

KARIERA POD PRESJĄ WIEKU. AGEIZM I ADULTYZM W POLSCE 2026

Raport z badania | Sierpień 2026



Od Autorów

Polski rynek pracy wchodzi w okres, w którym współpraca osób reprezentujących różne pokolenia staje się codziennością. Zmiany demograficzne, wydłużająca się aktywność zawodowa oraz coraz większa różnorodność doświadczeń, wartości i oczekiwań pracowników sprawiają, że umiejętność skutecznego zarządzania zespołami wielopokoleniowymi staje się jedną z kluczowych kompetencji współczesnych organizacji.

Jednocześnie w dyskusji o różnorodności wciąż stosunkowo niewiele uwagi poświęca się zjawiskom ageizmu i adultyzmu. Choć rzadko przybierają one formę otwartej dyskryminacji, często ujawniają się w codziennych decyzjach, sposobie komunikacji, podziale odpowiedzialności czy ocenie potencjału pracowników. To właśnie te subtelne, często nieuświadomione mechanizmy mogą wpływać na poczucie sprawczości, zaangażowanie, współpracę oraz gotowość do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem.

Celem naszego badania było pokazanie skali tych zjawisk oraz zrozumienie, w jaki sposób są one postrzegane przez pracowników reprezentujących różne grupy wiekowe. Chcieliśmy również sprawdzić, czy wiek wpływa na codzienne doświadczenia w miejscu pracy – od możliwości wyrażania własnych opinii, przez dostęp do rozwoju, aż po poczucie bycia traktowanym z szacunkiem.

Mamy nadzieję, że raport stanie się inspiracją do refleksji nad tym, jak budować środowiska pracy, w których wiek nie jest ani ograniczeniem, ani przywilejem, lecz jednym z elementów różnorodności organizacji. Wierzymy, że świadome dostrzeganie subtelnych mechanizmów związanych z wiekiem jest pierwszym krokiem do tworzenia kultur organizacyjnych opartych na wzajemnym szacunku, wykorzystaniu potencjału wszystkich pokoleń oraz skutecznej współpracy w zespołach przyszłości.

Wprowadzenie:

Odsetek osób w wieku produkcyjnym w Polsce 2025 r.

58,1%

Wobec 60,08% w 2000 r.*

Obciążenie demograficzne

72/100

Na 100 osób w wieku produkcyjnym, przypadają 72 w wieku nieprodukcyjnym.
W 2010 r.: 55/100*

Osoby w wieku produkcyjnym w Polsce w 2060 r.

15,1 mln

Wobec 21,7 mln w 2026 roku*

W obliczu zmieniającej się struktury demograficznej w Polsce sposób, w jaki organizacje będą zarządzać różnorodnością wiekową, stanie się jednym z kluczowych czynników ich długofalowej konkurencyjności. Od tego zależeć będzie nie tylko zdolność do utrzymania kompetencji, budowania zaangażowania i skutecznego transferu wiedzy, ale również tempo adaptacji do zmian oraz potencjał innowacyjny zespołów. Niezależnie od tego, czy mówimy o „szklanym suficie” ograniczającym rozwój starszych pracowników, czy o niewykorzystanym potencjale osób dopiero rozpoczynających karierę, uprzedzenia związane z wiekiem prowadzą do tych samych konsekwencji – ograniczają rozwój ludzi i organizacji.

Paradoks polega na tym, że w czasie, gdy organizacje inwestują w różnorodność i inkluzywność, wiek pozostaje jedną z najmniej dostrzeganych osi nierównego traktowania. W przeciwieństwie do wielu innych form uprzedzeń stereotypy związane z wiekiem bywają społecznie akceptowane, a nawet traktowane jako „zdroworozsądkowe”. To sprawia, że łatwo przenikają do codziennych decyzji – dotyczących rekrutacji, awansów, powierzania odpowiedzialnych zadań czy dostępu do rozwoju – często pozostając niezauważone zarówno przez pracowników, jak i samych menedżerów.

Celem raportu nie jest jedynie opisanie skali zjawiska, lecz zrozumienie mechanizmów, które sprawiają, że wiek staje się jednym z kryteriów oceny pracownika – często silniejszym niż jego kompetencje, doświadczenie czy potencjał. Wyniki pozwalają zobaczyć, jak różne grupy wiekowe postrzegają swoje miejsce na rynku pracy, gdzie pojawiają się największe napięcia oraz jakie wyzwania stoją dziś przed organizacjami, które chcą skutecznie wykorzystywać potencjał wielopokoleniowych zespołów.

***Źródła:** Główny Urząd Statystyczny:

- *Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju 2025, rozdział „Sytuacja demograficzna Polski”, Warszawa 2026*
- *Sytuacja społeczno-gospodarcza kraju 2025, podrozdział „Współczynnik obciążenia demograficznego”, Warszawa 2026*
- *Prognoza ludności na lata 2023–2060, Warszawa 2023, tablice prognozy ludności według ekonomicznych grup wieku.*



Informacje o badaniu

Głównym celem badania było zweryfikowania postrzegania ageizmu i adultyzmu wśród obecnych uczestników rynku pracy. W ramach badania zweryfikowano m.in. jak polscy pracownicy postrzegają przejawy (nie)równego traktowania ze względu na wiek.

Badanie zrealizowano w okresie styczeń-luty 2026 roku na próbie aktywnych zawodowo Polek i Polaków ($N = 1720$), dobranej spośród użytkowników portalu praca.pl. Próba jest reprezentatywna ze względu na płeć i wiek oraz przeważona do struktury aktywności związanej z poszukiwaniem pracy w populacji ogólnej.

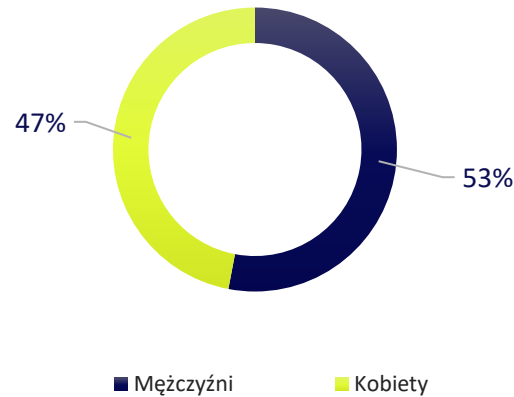
Wyniki zaprezentowano z podziałem na zmienne społeczno-demograficzne, tj. wiek i płeć.

Charakterystyka próby

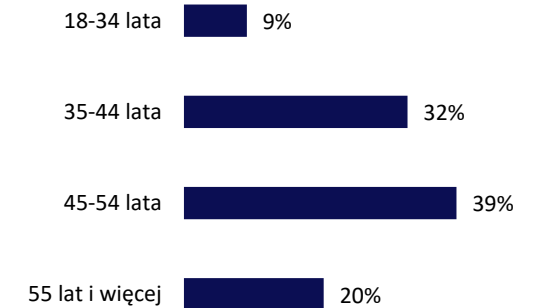
W badaniu wzięli udział pracownicy reprezentujący zróżnicowane role zawodowe, branże, grupy wiekowe oraz wielkość organizacji, co pozwoliło na analizy porównawcze między grupami funkcjonującymi w odmiennych warunkach pracy i na różnych etapach kariery.

Wyniki prezentowane są zarówno dla całej próby, jak i w przekrojach według płci, wieku, stanowiska, stażu, wielkości organizacji oraz branży. Należy jednak pamiętać, że niektóre analizowane podgrupy (w szczególności wybrane branże oraz stanowiska) charakteryzują się relatywnie niewielką liczebnością. Prezentowane dane należy w tych przypadkach traktować jako materiał eksploracyjny, wskazujący możliwe tendencje i kierunki, które wymagają dalszej weryfikacji na większych próbach.

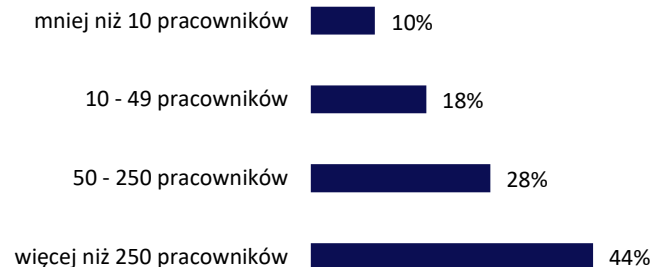
Struktura płci



Struktura wieku



Wielkość miejsca pracy



Staż pracy w obecnej firmie



Stanowisko





Główne wnioski

Poczucie podmiotowości pracownika nie rozkłada się równomiernie wzdłuż ścieżki zawodowej, lecz przyjmuje **kształt krzywej U**. Doświadczenie marginalizacji, bycia niewysłuchanym i pomijanym, osiąga największe natężenie na obu krańcach kariery: wśród pracowników najmłodszych i najstarszych. Wskazuje to, że o pozycji głosu w organizacji nie przesądzają kompetencje ani staż, lecz **etap życia** zawodowego.

