

# SREBRNI PRACOWNICY W OPINII MAŁOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORCÓW RAPORT CZĄSTKOWY





Egzemplarz bezpłatny

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności, inwestycja A3.1.1 Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie.

Projekt: Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych.

# Spis treści

Informacja o badaniu	4
Charakterystyka badanych przedsiębiorców	4
Zatrudnianie pracowników w wieku 50+	9
Stanowiska zajmowane przez osoby 50+	11
Zmiany w strukturze zatrudnienia	12
Rekrutacja pracowników, w tym osób 50+	16
Trudności w rekrutacji odpowiednich pracowników	19
Udogodnienia dla pracowników	22
Postrzeganie pracowników do 30. roku życia oraz pracowników 50+	28
Ścieżka zawodowa pracownika po osiągnięciu wieku emerytalnego	30
Czynniki determinujące rezygnację z pracy	32
Postawy i praktyki pracodawców wobec dojrzałych pracowników – podsumowanie badań jakościowych	35
Definicja „dojrzałego pracownika” w narracjach pracodawców nie zatrudniających osób 55+	35
Mocne i słabe strony pracowników 55+ - perspektywa firm zatrudniających osoby 55+	37
Dostosowywanie stanowisk pracy i zakresu obowiązków do potrzeb pracowników 55+	40
Doświadczenia firm z pracownikami osiagającymi wiek emerytalny	41
Doświadczenia rekrutacyjne	42
Podnoszenie kompetencji pracowników 55+	42
Sposoby utrzymywania/podnoszenia motywacji i produktywności	42
Podsumowanie	44
Tabele do wykresów	45

# Informacja o badaniu

Opracowanie zostało przygotowane w oparciu o wyniki badania ankietowego przeprowadzonego na zlecenie Małopolskiego Obserwatorium Rozwoju Regionalnego (MORR)<sup>1</sup>. Badanie zrealizowano na przełomie czerwca i lipca 2025 roku. Jego celem była diagnoza postrzegania pracowników w wieku okołoemerytalnym na regionalnym rynku pracy oraz identyfikacja kluczowych czynników i działań sprzyjających wydłużaniu aktywności zawodowej Małopolan. W ramach badania przeprowadzono 1200 wywiadów telefonicznych wspomaganym komputerowo (CATI) z przedstawicielami małopolskich podmiotów gospodarki narodowej. Dobór próby został zaplanowany tak, aby odzwierciedlał zróżnicowanie przedsiębiorstw pod względem rodzaju działalności, wielkości i lokalizacji. Uwzględniono sekcje Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)<sup>2</sup>, cztery klasy wielkości firm (przedsiębiorstwa mikro, małe, średnie i duże) oraz sześć podregionów województwa małopolskiego zgodnie z podziałem Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) – m. Kraków, podregiony: krakowski, oświęcimski, nowotarski, tarnowski oraz nowosądecki.

## Charakterystyka badanych przedsiębiorców

Respondentami badania byli przedstawiciele małopolskich podmiotów gospodarki narodowej.

### Siedziba firmy

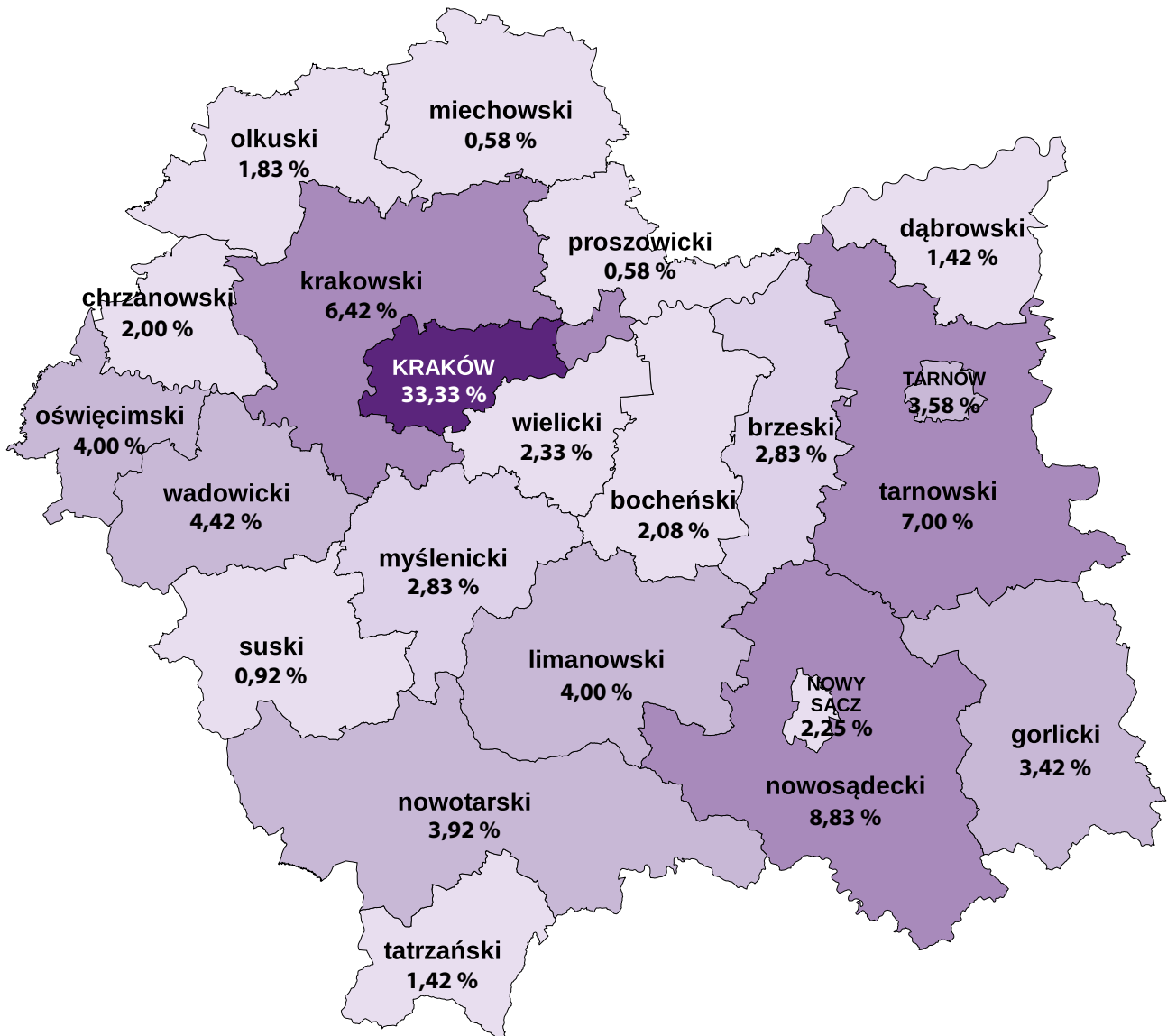
Pod względem lokalizacji siedziby firmy, największą liczbę ankiet (33%) przeprowadzono wśród przedsiębiorstw z Krakowa. Kolejne pod względem liczebności były firmy z podregionu nowosądeckiego (19%) oraz z podregionów krakowskiego i tarnowskiego – po 15%. Mniejszy udział miały przedsiębiorstwa z podregionu oświęcimskiego (12%) oraz nowotarskiego (6%).

---

<sup>1</sup> Raport podsumowujący opracowany przez MORR: Małopolskie przedsiębiorstwa w obliczu wydłużania aktywności zawodowej pracowników, Województwo Małopolskie, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków, 2025.

<sup>2</sup> Z wyjątkiem sekcji T - gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby i U - organizacje i zespoły eksterytorialne.

Mapa 1. Struktura badanej próby według lokalizacji siedziby przedsiębiorstwa (n=1200)

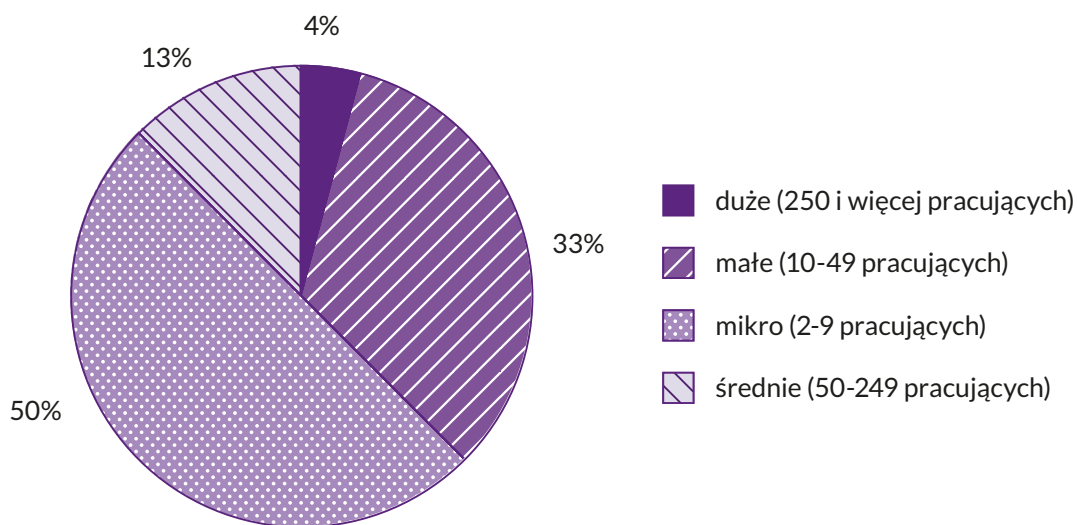


Źródło: opracowanie własne

## Wielkość przedsiębiorstwa

Analiza struktury wielkości przedsiębiorstw pokazuje, że największą grupę stanowiły firmy mikro, zatrudniające od 2 do 9 pracowników (50%). Kolejną grupę tworzyły małe przedsiębiorstwa (10–49 pracujących), które stanowiły 33%. Udział firm średnich (50–249 pracujących) wyniósł 13%, natomiast najmniej liczną kategorią były przedsiębiorstwa duże, zatrudniające 250 i więcej pracowników – ich udział wyniósł 4%.

Wykres 1. Struktura badanej próby według wielkości przedsiębiorstwa (n=1200)



Źródło: opracowanie własne

## Rodzaj działalności przedsiębiorstwa

Największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa z sekcji G, obejmującej handel hurtowy i detaliczny oraz naprawę pojazdów samochodowych i motocykli (16%). Istotny udział miały również podmioty z sekcji C – przetwórstwo przemysłowe (13%), a także z sekcji F – budownictwo i P – edukacja (po 12%).

Tabela 1. Struktura przedsiębiorstw według sekcji PKD (n=1200)

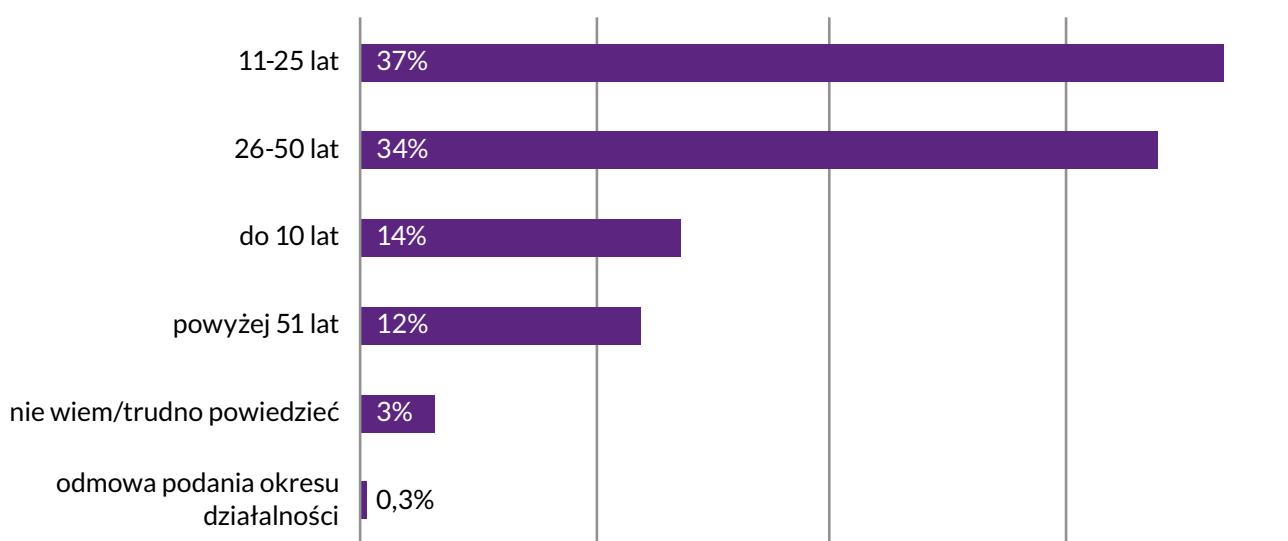
Sekcja PKD	Wartość
G - handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	16%
C - przetwórstwo przemysłowe	13%
P - edukacja	12%
F - budownictwo	12%
M - działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	7%
Q - opieka zdrowotna i pomoc społeczna	6%
S - pozostała działalność usługowa	6%
J - informacja i komunikacja	5%
N - działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	4%
H - transport i gospodarka magazynowa	4%
I - działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	4%
L - działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	4%
O - administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	2%
R - działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	2%
K - działalność finansowa i ubezpieczeniowa	2%
E - dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	1%
A - rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	1%
D - wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	0%
B - górnictwo i wydobywanie	0%



## Czas obecności na rynku

Najwięcej badanych przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa działające na rynku od 11 do 25 lat (37%). Niewiele mniejszy odsetek obejmował podmioty obecne na rynku od 26 do 50 lat (34%). Przedsiębiorstwa o najdłuższym stażu, wynoszącym ponad 51, stanowiły 12%, natomiast najmłodsze firmy (funkcjonujące do 10 lat) – 14%.

