolenia z nowych technologii, wsparcie w adaptacji do narzędzi cyfrowych czy programy wymiany wiedzy między pokoleniami mogą znacząco zwiększyć ich zainteresowanie ofertą.

Istotnym elementem są również benefity dopasowane do potrzeb tej grupy, takie jak prywatna opieka medyczna, programy profilaktyczne, ubezpieczenia zdrowotne czy dbałość o ergonomię stanowiska pracy. Kandydaci 50+ zwracają uwagę na kulturę organizacyjną opartą na szacunku, stabilności i współpracy. Firmy, które potrafią stworzyć środowisko pracy sprzyjające różnorodności wiekowej, przyciągają tę grupę znacznie skuteczniej. Warto także korzystać z programów aktywizacyjnych i partnerstw z instytucjami rynku pracy, które wspierają zatrudnianie osób starszych. ©