Skala bezpośredniego doświadczenia dyskryminacji ze względu na wiek jest znacząca: deklaruje je **42,8% osób aktywnych zawodowo**, a w pokoleniu Gen Z – 70%, blisko dwukrotnie więcej niż w grupach starszych. Zjawisko tradycyjnie wiązane z pracownikami starszymi okazuje się zatem przede wszystkim doświadczeniem najmłodszych uczestników rynku pracy.

Kiedy wiek zaczyna decydować o tym, czyje pomysły są traktowane poważnie, komu powierza się odpowiedzialność i kto ma realny wpływ na funkcjonowanie organizacji, **obie strony ponoszą straty**. Pracownik traci poczucie wpływu i gotowość do angażowania się, organizacja zaś ogranicza własną zdolność do uczenia się, innowacji i wykorzystywania potencjału zgromadzonego w zespołach.

Wiek pełni w tym ujęciu funkcję **filtrowiarygodności**, a nie miary rzeczywistych umiejętności. Aktywuje utrwalone kategoryzacje, które współkształtują sposób powierzania zadań, uwzględniania opinii w procesach decyzyjnych oraz dystrybucji dostępu do projektów rozwojowych.



Ewa Cieślik

Liderka zespołów
sprzedażowych, trenerka,
coach i mentor liderów

Raport „Ageizm i aduptyzm w Polsce 2026” dostarcza czegoś, czego wcześniej brakowało. Twardych liczb tam, gdzie wcześniej były tylko pojedyncze historie i przeczucia.

15 lat w zarządzaniu zespołami sprzedażowymi w bankowości i praca ze studentami na uczelni nauczyły mnie, że nierówne traktowanie ze względu na wiek rzadko wygląda jak jawna decyzja. To codzienne, drobne wybory. Komu powierza się trudnego klienta, kogo zaprasza się na spotkanie strategiczne, czyje zdanie traktuje się poważnie, a czyje jako ciekawostkę na później. Poczucie bycia niewysłuchanym przyjmuje kształt krzywej U. Najsilniej odczuwają je najmłodszy i najstarsi pracownicy, a najmniej ci w środku kariery. To dokładnie to, co widziałam sama. Nowi w zawodzie muszą udowodniać, że brak lat nie znaczy braku wartości. Ci z długim stażem muszą udowodniać, że wciąż nadążają.

Brak poczucia sprawczości ma swoją cenę. Najlepsi pracownicy nie zostają w miejscu, gdzie ich głos się nie liczy. Odchodzą tam, gdzie ktoś w końcu da im realny wpływ na decyzje.

Takie hasła jak „stawiamy na młodych” czy „u nas liczy się staż” tylko to utrwalają. Ja starałam się robić odwrotnie. W moich zespołach każdy miał wiedzieć, że jego zdanie się liczy, niezależnie od stażu. Tak zrodził się u mnie mentoring odwrócony, choć nigdy nie nazwałam go programem.

Pamiętam Anitę, najmłodszą osobę w zespole, która uczyła dużo bardziej doświadczonych sprzedawców, jak prowadzić skuteczną rozmowę telefoniczną. Miała w tym naturalny refleks, choć niektórym na początku trudno było przyjąć wskazówkę od kogoś dwa razy młodszego. Po tamtym doświadczeniu sama zaczęła zgłaszać się do trudniejszych projektów, bez pytania z mojej strony. Kiedy ktoś czuje, że ma realny wpływ, bierze też większą odpowiedzialność za efekt.

Zmieniłam sposób powierzania ważnych projektów, świadomie dając szansę osobom spoza oczywistego wyboru. Na spotkaniach pytałam wprost o zdanie młodszych i starszych w tej samej rundzie, żeby każdy dostał szansę powiedzieć swoje.

Ageizm i aduptyzm wciąż trwają, tylko dotyczą różnych grup w różny sposób. Organizacje, które przestaną oceniać ludzi przez pryzmat wieku, dostają dostęp do pomysłów, których wcześniej nie słyszały.

Ten raport to dobry punkt wyjścia do rozmowy w zespołach zarządzających. Warto zapytać wprost, czy w naszej organizacji wiek rzeczywiście nie ma znaczenia, czy tylko tak nam się wydaje.

Kiedy głos pracownika przestaje mieć znaczenie

Możliwość zgłaszania pomysłów nie oznacza jeszcze poczucia bycia wysłuchanym. Dopiero przekonanie, że opinie pracowników są traktowane poważnie i mają realny wpływ na organizację, buduje poczucie sprawczości i zaangażowanie. Gdy sugestie są regularnie ignorowane, pracownicy ograniczają inicjatywę, ponieważ przestają wierzyć, że ich głos może cokolwiek zmienić.

Bagatelizowanie opinii pracowników nie jest wyłącznie problemem komunikacyjnym. To subtelny sygnał określający, komu organizacja przypisuje kompetencje, wiarygodność i prawo do współtworzenia decyzji. W dłuższej perspektywie prowadzi to do osłabienia bezpieczeństwa psychologicznego: pracownicy coraz rzadziej podejmują ryzyko dzielenia się pomysłami, zgłaszania wątpliwości czy kwestionowania utartych sposobów działania. Organizacja nie traci więc jedynie pojedynczych idei. Traci zdolność do uczenia się, krytycznej refleksji i wykorzystywania pełnego potencjału pracowników.

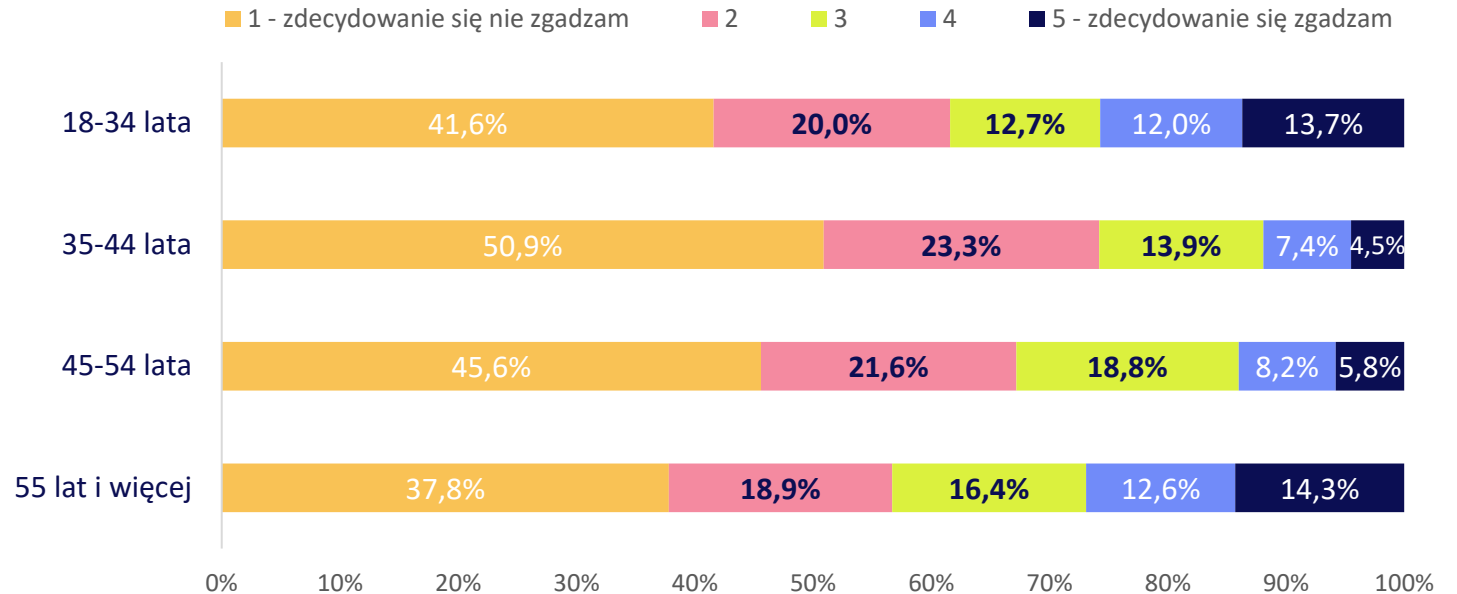
Mam poczucie, że moje pomysły są bagatelizowane przez współpracowników lub przełożonych ze względu na mój wiek



Głos tłumiony na obu krańcach kariery

Zależność między wiekiem a poczuciem bycia słyszonym nie ma charakteru liniowego. Największego wpływu nie odczuwają osoby z największym doświadczeniem ani najmłodszy pracownicy, lecz ci znajdujący się w środkowej fazie kariery. Wyniki sugerują, że to właśnie na początku i pod koniec aktywności zawodowej pracownicy częściej muszą „udowadniać” wartość swojego głosu, choć z zupełnie różnych powodów. Młodszy zmagają się z przypisywaniem im brakiem doświadczenia, starsi z przekonaniem, że ich sposób myślenia jest mniej aktualny.