Wykres 2. Struktura badanej próby według okresu prowadzenia działalności gospodarczej (n=1200)



Źródło: opracowanie własne



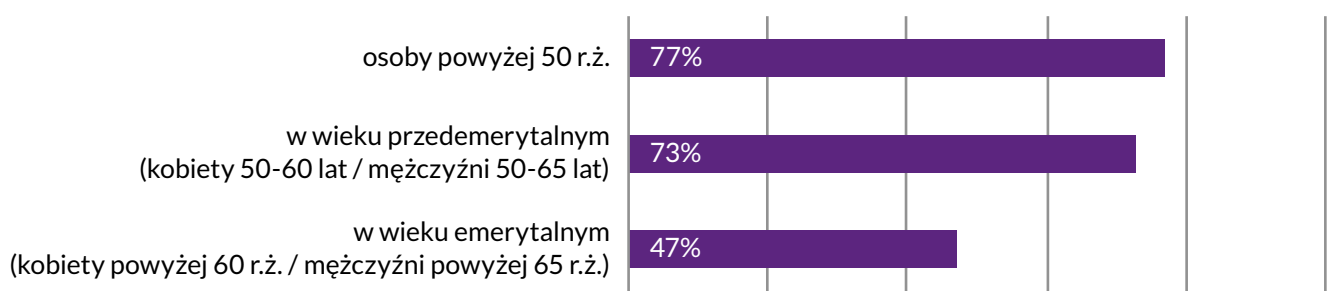
# Zatrudnianie pracowników w wieku 50+



Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw z województwa małopolskiego (77%) deklaruje zatrudnianie osób w wieku powyżej 50 lat.

Ponad połowa z nich (55%) deklaruje zatrudnianie zarówno osób w wieku przedemerytalnym (kobiety 50–60 lat, mężczyźni 50–65 lat), jak i w wieku emerytalnym (kobiety powyżej 60. roku życia, mężczyźni powyżej 65. roku życia). Pracodawcy częściej zatrudniają osoby w wieku przedemerytalnym niż emerytalnym - 73% firm wskazuje na zatrudnianie pracowników w wieku przedemerytalnym, natomiast 47% – pracowników w wieku emerytalnym.

Wykres 3. Czy w Państwa firmie są aktualnie zatrudnione osoby powyżej 50 roku życia? (n=1200)



Źródło: opracowanie własne

**Zdecydowanie najwyższy odsetek firm zatrudniających osoby 50+ odnotowano w sekcjach P - edukacja (96%) oraz Q - opieka zdrowotna i pomoc społeczna (96%).**



Nieco mniej zatrudnionych jest w sekcji C - przetwórstwo przemysłowe (89%) oraz L - obsługa rynku nieruchomości (87%). Najniższy odsetek firm zatrudniających osoby 50+ występuje w sekcji J - informacja i komunikacja (47%).

Tabela 2. Czy w Państwa firmie są aktualnie zatrudnione osoby powyżej 50. roku życia a wybrane sekcje PKD (n=1200)

Sekcja PKD	Odsetek
C - przetwórstwo przemysłowe	89%
F - budownictwo	74%
G - handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	76%
H - transport i gospodarka magazynowa	74%
I - działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	72%
J - informacja i komunikacja	47%
L - działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	87%
M - działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	64%
N - działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	67%
P - edukacja	96%
Q - opieka zdrowotna i pomoc społeczna	96%
S - pozostała działalność usługowa	71%
inne	83%

Źródło: opracowanie własne

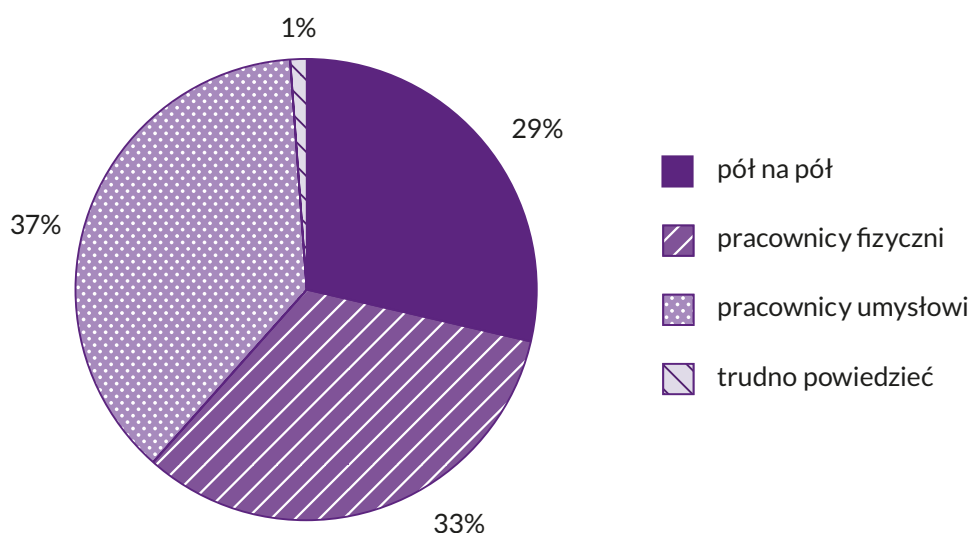
Zatrudnianie osób powyżej 50. roku życia jest częstsze w firmach średnich i dużych niż w mikroprzedsiębiorstwach - podczas gdy pracowników 50+ zatrudnia 63% mikro podmiotów, w firmach małych odsetek ten wynosi 94%, w średnich 99%, a w dużych 96%. Podobna tendencja widoczna jest w przypadku zatrudniania pracowników w wieku przedemerytalnym - zatrudnia ich 56% firm mikro, 88% firm małych, 97% średnich i 96% dużych. Jeszcze większe

różnice można zaobserwować w przypadku zatrudniania osób w wieku emerytalnym - zatrudnianie takich osób deklaruje 27% mikroprzedsiębiorstw, 60% firm małych, 83% firm średnich oraz 76% firm dużych.

## Stanowiska zajmowane przez osoby 50+

Zatrudnione w przedsiębiorstwach **osoby w wieku 50+ najczęściej wykonują pracę na stanowiskach umysłowych (37%)**. Niewiele mniejszy odsetek stanowią osoby pracujące na stanowiskach fizycznych (33%). Niecała jedna trzecia (29%) firm wskazała, że zatrudnieni 50+ realizują obowiązki zarówno na stanowiskach umysłowych, jak i fizycznych („pół na pół”).

Wykres 4. Rodzaj wykonywanej pracy przez osoby 50+ (n=947)



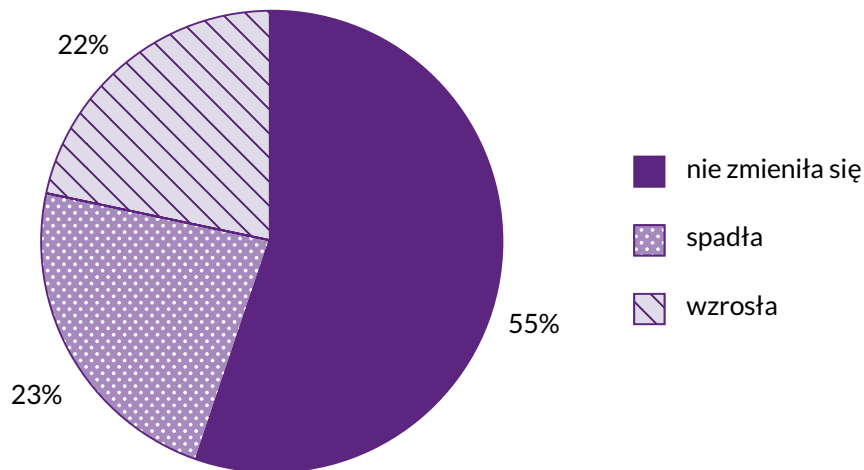
Źródło: opracowanie własne



# Zmiany w strukturze zatrudnienia

W ostatnich trzech latach **ponad połowa badanych przedsiębiorstw (55%)** wskazała, że **poziom zatrudnienia pozostał bez zmian**. Spadek liczby pracowników zadeklarowało 23% firm, natomiast wzrost zatrudnienia - 22% badanych podmiotów.

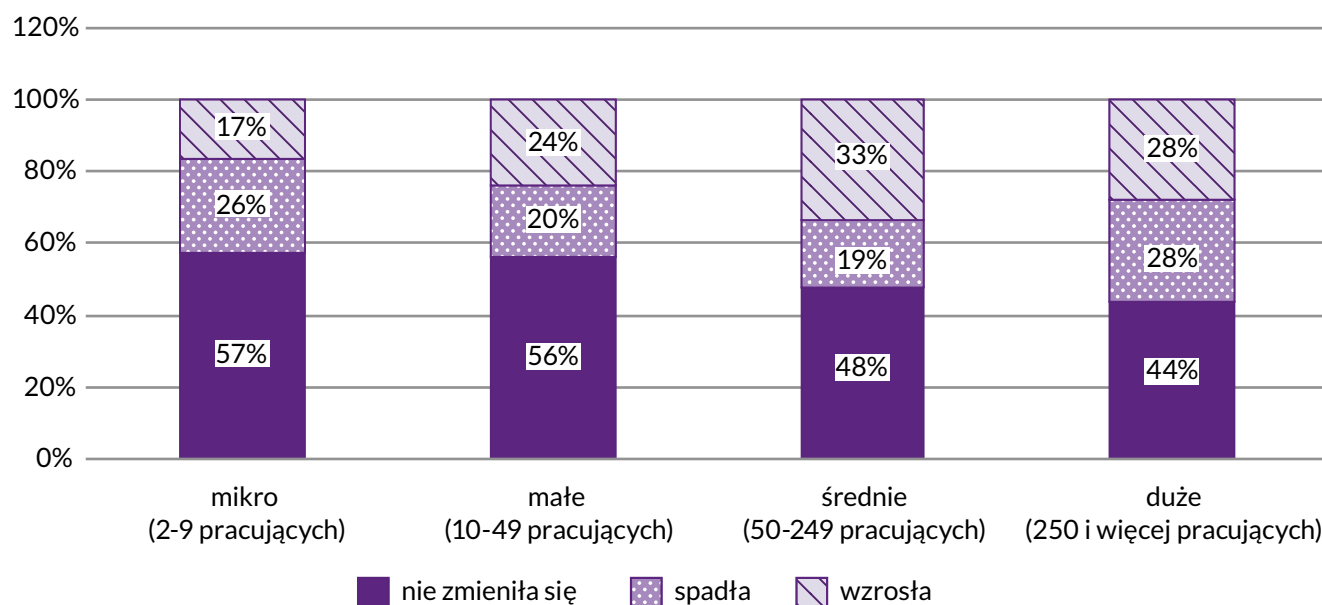
Wykres 5. Jak na przestrzeni ostatnich 3 lat zmieniła się liczba pracujących w Państwa firmie? (n=1200)



Źródło: opracowanie własne

Odsetek przedsiębiorstw deklarujących brak zmian kadrowych w ostatnich trzech latach wahał się od 44% w firmach dużych (250 i więcej pracujących) do 57% w przedsiębiorstwach mikro (2-9 pracujących). Wzrost zatrudnienia najczęściej deklarowały firmy średnie - 33% z nich wskazało na zwiększenie liczby pracowników; w firmach dużych odsetek ten wyniósł 28%, w małych - 24%, natomiast w mikroprzedsiębiorstwach - 17%. Spadek zatrudnienia najczęściej dotyczył firm dużych (28%) oraz mikroprzedsiębiorstw (26%).

Wykres 6. Zmiany w liczbie zatrudnionych w ostatnich 3 latach a wielkość przedsiębiorstwa (n=1200)



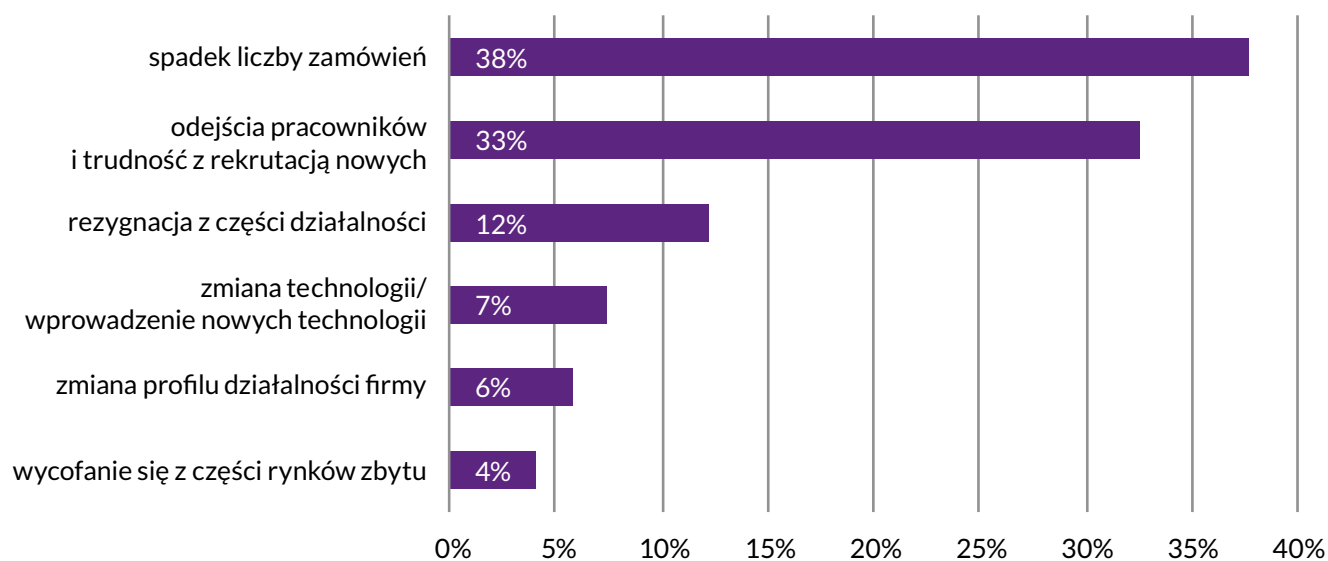
Źródło: opracowanie własne

Przedsiębiorstwa, w których w ciągu ostatnich trzech lat odnotowano zmianę poziomu zatrudnienia – zarówno jego wzrost, jak i spadek – wskazały główne przyczyny tych zmian. **Wśród firm deklarujących redukcję liczby pracowników najczęściej wymienianym powodem był spadek liczby zamówień (38%),** co wskazuje na dominującą rolę czynników rynkowych i koniunkturalnych w decyzjach kadrowych przedsiębiorstw.