Mam poczucie, że moje pomysły są bagatelizowane przez współpracowników lub przełożonych ze względu na mój wiek vs wiek



T2B (Top 2 Box) = suma odpowiedzi 4 i 5 na skali 1-5.

25,7%

18-34 lata

12,0%

35-44 lata

14,0%

45-54 lata

26,9%

55 lat i więcej



Martyna Róg

HR BP, Psycholog w biznesie

Pracownicy czują się bagatelizowani. Ale czy naprawdę są?

To badanie pokazuje ważną rzecz: poczucie bagatelizowania i faktyczne bagatelizowanie nie są tym samym. Dane mówią nam, jak pracownicy interpretują swoje doświadczenia. Nie pozwalają rozstrzygnąć, jaka część tego doświadczenia wynika z rzeczywistych zachowań otoczenia, a jaka z interpretacji niejednoznacznych sygnałów. Obie możliwości są istotne, ponieważ prowadzą do podobnych konsekwencji dla zaangażowania i poczucia wpływu.

Najwyższe poczucie bagatelizowania pojawia się zarówno na początku, jak i na końcu kariery zawodowej, podczas gdy najslabiej odczuwają je osoby znajdujące się w jej środku.

Może to sugerować, że problem nie dotyczy wyłącznie wieku. Być może dotyczy tego, komu organizacje przypisują domyślną wiarygodność. Osoby rozpoczynające karierę muszą dopiero udowodnić swoją wartość. Osoby z dużym doświadczeniem częściej mierzą się z pytaniem o aktualność swoich kompetencji. Natomiast pracownicy w środkowej fazie kariery są zwykle w punkcie, w którym ich kompetencje są już potwierdzone, a jednocześnie nie obciążają ich stereotypy związane z początkiem lub końcem kariery zawodowej.

Z perspektywy psychologii organizacji jest to ważne rozróżnienie. Ludzie szczególnie uważnie obserwują sygnały społeczne wtedy, gdy budują lub chronią swoją pozycję zawodową. W takich momentach niejednoznaczne sytuacje mogą być interpretowane jako oznaka pomijania lub braku uznania, niezależnie od intencji drugiej strony.

Niezależnie od przyczyny koszt dla organizacji jest podobny. Jeśli pracownik ma poczucie, że jego głos nie ma znaczenia, rzadziej zgłasza pomysły, podejmuje inicjatywę i angażuje się w działania wykraczające poza podstawowy zakres obowiązków.

Być może najważniejsze pytanie nie brzmi dziś: „czy dyskryminujemy ze względu na wiek?”, ale: „na jakiej podstawie uznajemy, że czyjś głos jest wart wysłuchania?”. Jeżeli odpowiedzią pozostaje etap kariery, a nie jakość argumentów czy kompetencje, organizacja może tracić wartościowe perspektywy zarówno najmłodszych, jak i najstarszych pracowników.

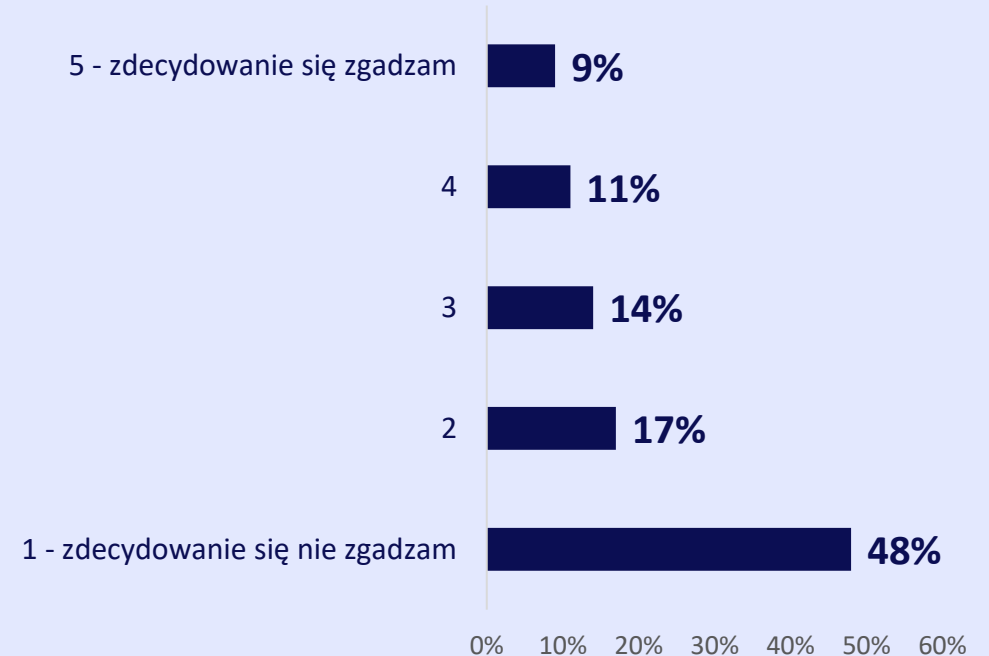
Potencjał do uczenia się nie ma wieku

W warunkach dynamicznych zmian technologicznych i rosnącej roli AI zdolność do uczenia się oraz adaptacji staje się jednym z najważniejszych zasobów na rynku pracy.

Z kolei, wiara we własne możliwości i zdolności uczenia się to jeden z kluczowych zasobów wspierających optymalne funkcjonowanie w środowisku pracy.

Lęk przed technologią nie wydaje się dominującym doświadczeniem polskich pracowników. Znacznie większym wyzwaniem może być sposób w jaki organizacje postrzegają kompetencje osób w różnym wieku, niż to, jak sami pracownicy oceniają swoje możliwości adaptacji do nowych technologii.

Obawiam się, że ze względu na mój wiek nie nadążę za zmianami technologicznymi, co osłabi moją pozycję zawodową.



Wiek a adaptacja do zmian technologicznych, stereotypy vs. fakty

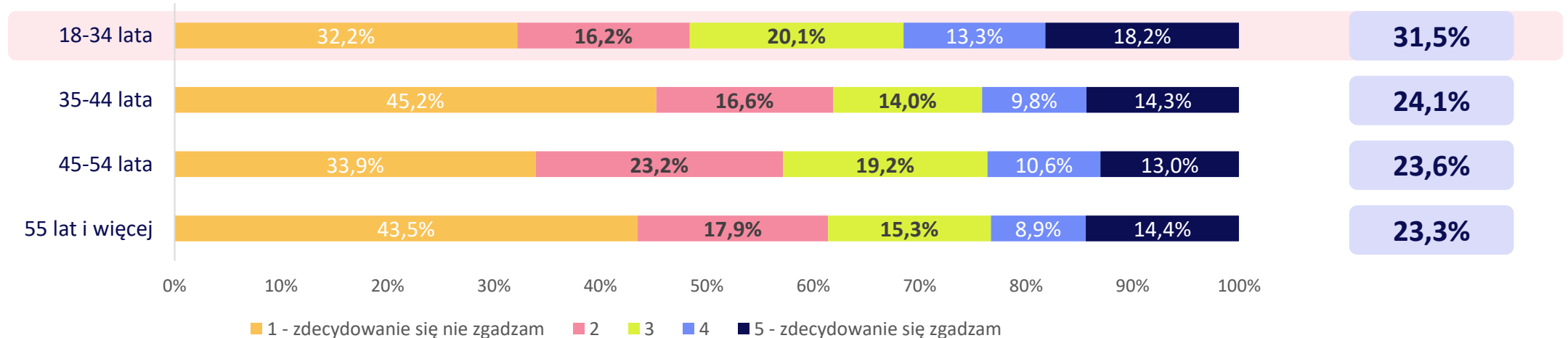
Poczucie własnej skuteczności okazuje się bardziej uniwersalne, niż sugerują stereotypy dotyczące wieku.

Wyniki nie potwierdzają stereotypowego przekonania, że starsi pracownicy postrzegają siebie jako mniej zdolnych do uczenia się nowych technologii. Różnice między grupami wiekowymi są ograniczone, a poziom wiary we własne możliwości pozostaje zbliżony.

Sugeruje to, że ewentualne bariery związane z transformacją technologiczną mogą częściej wynikać z organizacyjnych przekonań o wieku pracowników niż z ich rzeczywistych postaw i poczucia własnej skuteczności.

Obawiam się, że ze względu na mój wiek nie nadążę za zmianami technologicznymi, co osłabi moją pozycję zawodową.

T2B (Top 2 Box) = suma odpowiedzi 4 i 5 na skali 1-5.





Beata Słomka

Koordinator ds. HR i Jakości

Raport porusza ważny i aktualny problem stereotypizacji ze względu na wiek oraz trafnie podkreśla potrzebę budowania rynku pracy opartego na równości szans. Z perspektywy praktyka HR i osoby od wielu lat zajmującej się rekrutacją uważam jednak, że decyzje rekrutacyjne są wynikiem wielu czynników, a wiek nie zawsze stanowi czynnik decydujący o zatrudnieniu.

Z mojego doświadczenia wynika, że organizacje dają szansę zarówno osobom rozpoczynającym karierę zawodową, jak i kandydatom z wieloletnim doświadczeniem. Kluczowe znaczenie mają przede wszystkim kompetencje, motywacja, postawa oraz gotowość do funkcjonowania w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy. W praktyce rekrutacyjnej obserwuję, że kandydaci rozpoczynający karierę zawodową często wykazują dużą otwartość na naukę i łatwiej adaptują się do nowych standardów pracy, choć jednocześnie wymagają większych nakładów związanych z wdrożeniem oraz rozwojem kompetencji. Z kolei osoby z wieloletnim doświadczeniem wnoszą do organizacji cenną wiedzę praktyczną, samodzielność oraz wysokie kompetencje merytoryczne. Jednocześnie zdarzają się sytuacje, w których utrwalone przez lata sposoby wykonywania obowiązków mogą utrudniać adaptację do nowych procesów, technologii czy standardów organizacyjnych. Nie jest to jednak cecha wynikająca z wieku, lecz z indywidualnych doświadczeń zawodowych, poziomu otwartości na zmianę oraz gotowości do ciągłego uczenia się.

W mojej ocenie dyskusja dotycząca ageizmu powinna uwzględniać nie tylko przeciwdziałanie stereotypom i dyskryminacji, ale również znaczenie kompetencji adaptacyjnych, postawy oraz gotowości do rozwoju, które są kluczowe dla efektywnego funkcjonowania na współczesnym rynku pracy.

Podsumowując, raport stanowi wartościowy głos w dyskusji na temat równego traktowania na rynku pracy i zwraca uwagę na zjawiska, których nie należy bagatelizować. Jednocześnie warto podkreślić, że skuteczna polityka zatrudnienia powinna opierać się przede wszystkim na obiektywnej ocenie kompetencji, potencjału, motywacji oraz dopasowania kandydata do wymagań stanowiska, a nie na jego wieku. Różnorodność wiekowa może stanowić istotną wartość dla organizacji, pod warunkiem że wszystkim pracownikom – niezależnie od wieku – towarzyszy gotowość do uczenia się, współpracy i adaptacji do zmieniających się warunków pracy.

ADULTYZM NIE JEST JEDNAK ZJAWISKIEM JEDNOWYMIAROWYM

W literaturze wyróżnia się trzy wzajemnie powiązane formy tego zjawiska.

W dyskusji o dyskryminacji ze względu na wiek uwaga znacznie częściej koncentruje się na sytuacji osób starszych. Zdecydowanie rzadziej dostrzega się adultyzm – zjawisko polegające na deprecjonowaniu kompetencji i ograniczaniu sprawczości osób młodych wyłącznie z powodu ich wieku.

W realiach rynku pracy, na którym przewagę buduje umiejętność szybkiej adaptacji, ograniczanie głosu młodych pracowników staje się nie tylko problemem społecznym, ale również wyzwaniem biznesowym.

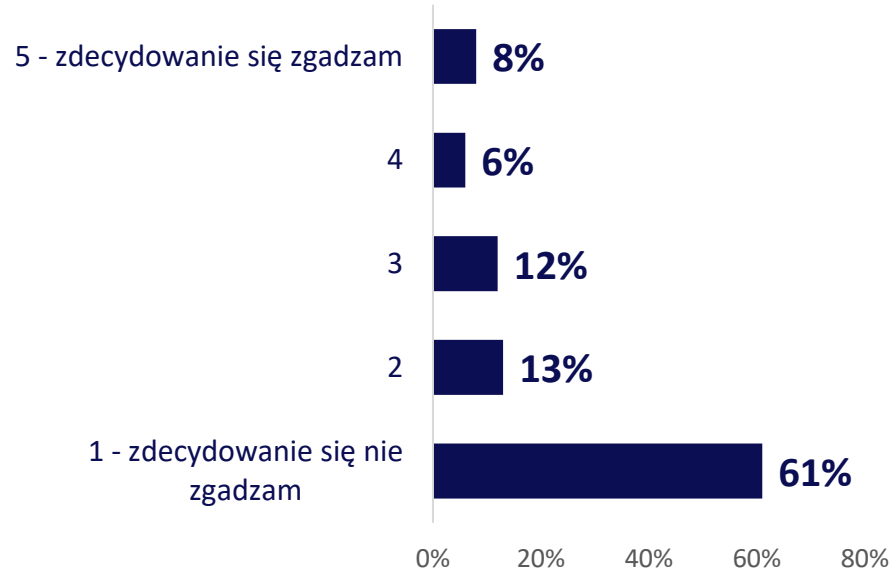
Adultyzm zinternalizowany (wewnętrzny) polega na tym, że młodzi ludzie stopniowo przejmują negatywne przekonania dotyczące własnej wartości. Jeżeli przez dłuższy czas otrzymują sygnały, że ich opinie są mniej istotne, zaczynają sami kwestionować swoje kompetencje, unikać zabierania głosu i rezygnować z inicjatywy. To szczególnie niebezpieczna forma dyskryminacji, ponieważ prowadzi do ograniczania własnych aspiracji i rozwoju.

Adultyzm instytucjonalny odnosi się do rozwiązań organizacyjnych, procedur i nieformalnych zasad, które utrudniają młodym pracownikom rozwój oraz udział w procesach decyzyjnych. Mogą to być sztywne kryteria awansu oparte wyłącznie na stażu pracy, ograniczony dostęp do odpowiedzialnych projektów czy przekonanie, że wpływ na decyzje należy się dopiero po wielu latach doświadczenia.

Adultyzm kulturowy przejawia się natomiast w codziennych normach, stereotypach i zachowaniach obecnych w organizacji. To przekonanie, że młodszy pracownik „jeszcze nie wie”, „musi swoje odsiedzieć” lub „powinien przede wszystkim słuchać”. W takiej kulturze jego pomysły są częściej pomijane, a zadania ograniczają się do wykonywania poleceń zamiast współtworzenia rozwiązań.

Czy wiek decyduje o udziale w innowacyjnych projektach?

Czuję, że firma rzadziej oferuje mi udział w innowacyjnych projektach (np. związanych z AI) ze względu na mój wiek.



N=1720

Udział w innowacyjnych przedsięwzięciach jest dziś nie tylko szansą na rozwój kompetencji, ale także **sposobem budowania pozycji zawodowej** i przygotowania do przyszłych wyzwań rynku pracy.

Dostęp do takich inicjatyw może świadczyć o poziomie zaufania organizacji do pracowników oraz o tym, w jakim stopniu wykorzystuje ona potencjał swoich zespołów. Większość pracowników (74%) nie czuje się pomijana przy realizacji innowacyjnych projektów.