**Co trzecie przedsiębiorstwo (33%) doświadczające spadku zatrudnienia miało trudności związane z odejściem pracowników oraz brakiem możliwości pozyskania nowych osób na ich miejsce.**

Znacznie rzadziej zmniejszenie zatrudnienia było konsekwencją rezygnacji z części działalności (12%), zmian technologicznych (7%) oraz zmiany profilu działalności firmy (6%). Najczęściej wskazywano wycofanie się z części rynków zbytu (4%). Zmniejszenie zatrudnienia jest przede wszystkim reakcją na pogorszenie warunków ekonomicznych oraz trudności kadrowe, a w mniejszym stopniu efektem długofalowych zmian strategicznych lub technologicznych.

Wykres 7. Przyczyny zmniejszenia zatrudnienia (n=294)



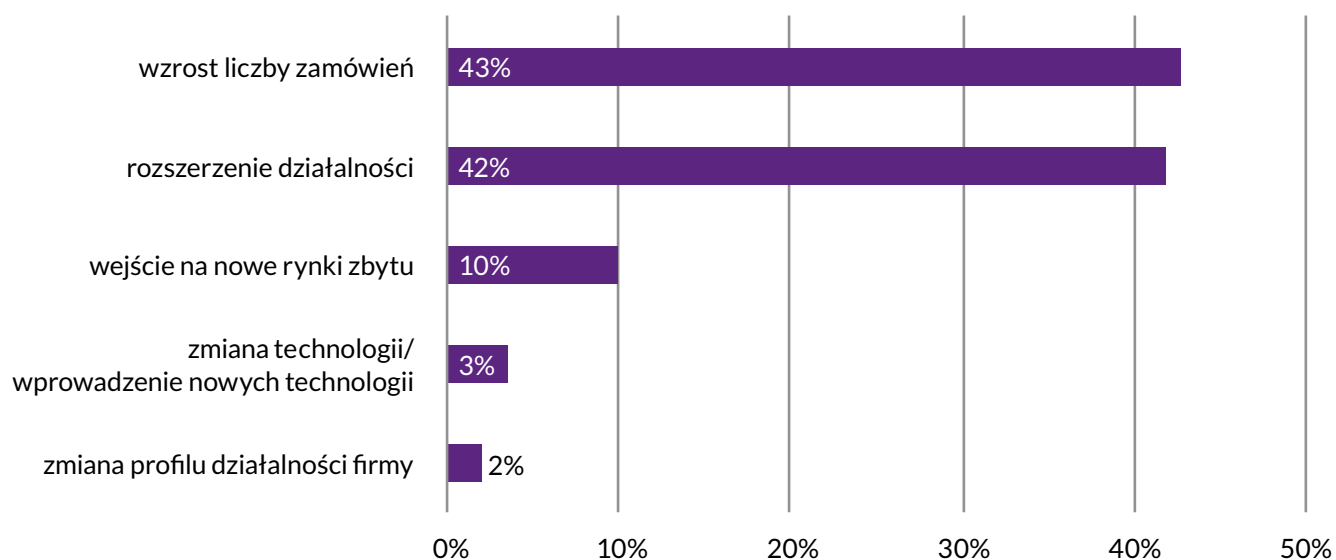
Źródło: opracowanie własne

Znaczący odsetek badanych przedsiębiorstw (19%) wskazał także inne przyczyny spadku zatrudnienia. Wśród nich najczęściej wymieniano przejścia pracowników na emeryturę, dobrowolną rotację kadry, sytuację finansową przedsiębiorstwa, wzrost kosztów pracy i kosztów operacyjnych, a także ograniczenie zakresu prowadzonej działalności.

**Wśród przedsiębiorstw, które w ostatnich trzech latach odnotowały wzrost zatrudnienia, najczęściej wskazywano, że był on efektem zwiększonej liczby zamówień (43%) oraz rozszerzenia zakresu działalności (42%).**

Znacznie rzadziej zwiększenie zatrudnienia było związane z wejściem na nowe rynki zbytu (10%), zmianami technologicznymi lub wprowadzaniem nowych technologii (3%) czy zmianą profilu działalności firmy (2%). Wzrost zatrudnienia był głównie odpowiedzią na rosnący popyt oraz rozwój dotychczasowej działalności przedsiębiorstw.

Wykres 8. Przyczyny zwiększenia zatrudnienia (n=291)



Źródło: opracowanie własne

Wśród innych przyczyn respondenci wymieniali m.in. konieczność zatrudnienia specjalistów, zmiany kadrowe generujące większe zapotrzebowanie na pracowników oraz zmiany w regulacjach prawnych.



# Rekrutacja pracowników, w tym osób 50+

## Liczba rekrutacji przeprowadzona w ostatnich 12 miesiącach

Większość badanych firm (62%, tj. 747 z 1200 firm) prowadziła rekrutacje w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Wśród nich **zdecydowana większość przeprowadziła kilka rekrutacji** - ponad połowa respondentów (52%) zadeklarowała przeprowadzenie od jednej do dziesięciu rekrutacji w ciągu ostatniego roku.

Dane wyraźnie wskazują na silny związek między wielkością przedsiębiorstwa a skalą prowadzonych rekrutacji. Im większa firma, tym częściej i w większym zakresie realizowane były procesy rekrutacyjne. Około jedna czwarta dużych przedsiębiorstw (zatrudniających 250 osób i więcej) prowadziła co najmniej kilkanaście (tj. od 11 do 20) rekrutacji, a niewiele mniej (18%) - kilkadziesiąt rekrutacji (tj. od 21 do 99).

Ponad połowa mikroprzedsiębiorstw (56%) nie prowadziła w ciągu ostatnich 12 miesięcy żadnych rekrutacji. Firmy małe (10-49 pracujących) i średnie (50-249 pracujących) najczęściej realizowały kilka rekrutacji.

Tabela 3. Liczba rekrutacji w ostatnich 12 miesiącach według wielkości przedsiębiorstwa (n=747)

Wielkość przedsiębiorstwa	ani jednej	kilka (1-10)	kilkanaście (11-20)	kilkadziesiąt (21-99)	ponad 100
mikro (2-9 pracujących)	56%	40%	3%	1%	0,2%
małe (10-49 pracujących)	23%	67%	8%	2%	0,3%
średnie (50-249 pracujących)	15%	59%	21%	4%	0,7%
duże (250 i więcej pracujących)	10%	46%	24%	18%	2,0%

## Zachęcanie osób 50+ do udziału w rekrutacji

Wśród przedsiębiorstw, które prowadziły rekrutacje w ciągu ostatnich 12 miesięcy, **jedynie 20% deklaroowało podejmowanie działań mających na celu zachęcanie osób powyżej 50. roku życia do aplikowania**. Działania te obejmowały m.in. wyraźne wskazanie tej grupy wiekowej w treści ogłoszeń rekrutacyjnych oraz informowanie o dodatkowych benefitach lub udogodnieniach adresowanych do pracowników 50+. **Najczęściej takie działania deklarowały firmy duże (20%) i średnie (19%)**, a także firmy w sekcjach N - działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca i S pozostała działalność usługowa (odpowiednio 33% i 32%), a także w sekcjach J - informacja i komunikacja i Q - opieka zdrowotna i pomoc społeczna (po 25%).

## Rekrutacja na stanowiska umysłowe i fizyczne

Nieznacznie częściej przedsiębiorstwa prowadziły nabory na stanowiska umysłowe (64%) niż na stanowiska fizyczne (62%).

Wśród przedsiębiorstw prowadzących rekrutacje na stanowiska umysłowe, 42% firm odnotowało aplikacje składane przez osoby w wieku 50 lat i więcej, natomiast jedynie 25% zadeklarowało, że rekrutacje te zakończyły się faktycznym zatrudnieniem pracowników z tej grupy wiekowej.

**W przypadku rekrutacji na stanowiska fizyczne aplikacje osób w wieku 50 lat i więcej były odnotowywane częściej - wskazało na nie 52% przedsiębiorstw. Również odsetek firm, które ostatecznie zatrudniły osoby powyżej 50. roku życia na stanowisku fizycznym był wyższy i wyniósł 38%.**

Istnieje wyraźna zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a odsetkiem firm, w których w odpowiedzi na prowadzone rekrutacje zgłosiły się osoby w wieku 50+. W przypadku stanowisk umysłowych zgłoszenia kandydatów 50+ deklaroowało 34% firm mikro, 37% firm małych, 55% firm średnich oraz 69% firm dużych. Analogiczna tendencja widoczna jest w rekrutacjach na stanowiska fizyczne, przy czym poziom deklaracji jest wyższy - od 34% w firmach mikro, przez 49% w firmach małych, 80% w firmach średnich, do 82% w firmach dużych.

**Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa zwiększa się prawdopodobieństwo pojawienia się aplikacji osób 50+, przy czym zjawisko to jest szczególnie widoczne w przypadku rekrutacji na stanowiska fizyczne.**



Zatrudnianie osób w wieku 50+ w wyniku prowadzonych rekrutacji również koreluje z wielkością przedsiębiorstwa. W przypadku stanowisk umysłowych odsetek firm, które faktycznie zatrudniły osoby 50+, wzrasta od 13% w firmach mikro, przez 22% w firmach małych i 35% w firmach średnich, do 59% w przedsiębiorstwach dużych. Jeszcze wyraźniej tendencję można zaobserwować w odniesieniu do stanowisk fizycznych - zatrudnienie kandydatów 50+ deklarowało 19% firm mikro, 33% firm małych, 65% firm średnich oraz 74% firm dużych.

**Wraz ze wzrostem wielkości firmy rośnie nie tylko częstotliwość zgłoszeń kandydatów 50+, ale także realna skłonność do ich zatrudniania, szczególnie na stanowiskach fizycznych.**

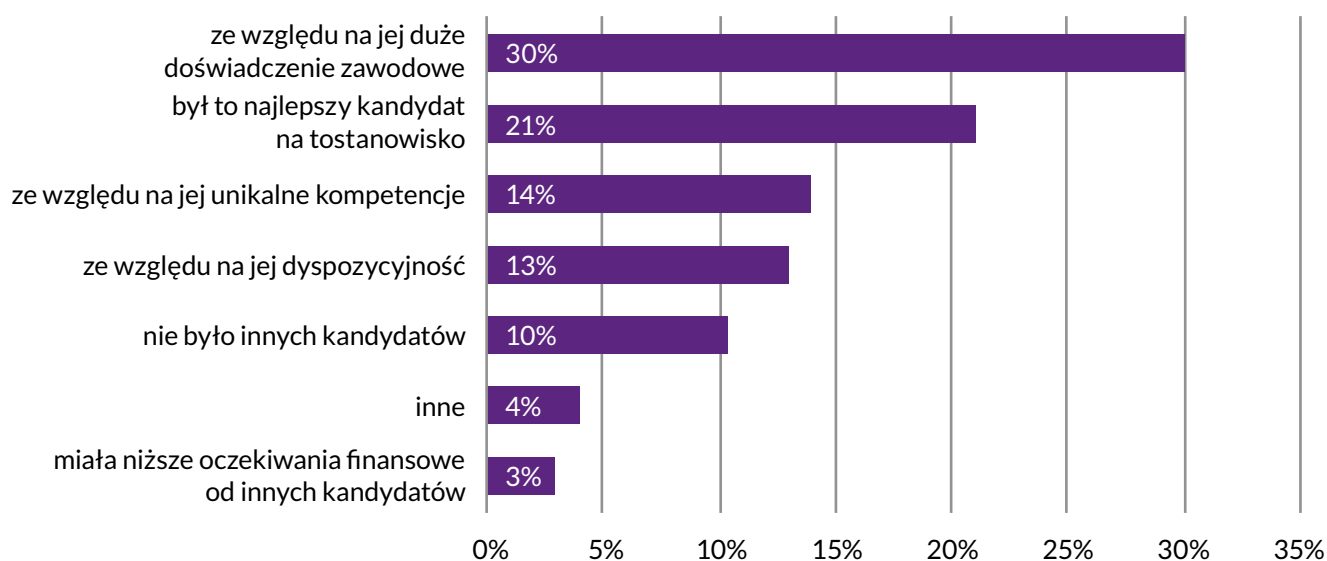


Przedsiębiorstwa, które zdecydowały się na zatrudnienie osób w wieku 50+, wskazały na różne czynniki decydujące o podjęciu tej decyzji. Najczęściej było to duże doświadczenie zawodowe kandydatów (30%) oraz fakt, że byli oni najlepszymi kandydatami spośród wszystkich ubiegających się o dane stanowisko (21%). Istotną rolę w decyzjach rekrutacyjnych odgrywały również unikalne kompetencje (14%) oraz dyspozycyjność kandydatów (13%). Znacznie rzadziej zatrudnienie osób 50+ było uzasadniane brakiem innych kandydatów (10%). Wśród odpowiedzi zaklasyfikowanych jako „inne” (4%) najczęściej wskazywano motywy związane z posiadaniem odpowiednich kwalifikacji oraz motywacją i gotowością do podjęcia pracy.