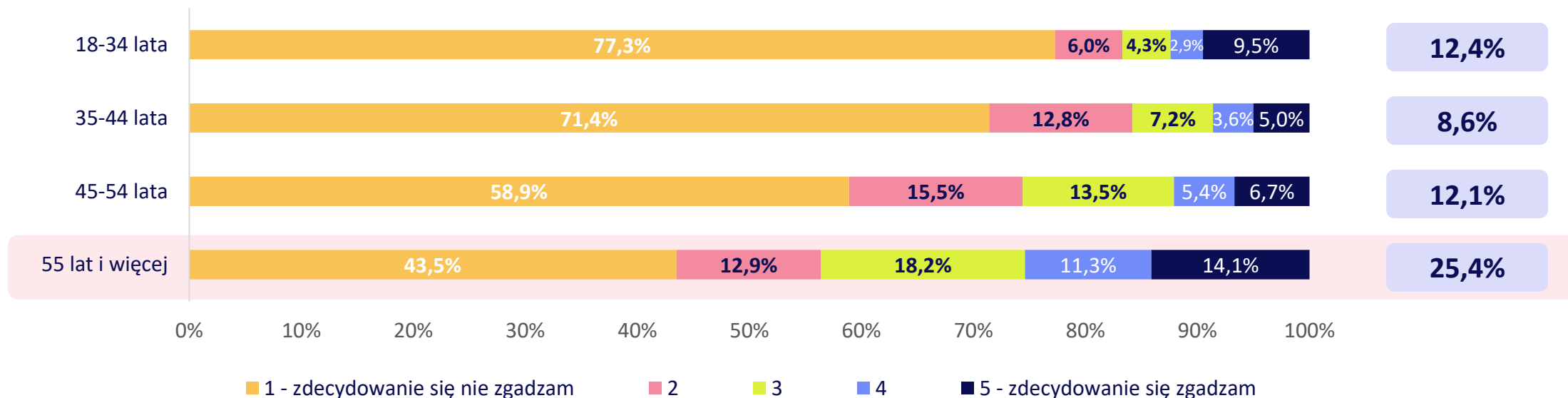
Jednocześnie niemal **co siódmy badany dostrzega takie zjawisk**. To ważny sygnał ponieważ nawet ograniczone poczucie nierównego dostępu do projektów rozwojowych może wpływać na motywację, zaangażowanie i długofalowe możliwości rozwoju zawodowego.

Percepcja dostępu do innowacyjnych projektów wg wieku

Dostęp do innowacyjnych projektów może być jednym z mniej oczywistych przejawów równego traktowania w organizacji. Wraz z wiekiem badanych rośnie odsetek osób, którym towarzyszy poczucie, że rzadziej otrzymują możliwość uczestnictwa w inicjatywach związanych z nowymi technologiami. Jeśli pracownicy mają poczucie, że takie szanse są im oferowane rzadziej, może to wpływać nie tylko na barierę w rozwoju kompetencji, ale również niższą motywację i identyfikację z organizacją. Rozkład odpowiedzi dla respondentów w wieku 55+, skłania do postawienia pytania: **czy barierą rzeczywiście jest wiek, czy raczej sposób dystrybucji szans rozwojowych w organizacjach?**

Czuję, że firma rzadziej oferuje mi udział w innowacyjnych projektach (np. związanych z AI) ze względu na mój wiek.

T2B (Top 2 Box) = suma odpowiedzi 4 i 5 na skali 1-5.





Karolina Latus

ekspertka strategicznego HR,
mentorka i konsultantka
biznesowa,
CEO w Super Source Me

Raport pokazuje coś, o czym w firmach nadal mówi się zbyt rzadko: pracownika można dyskryminować nie tylko dlatego, że jest „za stary”, ale również dlatego, że jest „za młody”. W obu przypadkach problem zaczyna się w tym samym miejscu. Zamiast sprawdzić, co konkretna osoba potrafi i jaką wartość może wnieść do zespołu, przypisujemy jej określone cechy na podstawie wieku.

Szczególnie ciekawe są dane dotyczące nowych technologii. Tylko 23,3% pracowników po 55. roku życia obawia się, że ze względu na wiek nie nadąży za zmianami technologicznymi. Wśród osób w wieku 18-34 lata taką obawę ma aż 31,5% badanych. Trudno więc obronić przekonanie, że to starsi pracownicy z założenia boją się technologii albo nie chcą się jej uczyć. Mimo to aż 25,4% osób 55+ czuje, że firma rzadziej zaprasza je do innowacyjnych projektów, na przykład związanych z AI. W grupie 35-44 lata mówi o tym tylko 8,6% pracowników.

To pokazuje bardzo konkretny mechanizm. Starszy pracownik nie dostaje szansy udziału w nowym projekcie, bo ktoś zakłada, że może sobie nie poradzić. Nie może więc zdobyć doświadczenia i rozwinąć nowych kompetencji. Po pewnym czasie ich brak staje się dla firmy potwierdzeniem, że pominięcie go było słuszne. Problem nie wynika jednak z wieku pracownika, lecz z tego, że wcześniej nie dano mu możliwości rozwoju.

Młodzi mierzą się z innym stereotypem. Aż 40,1% badanych w wieku 18-34 lata uważa, że młodsze osoby częściej są traktowane jak wykonawcy poleceń niż partnerzy do merytorycznej rozmowy. Co czwarty badany z tej grupy czuje również, że jego pomysły są bagatelizowane ze względu na wiek. Oczywiście osoba rozpoczynająca karierę ma mniej doświadczenia i potrzebuje wsparcia. Nie oznacza to jednak, że powinna wyłącznie wykonywać cudze decyzje. Jeżeli firma nie pozwala młodym proponować rozwiązań, popełniać kontrolowanych błędów i stopniowo przejmować odpowiedzialności, sama opóźnia ich rozwój. Później narzeka, że brakuje jej samodzielnych specjalistów i kandydatów do awansu.

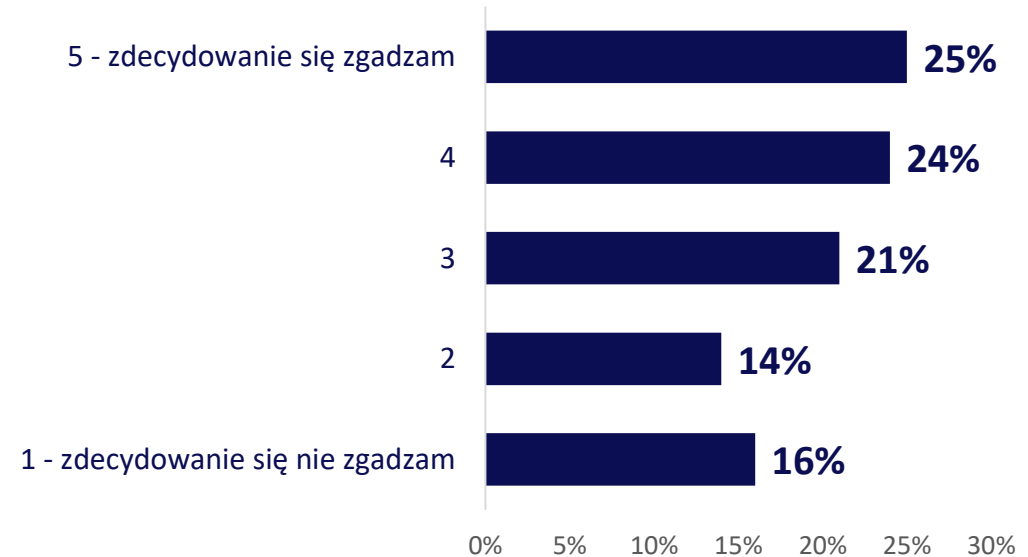
Dlatego odpowiedzią nie powinno być kolejne szkolenie opisujące, jakie rzekomo są poszczególne pokolenia. Może ono tylko wzmocnić stereotypy. Firmy powinny natomiast sprawdzić, czy wiek nie wpływa na podział projektów, szkoleń, awansów i odpowiedzialności. Potrzebują też jasnych kryteriów podejmowania tych decyzji, opartych na kompetencjach, wynikach i gotowości do nauki.

Przy malejącej liczbie osób w wieku produkcyjnym nie stać nas na marnowanie potencjału pracowników tylko dlatego, że mają 24 albo 58 lat. Wielopokoleniowy zespół nie daje firmie przewagi automatycznie. Daje ją dopiero wtedy, gdy doświadczenie starszych pracowników i świeże spojrzenie młodszych są naprawdę dopuszczane do głosu.

Autentyczność jako fundament kultury organizacyjnej

Swoboda wyrażania własnych poglądów i indywidualności są podstawą dobrostanu pracowników oraz kultury organizacyjnej. Organizacje, w których pracownicy mogą otwarcie dzielić się opiniami i pomysłami częściej sprzyjają zaangażowaniu, współpracy i innowacyjności.

Środowisko pracy sprzyja swobodnemu wyrażaniu siebie i mojej indywidualności

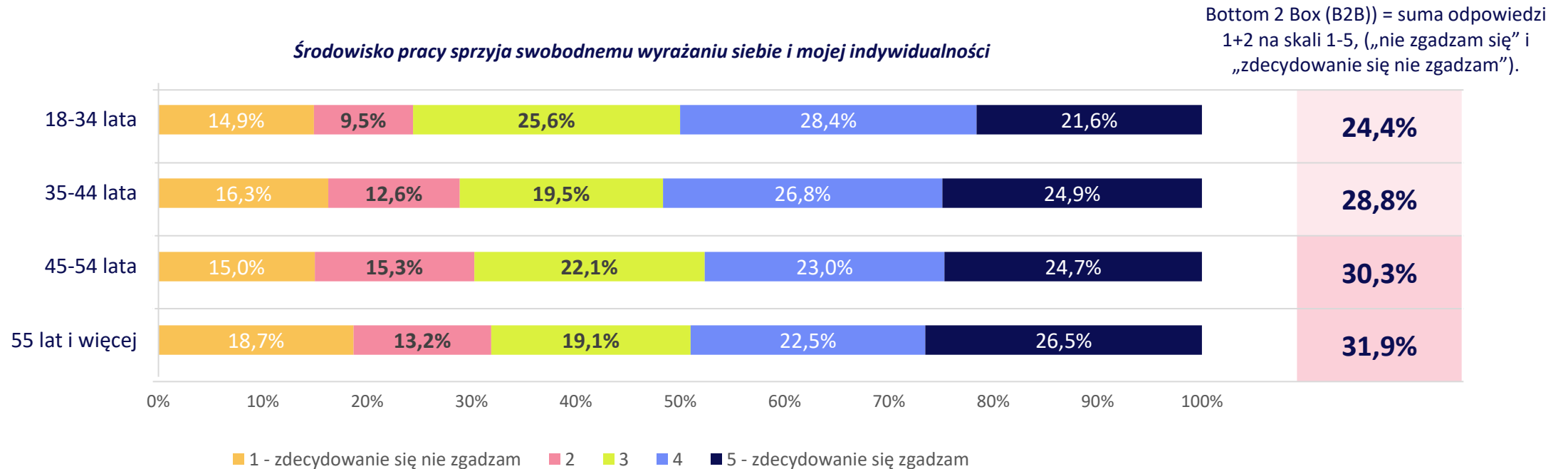


Możliwość bycia sobą w pracy nie jest jeszcze standardem. Choć niemal połowa pracowników deklaruje, że może swobodnie wyrażać swoją indywidualność, co trzeci respondent nie ma takiego doświadczenia. To pokazuje, że poczucie autentyczności w miejscu pracy wciąż zależy od kultury organizacyjnej i jakości codziennych relacji.

Kultura wyrażania siebie ponad pokoleniami

Odsetek osób, które nie zgadzają się z twierdzeniem, że środowisko pracy sprzyja swobodnemu wyrażaniu siebie i własnej indywidualności, stopniowo wzrasta wraz z wiekiem: z 24,4% w grupie 18–34 lata do 31,9% wśród osób 55+.

Wynik ten sugeruje, że wraz z długością doświadczenia zawodowego nie rośnie poczucie możliwości bycia sobą w pracy, a nawet można zaobserwować jego osłabienie.





Michał Łysik

CEO, Dyrektor Zarządzający
Experience Institute

Poczucie swobody wyrażania siebie staje się jednym z praktycznych wskaźników tego, czy równość ma charakter wyłącznie formalny, czy jest obecna również w kulturze organizacyjnej.

Uważam, że brak przestrzeni na autentyczność ma swoją cenę, choć nie zobaczymy jej w żadnym budżecie. Bo w praktyce są to niewypowiedziane pomysły, niezgłoszone ryzyka i potencjał, który nigdy nie zostaje wykorzystany. Według mnie, z perspektywy psychologicznej, ograniczanie możliwości bycia sobą może być jedną z bardziej subtelnych form ageizmu.

Jestem przekonany, że w erze AI to właśnie kreatywność, samodzielny osąd i różnorodność perspektyw będą coraz częściej decydować o przewadze organizacji. Trudno jednak oczekiwać innowacyjności od pracowników, którzy nie czują, że mogą swobodnie wyrażać siebie.

Dla mnie autentyczność jest fundamentem pozostałych zachowań organizacyjnych, bo dopiero gdy pracownik ma poczucie, że może być sobą, chętniej zgłasza pomysły, angażuje się w nowe inicjatywy i podejmuje wyzwania rozwojowe. Tymczasem, jak widzę w danych, pełną swobodę deklaruje niespełna połowa badanych (49%), a odsetek osób, które jej nie odczuwają, rośnie wraz z wiekiem – z ok. 24% wśród najmłodszych do blisko 32% w grupie 55+. Co dla mnie szczególnie istotne, poczucie swobody nie zwiększa się wraz z doświadczeniem zawodowym, co sugeruje, że te ograniczenia mają charakter organizacyjny, a nie wynikają z naturalnego przebiegu kariery.



Renata Żukowska

Prezeska Advanced Business
Solutions Institute

Wiceprezesa Fundacji LBC

Laureatka II edycji Forbes Women

50/50

Transformacja demograficzna i rozwój technologii nie są dziś wyłącznie wyzwaniem HR. To wyzwanie biznesowe, które dotyczy sposobu, w jaki organizacje budują swoją przewagę konkurencyjną.

Moim zdaniem zbyt często szukamy odpowiedzi w narzędziach, nowych technologiach czy programach rozwojowych, podczas gdy fundamentem pozostaje kultura organizacyjna. Wiele firm nadal koncentruje się przede wszystkim na sprzedaży, wzroście i bieżących wynikach, nie poświęcając wystarczającej uwagi temu, co decyduje o długoterminowej skuteczności: sposobowi komunikacji, jakości współpracy, jasno określonym rolam oraz odpowiedzialności.

Strategia firmy nie może funkcjonować w oderwaniu od kultury organizacyjnej. Jeśli organizacja nie potrafi świadomie delegować nie tylko zadań, ale również uprawnień i odpowiedzialności, ogranicza zaangażowanie ludzi i zatrzymuje rozwój zarówno pracowników, jak i samego biznesu. Różnorodność wiekowa bardzo wyraźnie pokazuje konsekwencje takich zaniedbań i problemem tu nie jest sam fakt, że w jednej organizacji pracują przedstawiciele różnych pokoleń. Problemem jest to, czy organizacja potrafi stworzyć środowisko, w którym doświadczenie spotyka się z nową perspektywą, a każdy pracownik ma poczucie wpływu i odpowiedzialności.

W czasach zmian demograficznych i dynamicznego rozwoju AI firmy nie mogą pozwolić sobie na filtrowanie potencjału ludzi przez pryzmat wieku. Największą przewagę będą zatem budować te organizacje, które potrafią połączyć technologię z kompetencjami ludzi. Bo to nie produkt ani usługa są dziś najtrudniejsze do skopiowania, a właśnie kultura organizacyjna, która pozwala ludziom podejmować dobre decyzje, współpracować i rozwijać biznes

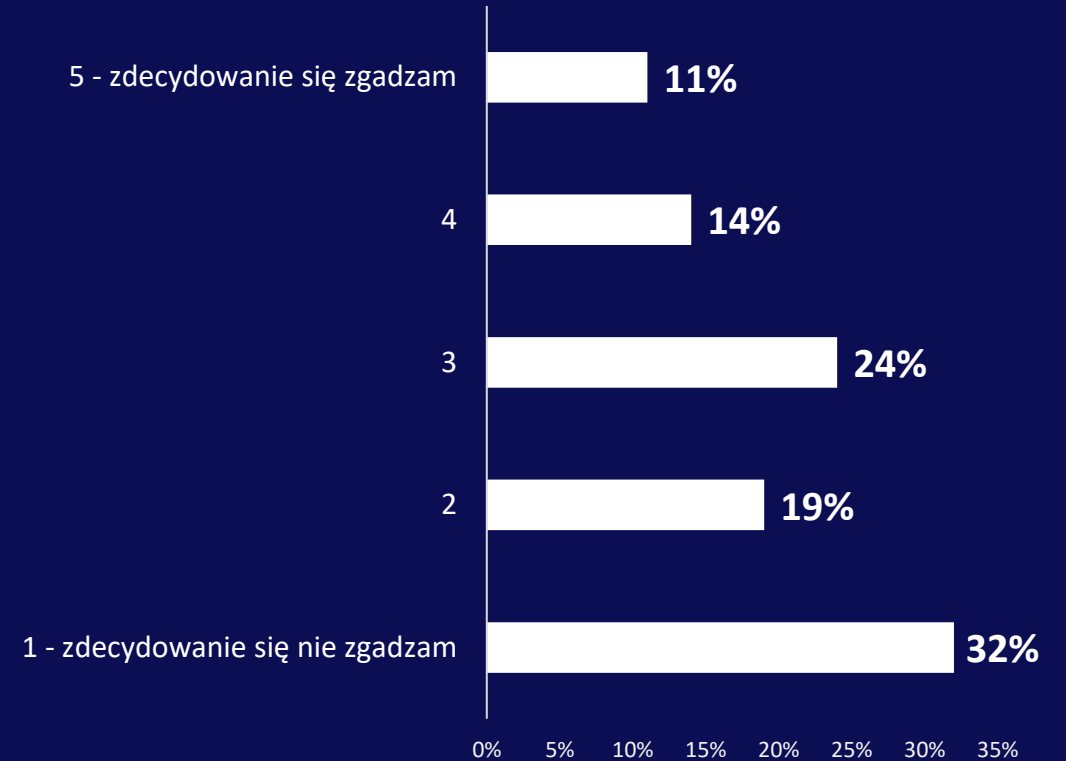
Młodzi pracownicy i ich podmiotowość w organizacji