**Zatrudnianie osób w wieku 50+ wynikało przede wszystkim z ich wysokich kompetencji, doświadczenia i dopasowania do wymagań stanowiska.**



Wykres 9. Z jakich powodów zatrudnili Państwo osobę 50+? (n=487)



Źródło: opracowanie własne

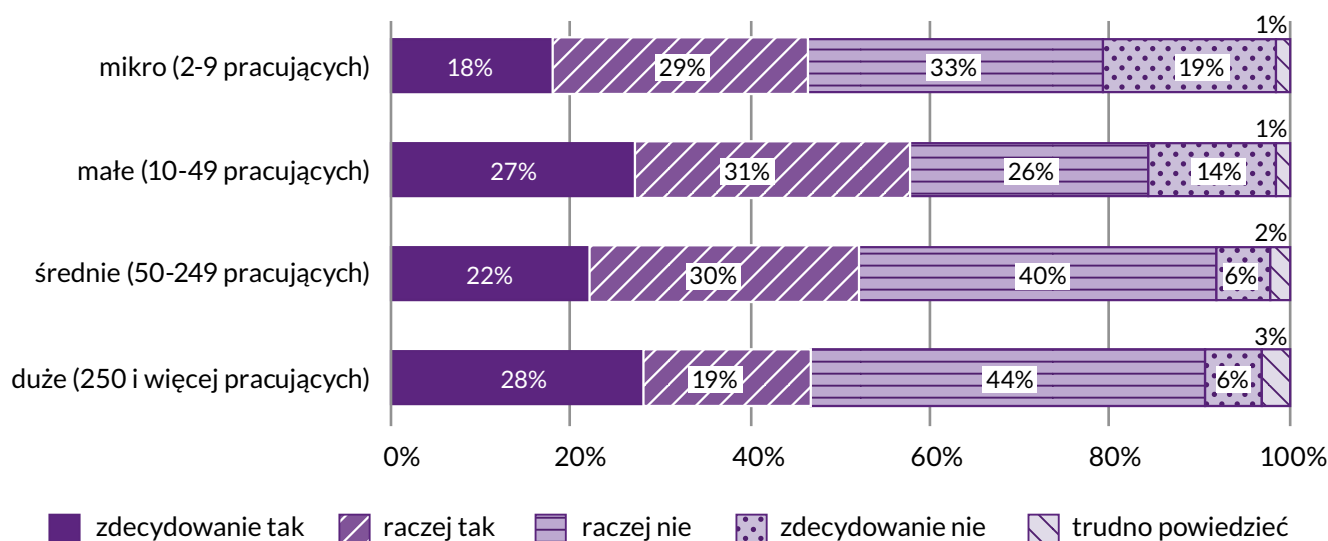
## Trudności w rekrutacji odpowiednich pracowników

Doświadczenia trudności rekrutacyjnych na stanowiska umysłowe są zróżnicowane i korelują z wielkością firmy. Najczęściej problemy z pozyskaniem odpowiednich pracowników<sup>3</sup> deklarowały przedsiębiorstwa małe (58%) oraz średnie (52%), a w dalszej kolejności firmy mikro (47%) - przy jednocześnie najwyższym udziale odpowiedzi świadczących o braku problemów rekrutacyjnych („zdecydowanie nie” – 19%). Najrzadziej trudności te zgłaszały firmy duże, choć

<sup>3</sup>Rozumiane jako łączne odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak”, odwołanie do pytania: „Czy odczuwali Państwo trudności w rekrutacji odpowiednich pracowników w ostatnich 12 miesiącach?”. Kafeteria odpowiedzi: „zdecydowanie tak”, „raczej tak”, „raczej nie”, „zdecydowanie nie”, „trudno powiedzieć”.

także w tej grupie odsetek wskazań pozostaje relatywnie wysoki (47%). Pomimo prowadzenia rekrutacji na większą skalę, firmy duże relatywnie lepiej radzą sobie z obsadą stanowisk umysłowych, niż firmy mikro, małe i średnie.

Wykres 10. Czy odczuwali Państwo trudności w rekrutacji odpowiednich pracowników na stanowiska umysłowe w ostatnich 12 miesiącach? (n=481 [firmy rekrutujące na stanowiska umysłowe])

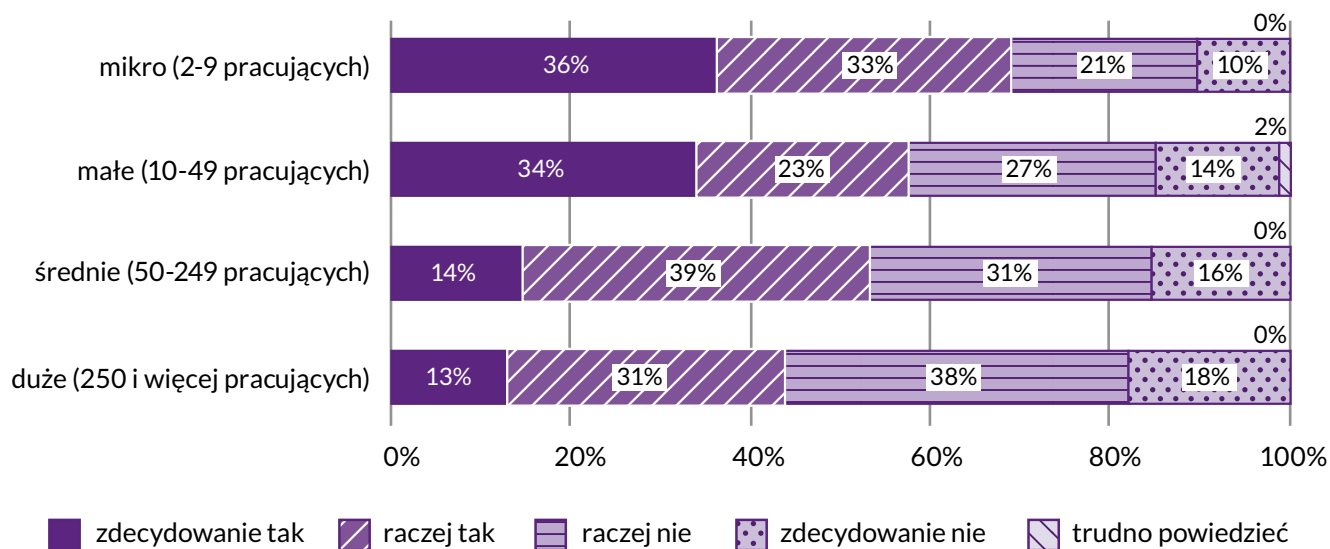


Źródło: opracowanie własne

W przypadku rekrutacji na stanowiska fizyczne trudności w pozyskaniu odpowiednich pracowników są deklarowane częściej niż w rekrutacjach na stanowiska umysłowe, przy czym zjawisko to jest szczególnie widoczne wśród mniejszych przedsiębiorstw. Najwyższy odsetek firm deklarujących występowanie trudności<sup>4</sup> odnotowano wśród przedsiębiorstw mikro (69%) oraz małych (57%). W grupie przedsiębiorstw średnich trudności te wskazało 53% respondentów, natomiast wśród firm dużych – 44%.

<sup>4</sup>Odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”, odwołanie do pytania: „Czy odczuwali Państwo trudności w rekrutacji odpowiednich pracowników w ostatnich 12 miesiącach?”. Kafeteria odpowiedzi: „zdecydowanie tak”, „raczej tak”, „raczej nie”, „zdecydowanie nie”, „trudno powiedzieć”.

Wykres 11. Czy odczuwali Państwo trudności w rekrutacji odpowiednich pracowników na stanowiska fizyczne w ostatnich 12 miesiącach? (n=461[firmy rekrutujące na stanowiska fizyczne])



Źródło: opracowanie własne

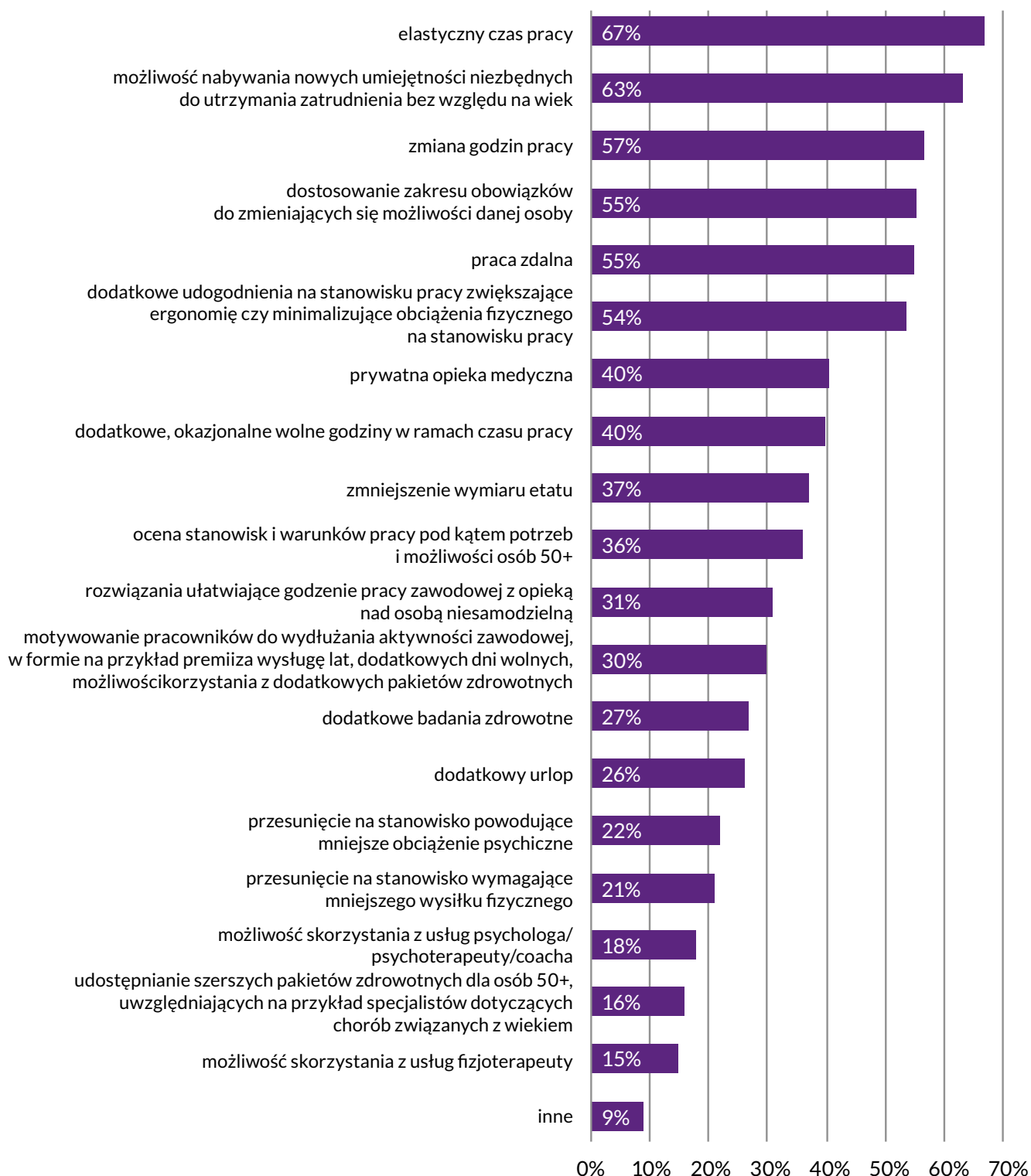


# Udogodnienia dla pracowników

**Ponad jedna trzecia badanych przedsiębiorstw (36%) deklaruje, że oferuje pracownikom udogodnienia wykraczające poza wymogi prawa pracy, takie jak praca zdalna, elastyczny czas pracy, prywatna opieka medyczna czy dodatkowy urlop.**

Wśród dodatkowych udogodnień, najczęściej oferowanych pracownikom, dominują rozwiązania zwiększające elastyczność organizacji pracy oraz rozwiązania rozwojowe. Najwięcej firm wskazuje elastyczny czas pracy (67%), możliwość nabywania nowych umiejętności niezbędnych do utrzymania zatrudnienia niezależnie od wieku (63%) oraz zmianę godzin pracy (57%). Ponad połowa przedsiębiorstw deklaruje także dostosowanie zakresu obowiązków do zmieniających się możliwości pracowników (55%), oferowanie pracy zdalnej (55%) oraz wprowadzanie rozwiązań poprawiających ergonomię i ograniczających obciążenia fizyczne na stanowisku pracy (54%). Stosunkowo często wskazywano na zapewnienie prywatnej opieki medycznej oraz dodatkowe, okazjonalne wolne godziny w ramach czasu pracy (po 40%), a także zmniejszenie wymiaru etatu (37%) i ocenę stanowisk pracy pod kątem potrzeb osób 50+ (36%). Rzadziej przedsiębiorstwa oferują rozwiązania wspierające godzenie pracy zawodowej z opieką nad osobą niesamodzielną (31%) oraz instrumenty motywujące do wydłużania aktywności zawodowej (30%). Najmniej popularne pozostają udogodnienia związane bezpośrednio z dobrostanem fizycznym i psychicznym pracowników, takie jak dodatkowe badania zdrowotne (27%), dodatkowy urlop (26%), przesunięcie na mniej obciążające stanowiska (mniej obciążające psychicznie – 22%, mniej obciążające fizycznie – 21%), dostęp do usług psychologa, psychoterapeuty lub coacha (18%), rozszerzone pakiety zdrowotne dla osób 50+ (16%) oraz możliwość skorzystania z usług fizjoterapeuty (15%). Jako „inne” udogodnienia, przedsiębiorstwa najczęściej wskazywały na benefity pozapłacowe, takie jak pakiety sportowe, ubezpieczenia oraz benefity żywieniowe, rzadziej świadczenia socjalne oraz działania integracyjne i motywacyjne.