Fakt, że znacząca część badanych dostrzega przypisywanie młodszym pracownikom przede wszystkim roli wykonawców, pokazuje, że formalna przynależność do zespołu nie zawsze oznacza równy udział w procesach myślenia i współdecydowania.

W organizacjach opartych na wiedzy taki podział ról może stać się istotną barierą rozwoju.

Jeżeli wiek lub staż wpływają na to, czy głos jest traktowany jako wartościowy, organizacja ogranicza dostęp do części własnego potencjału.

W mojej firmie młodzi pracownicy częściej są traktowani jako „wykonawcy” niż partnerzy do merytorycznej dyskusji

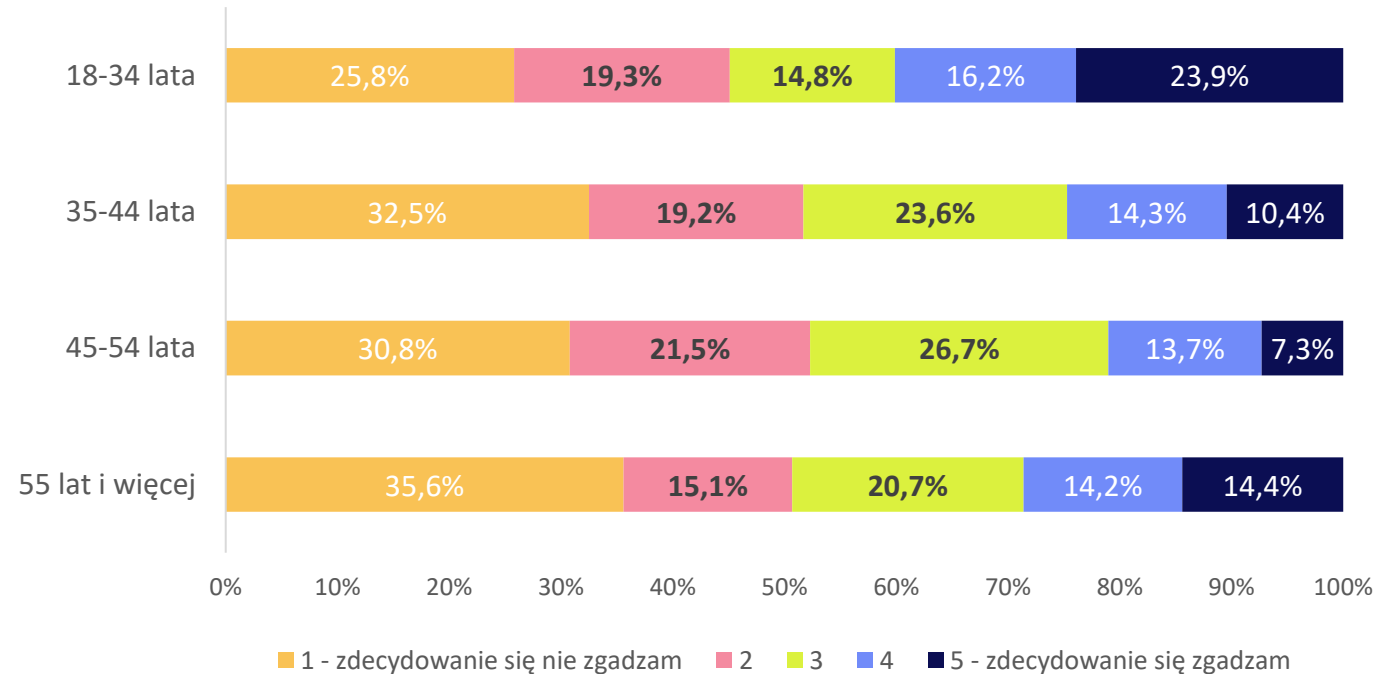


Najmłodszy częściej identyfikują mechanizmy ograniczające wpływ młodych osób w firmach

Najmłodszy pracownicy częściej niż pozostałe grupy wiekowe dostrzegają, że młode osoby pełnią w organizacjach rolę wykonawców, a nie partnerów. Może to wynikać z większej wrażliwości na ograniczony wpływ na decyzje i kierunek realizowanych działań na początku kariery zawodowej. Z kolei osoby w wieku 35-54 lata najrzadziej zgadzają się z tym stwierdzeniem. To może sugerować, że mechanizm ten nie zawsze jest świadomie dostrzegany przez osoby o bardziej ugruntowanej pozycji zawodowej. W efekcie organizacje mogą nieświadomie ograniczać przestrzeń do współtworzenia i rozwoju młodszych pracowników, utrudniając jednocześnie identyfikację talentów i wykorzystanie ich potencjału.

N=1720

W mojej firmie młodszy pracownicy częściej są traktowani jako „wykonawcy” niż partnerzy do merytorycznej dyskusji.



T2B (Top 2 Box) = suma odpowiedzi 4 i 5 na skali 1-5.

40,1%

18-34 lata

24,7%

35-44 lata

21,0%

45-54 lata

28,6%

55 lat i więcej



Monika Łęska Ph.D.

Marketing Manager

Praca.pl

Od dwóch dekad obserwuję rynek pracy z dwóch perspektyw: edukacyjnej i rekrutacyjnej. Z jednej strony wydłużają się kariery zawodowe i z różnych powodów coraz dłużej pozostajemy aktywni. Z drugiej strony - tempo zmian technologicznych sprawia, że nasze kompetencje wymagają ciągłej aktualizacji. W takich warunkach wiek coraz mniej mówi o rzeczywistym potencjale człowieka, a znacznie więcej zależy od jego gotowości do uczenia się, dzielenia wiedzą i korzystania z doświadczeń innych.

Jako akademiczka wiem również, że w kulturze akademickiej kluczową rolę zawsze odgrywała relacja mistrz - uczeń: obecność osoby, która pokazuje szerszy kontekst, daje bezpieczną przestrzeń na popełnianie błędów i wspiera w drodze do samodzielności. Młodzi ludzie potrzebują takiego mądrego towarzyszenia również wtedy, gdy wchodzi na rynek pracy. Bo właśnie tam nie są po to, aby powielać sposób myślenia bardziej doświadczonych lecz aby szybciej budować własną wartość, odpowiedzialność i sprawczość zawodową.

Jednocześnie coraz wyraźniej widzę, że współczesny mentoring nie może być procesem jednostronnym. Doświadczenie, wiedza kontekstowa i umiejętność przewidywania konsekwencji spotykają się dziś z nowymi kompetencjami technologicznymi, świeżym spojrzeniem i odwagą kwestionowania utartych schematów. Właśnie dlatego tak istotne stają się koncepcje uczenia się przez współpracę, wspólnoty praktyki, mentoringu odwróconego i organizacji uczącej się. W dobrze funkcjonującym zespole każdy może być jednocześnie uczniem i mentorem.

Z perspektywy rekrutacyjnej jest to również ważna wskazówka dla pracodawców. Firmy częściej koncentrują się na pozyskiwaniu talentów, ale znacznie rzadziej zastanawiają się, czy tworzą warunki, w których wiedza i doświadczenie mogą rzeczywiście przepływać między ludźmi. Bo sama obecność różnych pokoleń nie daje jeszcze przewagi. Powstaje ona dopiero wtedy, gdy organizacja potrafi przekształcić różnice wieku w relacje oparte na ciekawości, partnerstwie i wzajemnym uczeniu się.

Towarzysząc ludziom na różnych etapach edukacji i kariery, wielokrotnie przekonywałam się, że najwięcej tracimy nie wtedy, gdy czegoś jeszcze nie wiemy, ale wtedy, gdy z góry zakładamy, od kogo warto się uczyć. Stereotypy odbierają młodszemu prawo do własnego głosu, a starszemu - prawo do rozwoju. Dobrze rozumiana i rzeczywiście praktykowana współpraca pozwala uniknąć obu tych błędów.

Dyskryminacja zaczyna się na starcie kariery



70% PRACOWNIKÓW Z POKOLENIA GEN Z DOŚWIADCZYŁO DYSKRYMINACJI ZE WZGLĘDU NA WIEK

Deklaracje dotyczące bezpośredniego doświadczenia dyskryminacji ze względu na wiek przełamują potoczne wyobrażenie o tym zjawisku. Już na poziomie ogółu pracowników skala zjawiska jest istotna: **doświadczenie dyskryminacji, choćby sporadyczne, deklaruje 42,8% badanych**, czyli ponad dwie na pięć osób aktywnych zawodowo.

Zjawisko tradycyjnie związane z pracownikami starszymi okazuje się jednak przede wszystkim doświadczeniem najmłodszej grupy: **w pokoleniu Gen Z (18-27 lat) dyskryminacji ze względu na wiek doświadczyło 70% respondentów**. Odsetek ten ponad półtorakrotnie przewyższa średnią w próbie i jest niemal dwukrotnie wyższy niż w grupach starszych, które pozostają na poziomie 37-39%, a więc zbliżonym do średniej lub poniżej niej.

Szczególnie interesujące jest zestawienie tego wyniku z wcześniejszą analizą poczucia bagatelizowania pomysłów. W tamtym przypadku zarówno najmłodszy, jak i najstarsi pracownicy częściej deklarowali, że ich pomysły nie są traktowane poważnie. Natomiast w pytaniu odnoszącym się wprost do doświadczenia dyskryminacji ze względu na wiek pracownicy 55+ nie wyróżniają się już na tle pozostałych grup wiekowych.

Wynik istotnie różnicuje również płeć. **Dyskryminacji ze względu na wiek doświadczyło kiedykolwiek 51,5% kobiet wobec 35,4% mężczyzn**. Różnica ta wpisuje się w szersze zjawisko nakładania się osi nierówności, w którym wiek rzadko oddziałuje w oderwaniu od płci.

Ten sam komfort, inne obawy

Swobodę bycia sobą w miejscu pracy kobiety i mężczyźni oceniają niemal identycznie. Różnice pojawiają się przede wszystkim w odniesieniu do doświadczeń związanych z wiekiem. Mężczyźni częściej deklarują bagatelizowanie pomysłów, ograniczony dostęp do innowacyjnych projektów oraz postrzeganie młodszych pracowników jako wykonawców, a nie partnerów do dyskusji. Jedynym wyjątkiem jest większy niepokój kobiet dotyczący wpływu AI na stabilność zatrudnienia.

Wyniki sugerują odmienne akcenty w doświadczeniach obu grup. U mężczyzn częściej pojawiają się sygnały dotyczące uznania, wpływu i pozycji w organizacji, natomiast u kobiet silniej wybrzmiewają kwestie bezpieczeństwa zatrudnienia i przyszłości zawodowej.

Rozbieżność ta może odzwierciedlać zróżnicowaną sytuację obu grup na rynku pracy oraz odmienne źródła zawodowego poczucia bezpieczeństwa. Ze względu na umiarkowaną skalę różnic poszczególne wyniki należy traktować jako tendencje, a nie rozstrzygnięcia; wartość analityczną nadaje im przede wszystkim spójność kierunku.

T2B (Top 2 Box) =
suma odpowiedzi 4 i 5 na skali 1-5.

STWIERDZENIE	Kobiety	Mężczyźni
Środowisko pracy sprzyja swobodnemu wyrażaniu siebie i mojej indywidualności	49%	50%
Obawiam się, że AI może w przyszłości ograniczyć stabilność mojego zatrudnienia.	23%	19%
Czuję, że firma rzadziej oferuje mi udział w innowacyjnych projektach (np. związanych z AI) ze względu na mój wiek.	12%	16%
Mam poczucie, że moje pomysły są bagatelizowane przez współpracowników lub przełożonych ze względu na mój wiek.	13%	17%
W mojej firmie młodszy pracownicy częściej są traktowani jako „wykonawcy” niż partnerzy do merytorycznej dyskusji.	20%	23%



Agnieszka Wójcik

- Zachorska

Menadżerka projektów

badawczych

Experience Institute

Wyniki badania skłaniają do postawienia pytania, czy ageizm i adultyzm rzeczywiście zaczynają się od otwartej dyskryminacji, czy raczej od subtelnych stereotypów dotyczących wieku? W organizacjach rzadko obserwujemy działania o jednoznacznie wykluczającym charakterze. Znacznie częściej są to drobne decyzje: komu powierza się ważny projekt, czyj głos uznawany jest za wart dyskusji, kto postrzegany jest jako partner do współtworzenia rozwiązań, a kto przede wszystkim jako wykonawca. Jeżeli dostęp do tych doświadczeń zaczyna być filtrowany przez wiek, organizacja nieświadomie wzmacnia mechanizmy wykluczenia.

Ma to szczególne znaczenie w okresie transformacji technologicznej. Wraz z rozwojem sztucznej inteligencji o przewadze konkurencyjnej coraz mniej decydować będzie długość stażu pracy, a coraz bardziej gotowość do uczenia się, eksperymentowania i współpracy. Organizacje, które będą zakładały, że potencjał do rozwoju można przewidzieć na podstawie wieku, ryzykują pominięcie osób, które mogłyby stać się liderami zmian.

Dlatego najważniejsze pytanie nie brzmi dziś, jak zarządzać różnicami pokoleniowymi, lecz jak tworzyć środowisko, w którym wiek przestaje być filtrem wpływającym na ocenę kompetencji, pomysłów i gotowości do podejmowania nowych wyzwań.

W obliczu zmian demograficznych i technologicznych kluczowym wyzwaniem dla organizacji staje się tworzenie środowiska, w którym wiek nie determinuje dostępu do rozwoju, innowacyjnych projektów ani możliwości wywierania wpływu.

To właśnie umiejętność pełnego wykorzystania potencjału wszystkich pokoleń będzie coraz częściej decydować o zdolności organizacji do uczenia się, adaptacji i utrzymania przewagi konkurencyjnej.



WNIOSKI



Ageizm i adultyzm to często skutek zarządzania, a nie uprzedzeń

Ageizm i adultyzm nie zawsze wynikają z negatywnych postaw wobec określonych grup wiekowych. Często są efektem podejmowania decyzji w warunkach niepewności, kiedy wiek staje się uproszczonym wskaźnikiem potencjału, gotowości do zmian czy ryzyka. Paradoksalnie właśnie w czasach największej niepewności takie uproszczenia mogą prowadzić do najmniej trafnych decyzji.



Wiek staje się coraz słabszym predyktorem zachowań

Przewagę konkurencyjną będą budować organizacje, które potrafią wykorzystywać różnorodność doświadczeń, a nie zarządzać poszczególnymi grupami wiekowymi. Wiek sam w sobie nie tworzy wartości, one powstają z połączenia doświadczenia, nowych kompetencji i odmiennych sposobów patrzenia na problemy.



Zarządzanie wiekiem staje się zarządzaniem różnorodnością doświadczeń

Transformacja technologiczna sprawia, że wiek coraz słabiej przewiduje kompetencje, motywację czy gotowość do uczenia się. Im szybciej zmienia się rynek pracy, tym większe znaczenie zyskują indywidualne predyspozycje i doświadczenia, a tym mniejsze – sama metryka.



Ageizm to problem jakości decyzji

Każda decyzja kadrowa oparta na stereotypie wieku zmniejsza prawdopodobieństwo wyboru osoby o najwyższym potencjale. W dłuższej perspektywie ageizm staje się więc nie tylko problemem równości, ale jakości decyzji podejmowanych przez organizację.

Kontakt

Agnieszka Radomska

Head of Research

agnieszka.radomska@expinstitute.pl

Agnieszka Wójcik-Zachorska

Research Manager

agnieszka.wojcik@expinstitute.pl

Monika Łęska Ph.D.

Marketing Manager

m.leska@praca.pl



ADRES

ul. Puławska 457
02-844 Warszawa

WWW

www.expinstitute.pl