Wykres 12. Dodatkowe udogodnienia oferowane pracownikom (n=431)



Źródło: opracowanie własne

## Preferowane udogodnienia wśród osób w wieku 50+

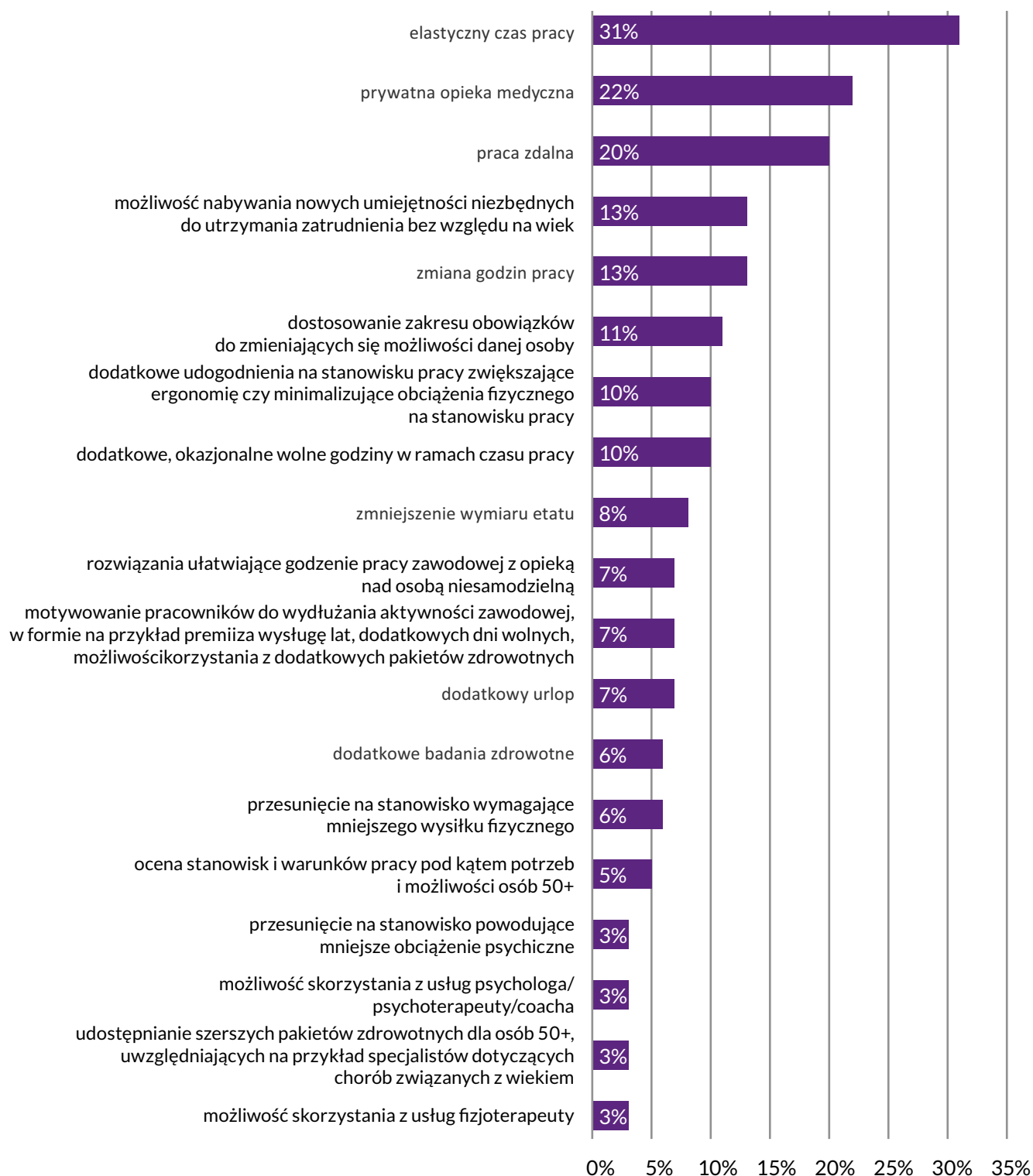
Pracownicy w wieku 50+ najczęściej korzystają z rozwiązań zwiększających elastyczność organizacji pracy. Najwyższy odsetek wskazań dotyczy elastycznego czasu pracy (31%), co potwierdza, że możliwość dostosowania godzin pracy do indywidualnych potrzeb ma kluczowe znaczenie dla tej grupy wiekowej. Do często wykorzystywanych udogodnień należą również prywatna opieka medyczna (22%) oraz praca zdalna (20%).



Wskazuje to na duże znaczenie zarówno wsparcia zdrowotnego, jak i rozwiązań ograniczających obciążenia związane z dojazdami i sprzyjających samodzielnej organizacji pracy. W dalszej kolejności popularne są rozwiązania związane ze zmianą godzin pracy (13%), nabywaniem nowych umiejętności niezbędnych do utrzymania zatrudnienia (13%) oraz dostosowaniem zakresu obowiązków do zmieniających się możliwości danej osoby (11%). Pozostałe formy wsparcia, w tym zmniejszenie wymiaru etatu, dodatkowe urlopy i godziny w ramach czasu pracy, badania zdrowotne, rozwiązania ergonomiczne są wykorzystywane rzadziej. Najniższy odsetek wskazań dotyczy korzystania z usług psychologicznych i fizjoterapeuty, rozszerzonych pakietów zdrowotnych dedykowanych osobom 50+, a także przesunięć na stanowiska wymagające mniejszego wysiłku psychicznego.



Wykres 13. Udogodnienia najczęściej wykorzystywane przez pracowników w wieku 50+ (n=431)

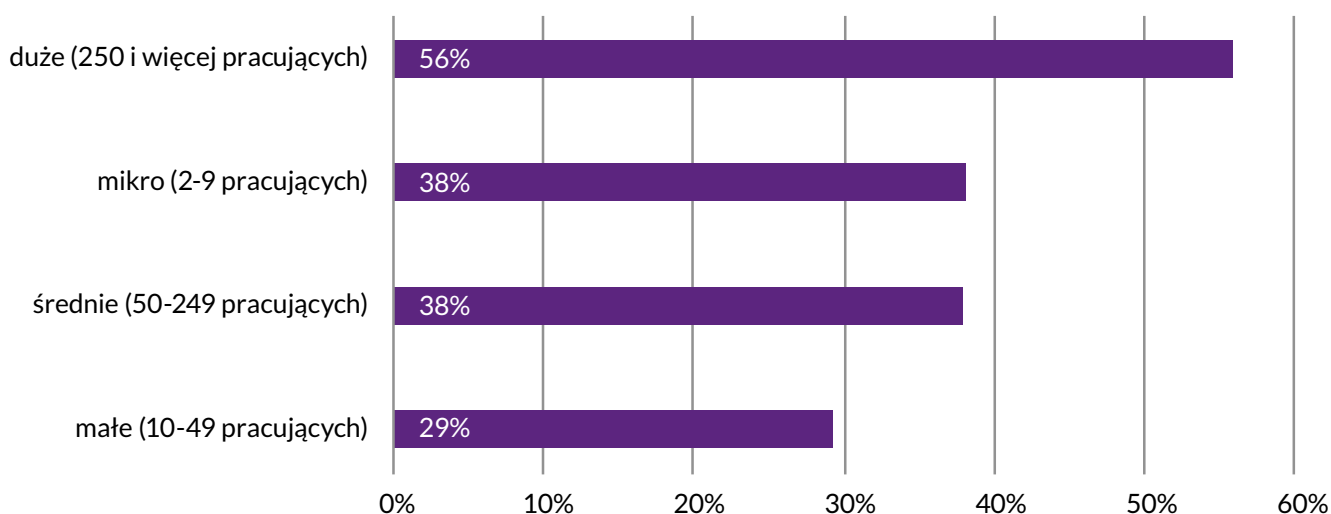


Źródło: opracowanie własne

## Oferowane udogodnienia a wielkość przedsiębiorstwa i branża

Zakres oferowanych udogodnień różni się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Najczęściej dodatkowe rozwiązania deklarują **duże firmy** (56%), natomiast w **mikro- i średnich przedsiębiorstwach** odsetek ten jest istotnie niższy i wynosi po 38%. Najrzadziej udogodnienia wykraczające poza wymogi prawa pracy oferują małe firmy (29%).

Wykres 14. Udział firm oferujących udogodnienia wykraczające poza wymogi prawa pracy według wielkości przedsiębiorstwa (n=431)



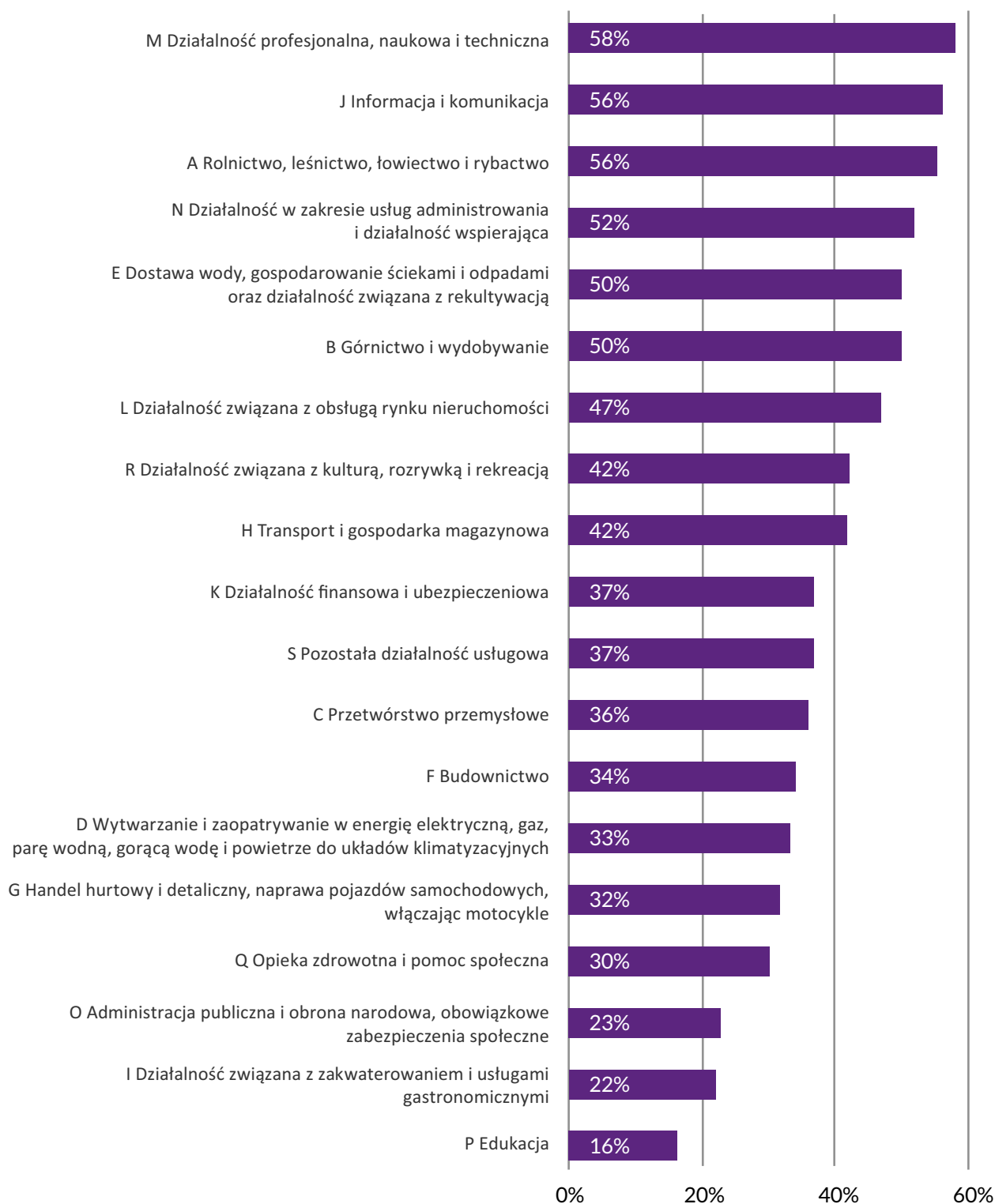
Źródło: opracowanie własne



**Oferowanie udogodnień wykraczających poza wymogi prawa pracy jest zróżnicowane branżowo.**

Najczęściej deklarują je przedsiębiorstwa z sekcji M - działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (58%), J - informacja i komunikacja (56%) oraz A - rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (56%), natomiast najrzadziej firmy z sektora edukacji (16%), zakwaterowania i gastronomii (22%) oraz administracji publicznej (23%). Dodatkowe udogodnienia częściej oferowane są w sektorach rynkowych i specjalistycznych niż w usługach publicznych oraz w edukacji.

Wykres 15. Oferowane udogodnienia według sekcji PKD (n=1200)



Źródło: opracowanie własne

# Postrzeganie pracowników do 30. roku życia oraz pracowników 50+

Opinie pracodawców dotyczące odmienności między pracownikami do 30. roku życia a pracownikami 50+ są zróżnicowane. Najsilniejsza zgoda<sup>5</sup> dotyczy stwierdzeń odnoszących się do młodszych pracowników. Blisko dwie trzecie respondentów (65%) zgadza się z opinią, że osoby do 30. roku życia mają wygórowane i nieadekwatne do kompetencji oczekiwania płacowe. Podobnie wysoki odsetek badanych (62%) zgadza się ze stwierdzeniem, że młodzi pracownicy łatwiej komunikują się w językach obcych niż osoby 50+. W obu przypadkach odsetek odpowiedzi nie zgadzających się z tą opinią jest niski (odpowiednio 14 i 12%). Pracownicy w wieku 50+ są postrzegani jako osoby dysponujące dobrze rozwiniętymi kompetencjami interpersonalnymi - prawie połowa badanych (46%) zgadza się ze stwierdzeniem, że osoby 50+ mają większą łatwość w nawiązywaniu kontaktów ze współpracownikami i klientami. Blisko 47% respondentów nie podziela opinii, że osoby znajdujące się kilka lat przed emeryturą jedynie oczekują zakończenia aktywności zawodowej. Ponadto 45% badanych nie zgadza się ze stwierdzeniem, iż pracownicy 50+ nie nadążają za zmianami technologicznymi. Z kolei 43% pracodawców odrzuca pogląd, że osoby w tej grupie wiekowej wykazują niechęć do rozwijania swoich kompetencji.

**Małopolscy pracodawcy w przeważającej mierze nie zgadzają się z negatywnymi stwierdzeniami na temat pracowników w wieku 50+.**



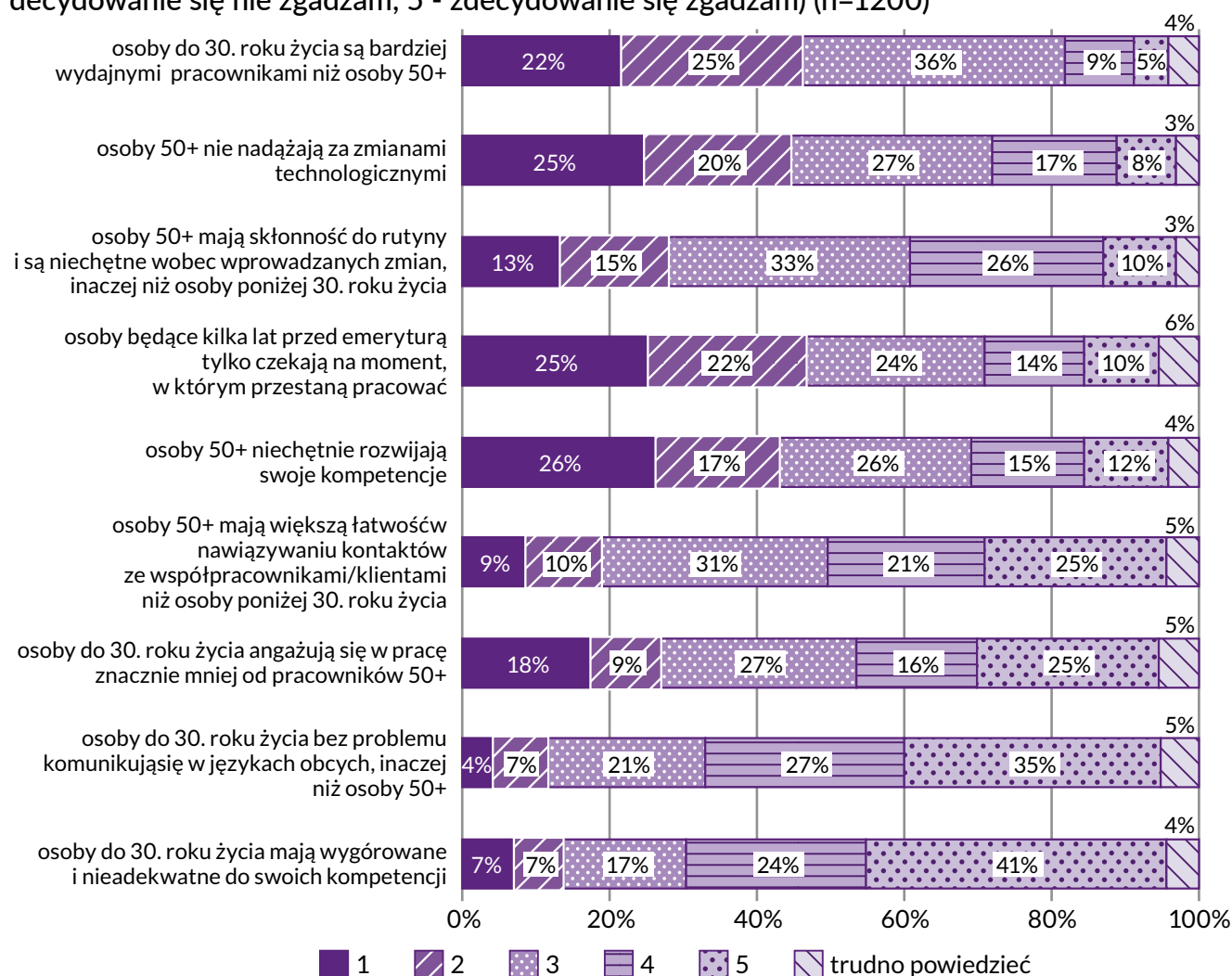
<sup>5</sup> Analiza została przeprowadzona na podstawie odpowiedzi udzielonych w pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam”. Na potrzeby analizy odpowiedzi zostały zagregowane do trzech kategorii: 1 i 2 – brak zgody ze stwierdzeniem, 3 – odpowiedź neutralna, 4 i 5 – zgoda ze stwierdzeniem.

Stosunkowo niewielki odsetek respondentów zgadza się z twierdzeniami sugerującymi ograniczone kompetencje lub niską motywację tej grupy:

- jedynie 27% badanych wskazało, że osoby 50+ niechętnie rozwijają swoje kompetencje,
- jedna czwarta respondentów (25%) zgadza się ze stwierdzeniem, że nie nadążają za zmianami technologicznymi,
- 24% badanych zgadza się ze stwierdzeniem, że osoby będące kilka lat przed emeryturą tylko czekają na moment, w którym przestaną pracować.

Jednocześnie **zdecydowana większość pracodawców nie potwierdza tezy o wyższej wydajności młodszych pracowników**. Tylko 14% ankietowanych jest zdania, że osoby do 30. roku życia są bardziej wydajnymi pracownikami niż osoby 50+, podczas gdy niemal połowa respondentów wyraźnie się z tym nie zgadza. Wyniki te wskazują na relatywnie wysoką ocenę efektywności i potencjału zawodowego pracowników w wieku 50+ w oczach małopolskich pracodawców.

Wykres 16. Postrzeganie pracowników 50+ vs. pracowników młodszych (gdzie: 1 - zdecydowanie się nie zgadzam, 5 - zdecydowanie się zgadzam) (n=1200)



Źródło: opracowanie własne

# Ścieżka zawodowa pracownika po osiągnięciu wieku emerytalnego

Wśród pracowników umysłowych najczęściej deklarowaną ścieżką po osiągnięciu wieku emerytalnego jest przejście na emeryturę przy jednoczesnej kontynuacji pracy (30%). W grupie pracowników fizycznych najczęstszą praktyką jest przejście na emeryturę połączone z zakończeniem aktywności zawodowej (22%). Kontynuacja pracy po przejściu na emeryturę jest deklarowana rzadziej (20%) niż w przypadku pracowników umysłowych. Niezależnie od rodzaju wykonywanej pracy, najrzadziej wybieraną ścieżką jest kontynuowanie aktywności zawodowej bez formalnego przejścia na emeryturę (4% w przypadku pracowników umysłowych i 2% w przypadku pracowników fizycznych).

**Ścieżki przechodzenia na emeryturę różnią się w zależności od rodzaju wykonywanej pracy – pracownicy umysłowi częściej łączą przejście na emeryturę z dalszą aktywnością zawodową, natomiast wśród pracowników fizycznych dominuje całkowite zakończenie pracy.**

Kontynuowanie zatrudnienia bez formalnego przejścia na emeryturę występuje sporadycznie i ma marginalne znaczenie. Jednocześnie znaczna część przedsiębiorstw (42%) deklaruje, że żaden z ich pracowników nie osiągnął jeszcze wieku emerytalnego.

Tabela 4. Ścieżki pracowników po osiągnięciu wieku emerytalnego (n=947)

Rodzaj wykonywanej pracy	przejście na emeryturę i zakończenie pracy	przejście na emeryturę i kontynuacja pracy	kontynuacja pracy bez przechodzenia na emeryturę	żaden z pracowników firmy nie osiągnął jeszcze wieku emerytalnego	trudno powiedzieć
pracownicy umysłowi	14%	30%	4%	23%	5%
pracownicy fizyczni	22%	20%	2%	19%	14%

Źródło: opracowanie własne

Wśród pracodawców, którzy wskazali na kontynuację pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego -zarówno w przypadku przejścia na emeryturę, jak i bez formalnego przechodzenia na emeryturę - najczęściej deklarowane jest utrzymanie dotychczasowych warunków zatrudnienia pracowników (32%).

Jedynie 27% pracodawców wskazało na wprowadzanie zmian w warunkach zatrudnienia, przy czym najczęściej wskazywano na zmniejszenie wymiaru etatu (15%) oraz zmiany formy umowy, np. z umowy o pracę na umowę cywilnoprawną (11%). Rzadziej wskazywano na zmianę zakresu obowiązków (9%) lub inne zmiany warunków zatrudnienia (5%).

# Czynniki determinujące rezygnację z pracy

## Obciążenie fizyczne

Rezygnacja z pracy w badanych przedsiębiorstwach może być determinowana przez wybrane czynniki fizyczne, które relatywnie częściej oceniane były jako istotne lub kluczowe dla decyzji o zakończeniu aktywności zawodowej<sup>6</sup>. **Najczęściej wskazywanymi czynnikami są:**

- konieczność wykonywania czynności wymagających dużej koncentracji wzroku (22%),
- duże obciążenie fizyczne, w tym praca związana z podnoszeniem lub przenoszeniem ciężkich przedmiotów (19%),
- szybkie tempo pracy fizycznej (15%),
- wymuszona, niewygodna pozycja ciała (13%).



<sup>6</sup>Odpowiedzi, które uzyskały najwyższy łączny odsetek ocen na poziomach 4 i 5, gdzie 1 oznacza „w ogóle nie wpływają” a 5 oznacza „są kluczowe”.

Tabela 5. Czynniki fizyczne determinujące rezygnację z pracy (n=1200)

Czynniki fizyczne	1	2	3	4	5	nie dotyczy
czynności wymagające dużej koncentracji wzroku	29%	13%	19%	12%	10%	17%
znaczące obciążenie fizyczne, w tym wysiłek fizyczny związany z przemieszczaniem ciężkich ładunków	23%	9%	12%	9%	10%	38%
szybkie tempo pracy fizycznej	28%	8%	15%	9%	5%	34%
wymuszona, niewygodna pozycja ciała	41%	8%	12%	7%	7%	26%
hałas lub drgania/wibracje	28%	9%	12%	7%	5%	39%
ekspozycja na gorąco / zimno	33%	10%	11%	7%	5%	34%
praca zmianowa	30%	6%	9%	6%	5%	44%
ryzyko wystąpienia wypadku	37%	14%	13%	6%	5%	25%
powtarzalne ruchy ciała przy pracy	40%	11%	13%	5%	6%	26%
praca nocna	29%	6%	6%	5%	4%	51%
praca w godzinach nadliczbowych	37%	10%	10%	6%	3%	33%
kontakt z substancjami trującymi lub zagrażającymi zdrowiu (np. chemikalia, pyły, spaliny, dymy, gazy itp.)	34%	6%	6%	4%	5%	45%
nierównomierne tempo pracy	35%	14%	15%	6%	2%	28%

## Obciążenie psychiczne

Wśród czynników psychicznych wpływających na decyzję o rezygnacji z pracy największe znaczenie<sup>7</sup> w badanych przedsiębiorstwach mają te związane z długotrwałym obciążeniem psychicznym, w szczególności:

- ↪ wypalenie zawodowe (21%),
- ↪ duży zakres odpowiedzialności (21%),
- ↪ wysoki poziom stresu (21%),
- ↪ praca pod presją czasu (20%).

<sup>7</sup> Odpowiedzi, które uzyskały najwyższy łączny odsetek ocen na poziomach 4 i 5, gdzie 1 oznacza „w ogóle nie wpływają” a 5 oznacza „są kluczowe”.

Tabela 6. Czynniki psychiczne determinujące rezygnację z pracy (n=1200)

Czynniki psychiczne	1	2	3	4	5	nie dotyczy
wypalenie zawodowe	25%	16%	23%	12%	9%	15%
duży zakres odpowiedzialności	29%	17%	21%	13%	8%	13%
wysoki poziom stresu	28%	18%	18%	12%	9%	15%
praca pod presją czasu	29%	17%	21%	12%	8%	13%
konieczność przenoszenia uwagi z jednej czynności do drugiej...	32%	16%	21%	11%	5%	15%
duża ilość nowych, zaskakujących zadań	32%	17%	17%	11%	5%	18%
stagnacja zawodowa	32%	17%	22%	10%	4%	16%
brak możliwości pogodzenia pracy z życiem rodzinnym	40%	14%	14%	8%	6%	18%
niedopasowanie kompetencji pracowników do stanowiska pracy	38%	16%	15%	7%	5%	20%
brak możliwości wykonywania pracy zdalnie	41%	8%	9%	4%	7%	32%
sztywne godziny pracy	50%	11%	10%	4%	6%	19%
nienadążanie za zmianami technologicznymi	36%	20%	17%	6%	4%	17%
konflikty interpersonalne	38%	17%	14%	7%	3%	21%
poczucie braku stabilności zatrudnienia	44%	9%	10%	4%	4%	28%
konieczność częstych wyjazdów służbowych	42%	8%	7%	5%	3%	35%
przemoc i zagrożenie przemocą	45%	5%	4%	2%	5%	39%
niskie poczucie kontroli	44%	12%	13%	3%	2%	26%

# Postawy i praktyki pracodawców wobec dojrzałych pracowników – podsumowanie badań jakościowych

## Definicja „dojrzałego pracownika” w narracjach pracodawców nie zatrudniających osób 55+

Pojęcie „dojrzałego pracownika” nie jest definiowane w jednoznaczny sposób, a jego znaczenie zależy od kontekstu organizacyjnego, doświadczeń kadry zarządzającej oraz specyfiki branży. Respondenci rzadko odwoływali się wyłącznie do wieku, częściej łącząc dojrzałość również z doświadczeniem zawodowym, postawą wobec pracy oraz etapem życia zawodowego. Widoczne są różnice w sposobach rozumienia tego pojęcia.

### Dojrzałość definiowana przez wiek

Dojrzałość często była odnoszona do wieku pracownika, jednak wskazywane granice wiekowe się różnią. Najczęściej pojawiają się kategorie „50+” oraz „55+”, rzadziej wskazywany jest przedział 40 - 50+. Respondenci jednocześnie podkreślali, że wiek sam w sobie nie oznacza dojrzałości, ale często sprzyja pojawianiu się pożądanych cech.

„Stosując pewne uogólnienie – (dojrzałość) jest skorelowana z wiekiem.”

W kontekście definiowania dojrzałych pracowników przez pracodawców, wiek funkcjonuje raczej jako punkt odniesienia niż jednoznaczne kryterium, a jego znaczenie w dużej mierze jest związane z oceną kompetencji i postaw konkretnego pracownika.

## Dojrzałość jako odpowiedzialność i rzetelność

We wszystkich analizowanych wywiadach dojrzałość pracownika była niemal automatycznie łączona z odpowiedzialnością. Respondenci definiowali ją jako:

- rzetelne podejście do powierzonych zadań,
- doprowadzanie powierzonych zadań do końca,
- branie współodpowiedzialności za efekty pracy - nie tylko własnej, ale całego zespołu.

„To, że można na kimsz polegać. Jak podejmie się zadania, to dopilnuje, żeby zostało wykonane.”

Dojrzały pracownik to osoba, „na której można polegać”, która nie unika odpowiedzialności i nie wymaga stałego nadzoru. Odpowiedzialność pojawia się jako główny wyznacznik dojrzałości.

## Dojrzałość jako samodzielność i doświadczenie

Drugim kluczowym elementem definicji była samodzielność, rozumiana jako umiejętność wykonywania zadań bez ciągłych instrukcji, zdolność samodzielnego rozwiązywania problemów, brak konieczności długiego wdrażania czy „prowadzenia za rękę”.

„Nie trzeba im tłumaczyć, co trzeba robić. Oni są dobrze zorganizowani i wiedzą, co mają robić.”

Respondenci podkreślali, że dojrzały pracownik posiada już „plecak doświadczeń”, który pozwala na szybkie odnajdowanie się w zadaniach i ogranicza koszty po stronie pracodawcy (czas, szkolenia, poprawianie błędów). Doświadczenie było postrzegane jako szczególnie cenne w sytuacjach wymagających wiedzy praktycznej lub decyzyjności.

„To są osoby z bagażem doświadczeń, które potrafią samodzielnie rozwiązywać problemy.”

## Dojrzałość jako zaangażowanie i identyfikacja z firmą

W części wypowiedzi dojrzałość była wiązana z większym zaangażowaniem w sprawy firmy, poczuciem lojalności wobec pracodawcy, traktowaniem pracy jako „wspólnej sprawy”, a nie wyłącznie źródła dochodu.

Respondenci wskazywali, że „dojrzały pracownicy” częściej raportują wykonane zadania, wykazują inicjatywę, dbają o porządek, relacje i atmosferę pracy. W tym przypadku dojrzałość była rozumiana jako postawa, a nie formalny zakres obowiązków.

W wielu wypowiedziach dojrzałość była rozumiana w sposób zależny od sytuacji i wiązana głównie z podejściem pracownika do zmian oraz jego gotowością do uczenia się. Pracodawcy podkreślali, że sam wiek nie jest dla nich decydujący, jednak często mieli trudność z jednoznacznym określeniem, jakie konkretne cechy świadczą o dojrzałości pracownika.

„To zależy od człowieka, nie od wieku [...]”

Brak jasno określonych kryteriów sprawia, że postrzeganie dojrzałości ma często charakter subiektywny i opiera się na indywidualnych doświadczeniach pracodawców.

**Dojrzały pracownik w narracjach badanych pracodawców to przede wszystkim osoba odpowiedzialna, rzetelna, samodzielna i zaangażowana, często utożsamiana z pracownikami w wieku 50+.**



W praktyce oznacza to, że pracodawcy postrzegają „dojrzałych pracowników” głównie przez pryzmat ich wartości dla organizacji.

## **Mocne i słabe strony pracowników 55+ - perspektywa firm zatrudniających osoby 55+**

### **Mocne strony pracowników 55+**

#### **Doświadczenie zawodowe i wiedza organizacyjna**

Najczęściej wskazywaną mocną stroną pracowników 55+ jest ich wieloletnie doświadczenie zawodowe oraz bardzo dobra znajomość specyfiki pracy, procesów i funkcjonowania całej organizacji. Pracodawcy podkreślają, że są to osoby, które „znają firmę od środka”, zwykle pracują w tej samej organizacji od kilku/kilkunastu lat.

„Pracownicy 55+ to są pracownicy, którzy pracują wiele, wiele lat w firmie. Oni mają ogromne doświadczenie, ogromną wiedzę (...) o funkcjonowaniu całej firmy.”

Doświadczenie to przekłada się na sprawność działania w sytuacjach trudnych i kryzysowych, a także umiejętność przewidywania konsekwencji podejmowanych decyzji.

**„Są w stanie bardzo szybko podejmować decyzje w sytuacjach kryzysowych, bo wiedzą, co może się stać, jeżeli czegoś nie dopilnują.”**

## Zaangażowanie, lojalność i myślenie długoterminowe

Pracownicy 55+ są opisywani jako osoby zaangażowane, lojalne wobec pracodawcy i nastawione na długofalową współpracę. W opinii pracodawców, rzadziej zmieniają pracę niż młodszy pracownicy i częściej traktują zatrudnienie jako stabilny element życia.

**„Są zdecydowanie bardziej zaangażowani, lojalni i przede wszystkim myślą długoterminowo na temat pracy.”**

Pracodawcy zwracają uwagę na ich rzetelność i przewidywalność.

**„Zgodnie z grafikiem przychodzą do pracy, rzadziej biorą urlop na żądanie (...) nie znikają z dnia na dzień.”**

## Rola mentorów i wsparcie młodszych pracowników

W części firm pracownicy 55+ pełnią istotną funkcję we wdrażaniu i szkoleniu młodszych pracowników. Są postrzegani jako naturalni mentorzy i nośnicy wiedzy praktycznej.

**„Starsi pracownicy 55+ nadzorują, doradzają nowym pracownikom (...) uczą ich wszystkiego - jak funkcjonuje firma, systemy, procesy.”**

W niektórych organizacjach rola ta została dodatkowo sformalizowana poprzez wdrażanie mentoringu.

**„Wdrożyliśmy mentoring i ci starsi pracownicy będą pełnić rolę mentorów dla nowych pracowników.”**

## Identyfikacja z firmą i poczucie odpowiedzialności

Respondenci podkreślają silne utożsamianie się pracowników 55+ z firmą oraz poczucie współodpowiedzialności za jej funkcjonowanie.

**„Ci pracownicy z wieloletnim stażem są filarem tej firmy. Zależy im, żeby firma funkcjonowała dobrze.”**

## Słabe strony pracowników 55+

### Trudności w adaptacji do zmian i nowych procesów

Najczęściej wskazywaną słabą stroną pracowników 55+ jest trudność w adaptacji do zmian oraz w odchodzeniu od utrwalonych schematów działania. Wypowiedzi pracodawców pokazują, że problem ten pojawia się przede wszystkim w sytuacjach wprowadzania nowych procedur, narzędzi pracy oraz zmian organizacyjnych, które wymagają modyfikacji dotychczasowych sposobów wykonywania obowiązków.

**„Bardzo ciężko jest im przejść z utartych procedur na coś nowego. Jest opór.”**

Respondenci podkreślali, że opór wobec zmian często objawia się ostrożnością, niechęcią do testowania nowych rozwiązań lub potrzebą dłuższego czasu na przystosowanie się do nowych wymagań, natomiast trudności adaptacyjne wynikają przede wszystkim z przyzwyczajenia do znanych i sprawdzonych metod pracy.

### Ograniczenia kompetencji cyfrowych i językowych

W niektórych branżach pracodawcy wskazują na ograniczenia kompetencyjne pracowników 55+, w szczególności w zakresie znajomości języków obcych oraz obsługi narzędzi cyfrowych. Braki kompetencyjne są postrzegane jako istotne zwłaszcza na stanowiskach, które wymagają pracy z systemami informatycznymi, kontaktu z klientem zagranicznym lub korzystania z nowych technologii.

**„Problemem pojawia się znajomość języka angielskiego albo obsługi komputera.”**

Pracodawcy podkreślali, że wskazywane trudności nie zawsze wynikają z całkowitego braku umiejętności, ale częściej z mniejszej swobody w korzystaniu z technologii oraz ograniczonej pewności siebie w tym zakresie. Kompetencje cyfrowe i językowe identyfikowane są jako obszary wymagające większego wsparcia niż w grupie młodszych pracowników.

### Ograniczenia fizyczne i zdrowotne

Pracodawcy zatrudniający osoby 55+ na stanowiskach fizycznych postrzegali tę grupę pracowników jako mniej odporną na długotrwałe obciążenia wynikające z charakteru pracy. Z wypowiedzi respondentów wynika, że trudności te ujawniają się często już na etapie wdrażania do pracy lub w okresie próbnym, kiedy rzeczywiste wymagania stanowiska okazują się zbyt obciążające.

**„Te osoby nie nadają się na pracę fizyczną - schorzenia powodują, że rezygnują w okresie próbnym.”**

Jednocześnie pracodawcy podkreślali, że ograniczenia zdrowotne nie dotyczą wszystkich pracowników 55+ i są silnie związane z charakterem wykonywanej pracy. W przypadku stanowisk mniej obciążających fizycznie, wiek pracownika nie był wskazywany jako czynnik ograniczający możliwość zatrudnienia lub kontynuowania pracy.



**Z perspektywy pracodawców, pracownicy 55+ są postrzegani jako grupa wnosząca istotną wartość do organizacji, przede wszystkim ze względu na wieloletnie doświadczenie zawodowe oraz wysoki poziom zaangażowania i lojalności.**

Ich obecność sprzyja stabilności zespołów oraz wspiera proces wdrażania młodszych pracowników, m.in. poprzez pełnienie ról mentoringowych i przekazywanie wiedzy praktycznej. Jednocześnie pracodawcy dostrzegają ograniczenia tej grupy, związane głównie z dłuższą adaptacją do zmian, niższymi kompetencjami cyfrowymi i językowymi oraz - w przypadku pracy fizycznej - z obciążeniami zdrowotnymi. Bariery te są silnie uzależnione od specyfiki stanowiska i warunków pracy.

## **Dostosowywanie stanowisk pracy i zakresu obowiązków do potrzeb pracowników 55+**

Pracodawcy dostrzegają, że wraz z wiekiem zmieniają się możliwości i potrzeby pracowników, co przekłada się na sposób organizacji ich pracy. Wprowadzanie zmian lub udogodnień na stanowiskach pracy ma najczęściej charakter doraźny i indywidualny, a nie w ramach jasno określonych procedur czy strategii. Udogodnienia są wprowadzane w odpowiedzi na konkretne sytuacje i uzależnione od bieżących możliwości organizacyjnych oraz specyfiki stanowiska.

**„To nie jest tak, że mamy jakieś procedury, raczej reagujemy na bieżąco, jak widzimy, że ktoś sobie gorzej radzi.”**

Oferowane udogodnienia dotyczą przede wszystkim organizacji pracy. Najczęściej wskazywane formy wsparcia obejmują elastyczny czas pracy oraz możliwość pracy zdalnej (tam, gdzie jest to możliwe). Udogodnienia mają zazwyczaj charakter uniwersalny i są dostępne dla wszystkich pracowników, niezależnie od wieku.

Pracodawcy wskazywali, że reagują przede wszystkim na sygnały dotyczące pogarszającej się kondycji fizycznej lub trudności w realizacji określonych zadań. W takich przypadkach podejmowane są próby zmiany organizacji pracy lub sposobu wykonywania obowiązków. Takie podejście było szczególnie widoczne w firmach zatrudniających osoby 55+ na stanowiskach fizycznych. Jednocześnie respondenci podkreślali, że możliwości wprowadzania udogodnień są w tych przypadkach istotnie ograniczone ze względu na specyfikę wykonywanej pracy.

## Doświadczenia firm z pracownikami osiągającymi wiek emerytalny

Doświadczenia firm związane z pracownikami osiągającymi wiek emerytalny są zróżnicowane, natomiast można wyróżnić kilka typowych ścieżek zakończenia pracy zawodowej:

- przejście na emeryturę i kontynuacja pracy - dalsza praca jest wykonywana w ograniczonym wymiarze czasu lub w pełnym wymiarze czasu,
- przejście na emeryturę i zakończenie pracy,
- kontynuacja pracy bez przechodzenia na emeryturę.

Pracodawcy często deklarują gotowość do przedłużenia zatrudnienia osoby, która weszła w wiek emerytalny, jednak oferowane formy kontynuacji zatrudnienia mają zazwyczaj ograniczony zakres - najczęściej obejmują one ten sam zakres obowiązków i zmniejszony wymiar etatu.

Jednocześnie udogodnienia adresowane do pracowników w wieku emerytalnym rzadko mają charakter dedykowany wyłącznie tej grupie - pracodawcy częściej wskazują na stosowanie rozwiązań uniwersalnych, takich jak elastyczny czas pracy czy poprawa ergonomii stanowisk, dostępnych dla wszystkich pracowników. Pracodawcy rzadko wskazywali na planowanie ścieżek dalszej współpracy z pracownikami osiągającymi wiek emerytalny. Zatrudnienie tej grupy było częściej postrzegane w perspektywie krótkoterminowej.

Główne obawy przedłużania zatrudnienia po osiągnięciu wieku emerytalnego wiążą się z kondycją zdrowotną pracowników. Osiągnięcie wieku emerytalnego bywa również momentem zwiększonej ostrożności ze strony pracodawców w zakresie dalszego przedłużania umów, zwłaszcza w sytuacjach, gdy wcześniej pojawiały się trudności w realizacji obowiązków zawodowych.

## Doświadczenia rekrutacyjne

Pracodawcy najczęściej wykorzystują ogólnodostępne kanały rekrutacji, takie jak portale internetowe (p. Pracuj.pl, OLX, LinkedIn). Rzadko pojawiają się działania kierowane do określonych grup wiekowych, w tym praktyki aktywnego docierania do osób 55+. Pracodawcy w ograniczonym stopniu dostosowują procesy rekrutacyjne do potrzeb i specyfiki osób starszych.

Pracodawcy deklarują, że na etapie rekrutacji, szczególną uwagę zwracają na doświadczenie zawodowe, samodzielność, gotowość do wykonywania zadań, dopasowanie do specyfiki stanowiska czy sposób przygotowania CV. W wielu wypowiedziach, pomimo deklaracji, że wiek nie jest kryterium formalnym rekrutacji, pojawiały się wymagania pośrednio związane z wiekiem kandydata - zwłaszcza w kontekście sprawności fizycznej, elastyczności oraz gotowości do nauki nowych narzędzi. Część pracodawców wprost wskazywała, że w przypadku stanowisk fizycznych, stanowisk wymagających szybkiego wdrożenia lub wykorzystywania nowych technologii, częściej wybierani są młodszy kandydaci, nawet przy uznaniu doświadczenia osób 55+.

Większość pracodawców wskazywała, że aplikacje osób 55+ pojawiają się bardzo rzadko i są to sporadyczne, pojedyncze przypadki. Respondenci deklarowali, że zaproszenie osoby 55+ na rozmowę kwalifikacyjną zależy głównie od doświadczenia i dopasowania do stanowiska.

## Podnoszenie kompetencji pracowników 55+

Podnoszenie kompetencji pracowników 55+ odbywa się głównie w ramach uniwersalnych działań szkoleniowych, kierowanych do wszystkich pracowników, bez dostosowania do wieku czy etapu kariery.

„Szkolenie jest obowiązkowe i wszyscy powinni się na to szkolenie połączyć.”

## Sposoby utrzymywania/podnoszenia motywacji i produktywności

Motywowanie osób 50+ do kontynuowania zatrudnienia polega głównie na zapewnieniu elastycznych warunków pracy. Najczęściej oferowanymi rozwiązaniami są zmniejszony wymiar czasu pracy, większa swoboda w ustalaniu grafiku oraz możliwość dostosowania godzin pracy do sytuacji życiowej pracownika.

„Zwyczaj jest to przejście na emeryturę i praca w niepełnym wymiarze godzin.”

„Dajemy takim osobom większą płynność grafiku, żeby mogli sobie to dostosować do swoich potrzeb.”

Jednocześnie pracodawcy podkreślają, że decyzja o kontynuowaniu pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego częściej zależy od samych pracowników, niż od działań firmy. Nawet w sytuacjach, gdy pracodawcy deklarowali gotowość do dalszej współpracy, pracownicy często decydowali się na zakończenie aktywności zawodowej lub jedynie krótkotrwałe łączenie pracy z emeryturą.

„Nawet proponowaliśmy, żeby to było na kilka godzin, na zlecenie, ale nie było takiej chęci.”

„Oni już raczej wolą tę stabilność emerytury i odpoczynek niż dalszą pracę.”

Co istotne, pracodawcy rzadko traktują przedłużanie aktywności zawodowej jako cel strategiczny, a raczej jako rozwiązanie wyjątkowe, uzależnione od konkretnej osoby i jej kondycji zdrowotnej.



# Podsumowanie

- Postrzeganie pracowników 55+ przez pracodawców w dużej mierze opiera się na utrwalonych schematach myślenia. Z jednej strony wiek i doświadczenie tej grupy wzmacniają ich pozycję jako stabilnych, zaangażowanych i wartościowych pracowników, wspierających ciągłość funkcjonowania organizacji oraz rozwój młodszych kadr. Z drugiej strony, te same cechy bywają interpretowane przez pryzmat stereotypów, prowadząc do akcentowania ograniczeń związanych z adaptacją do zmian, kompetencjami cyfrowymi i językowymi czy wydolnością fizyczną, przy czym skala tych barier jest silnie zależna od specyfiki stanowiska i warunków pracy.
- Doświadczenia firm z pracownikami osiagającymi wiek emerytalny pokazują, że dalsza współpraca ma najczęściej charakter doraźny i krótkoterminowy, bez planowania ścieżek zatrudnienia. Pracodawcy nie posiadają systemowych rozwiązań w zakresie dostosowywania stanowisk pracy, a oferowane udogodnienia mają zwykle charakter uniwersalny. Wprowadzenie jasnych zasad modyfikowania zakresu obowiązków i organizacji pracy sprzyja lepszemu dopasowaniu warunków zatrudnienia do możliwości pracowników 55+ i ułatwia stopniowe przechodzenie do ról mniej obciążających, szczególnie w przypadku stanowisk fizycznych.
- Procesy rekrutacyjne prowadzone przez pracodawców rzadko są dostosowywane do potrzeb kandydatów 55+. Warto różnicować zarówno kanały rekrutacyjne, jak i formy kontaktu w procesie rekrutacji, m.in. poprzez prowadzenie spotkań bezpośrednich lub rozmów telefonicznych, co może zwiększyć dostępność procesu dla tej grupy kandydatów.
- Podnoszenie kompetencji pracowników 55+ realizowane jest przede wszystkim poprzez uniwersalne formy szkoleń, bez uwzględnienia potrzeb tej grupy wiekowej. Brak dostosowania treści, formy i tempa nauki ogranicza skuteczność działań rozwojowych i może osłabiać ich udział w procesach podnoszenia kwalifikacji.
- Utrzymywanie i podnoszenie motywacji oraz produktywności osób 50+ nie ma charakteru systemowego. W organizacjach brakuje narzędzi motywacyjnych dostosowanych do potrzeb tej grupy wiekowej, a stosowane rozwiązania mają głównie charakter doraźny i uniwersalny.

# Tabele do wykresów

Tabela do: Wykres 1. Struktura badanej próby według wielkości przedsiębiorstwa (n=1200)

Wielkość przedsiębiorstwa	Wartość
duże (250 i więcej pracujących)	4%
małe (10-49 pracujących)	33%
mikro (2-9 pracujących)	50%
średnie (50-249 pracujących)	13%

Tabela do: Wykres 2. Struktura badanej próby według okresu prowadzenia działalności gospodarczej (n=1200)

Okres prowadzenia działalności gospodarczej	Wartość
odmowa podania okresu działalności	0,3%
nie wiem/trudno powiedzieć	3%
powyżej 51 lat	12%
do 10 lat	14%
26-50 lat	34%
11-25 lat	37%

Tabela do: Wykres 3. Czy w Państwa firmie są aktualnie zatrudnione osoby powyżej 50 roku życia? (n=1200)

Grupa wieku	Wartość
w wieku emerytalnym (kobiety powyżej 60 r.ż. / mężczyźni powyżej 65 r.ż.)	47%
w wieku przedemerytalnym (kobiety 50-60 lat / mężczyźni 50-65 lat)	73%
osoby powyżej 50 r.ż.	77%

Tabela do: Wykres 4. Rodzaj wykonywanej pracy przez osoby 50+ (n=947)

Rodzaj wykonywanej pracy	pół na pół	pracownicy fizyczni	pracownicy umysłowi	trudno powiedzieć
Wartość	29%	33%	37%	1%

Tabela do: Wykres 5. Jak na przestrzeni ostatnich 3 lat zmieniła się liczba pracujących w Państwa firmie? (n=1200)

Zmiana liczby pracowników	Wartość
nie zmieniła się	55%
spadła	23%
wzrosła	22%

Tabela do: Wykres 6. Zmiany w liczbie zatrudnionych w ostatnich 3 latach a wielkość przedsiębiorstwa (n=1200)

Wielkość przedsiębiorstwa	nie zmieniła się	spadła	wzrosła
mikro (2-9 pracujących)	57%	26%	17%
małe (10-49 pracujących)	56%	20%	24%
średnie (50-249 pracujących)	48%	19%	33%
duże (250 i więcej pracujących)	44%	28%	28%

Tabela do: Wykres 7. Przyczyny zmniejszenia zatrudnienia (n=294)

Przyczyny zmniejszenia zatrudnienia	Wartość
wycofanie się z części rynków zbytu	4%
zmiana profilu działalności firmy	6%
zmiana technologii/wprowadzenie nowych technologii	7%
rezygnacja z części działalności	12%
odejścia pracowników i trudność z rekrutacją nowych	33%
spadek liczby zamówień	38%

Tabela do: Wykres 8. Przyczyny zwiększenia zatrudnienia (n=291)

Przyczyny zwiększenia zatrudnienia	Wartość
zmiana profilu działalności firmy	2%
zmiana technologii/wprowadzenie nowych technologii	3%
wejście na nowe rynki zbytu	10%
rozszerzenie działalności	42%
wzrost liczby zamówień	43%

Tabela do: Wykres 9. Z jakich powodów zatrudnili Państwo osobę 50+? (n=487)

Powód zatrudnienia	Wartość
ze względu na jej dyspozycyjność	13%
ze względu na jej unikalne kompetencje	14%
był to najlepszy kandydat na to stanowisko	21%
ze względu na jej duże doświadczenie zawodowe	30%

Tabela do: Wykres 10. Czy odczuwali Państwo trudności w rekrutacji odpowiednich pracowników na stanowiska umysłowe w ostatnich 12 miesiącach? (n=481 [firmy rekrutujące na stanowiska umysłowe])

Wielkość przedsiębiorstwa	zdecydowanie tak	raczej tak	raczej nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
duże (250 i więcej pracujących)	28%	19%	44%	6%	3%
średnie (50-249 pracujących)	22%	30%	40%	6%	2%
małe (10-49 pracujących)	27%	31%	26%	14%	1%
mikro (2-9 pracujących)	18%	29%	33%	19%	1%

Tabela do: Wykres 11. Czy odczuwali Państwo trudności w rekrutacji odpowiednich pracowników na stanowiska fizyczne w ostatnich 12 miesiącach? (n=461[firmy rekrutujące na stanowiska fizyczne])

Wielkość przedsiębiorstwa	zdecydowanie tak	raczej tak	raczej nie	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć
duże (250 i więcej pracujących)	13%	31%	38%	18%	0%
średnie (50-249 pracujących)	14%	39%	31%	16%	0%
małe (10-49 pracujących)	34%	23%	27%	14%	2%
mikro (2-9 pracujących)	36%	33%	21%	10%	0%

Tabela do: Wykres 12. Dodatkowe udogodnienia oferowane pracownikom (n=431)

Oferowane udogodnienia	Wartość
inne	9%
możliwość skorzystania z usług fizjoterapeuty	15%
udostępnianie szerszych pakietów zdrowotnych dla osób 50+, uwzględniających na przykład specjalistów dotyczących chorób związanych z wiekiem	16%
możliwość skorzystania z usług psychologa/psychoterapeuty/coacha	18%
przesunięcie na stanowisko wymagające mniejszego wysiłku fizycznego	21%
przesunięcie na stanowisko powodujące mniejsze obciążenie psychiczne	22%
dodatkowy urlop	26%
dodatkowe badania zdrowotne	27%
motywowanie pracowników do wydłużania aktywności zawodowej, w formie na przykład premii za wysługę lat, dodatkowych dni wolnych, możliwości korzystania z dodatkowych pakietów zdrowotnych	30%
rozwiązania ułatwiające godzenie pracy zawodowej z opieką nad osobą niesamodzielną	31%
ocena stanowisk i warunków pracy pod kątem potrzeb i możliwości osób 50+	36%
zmniejszenie wymiaru etatu	37%
dodatkowe, okazjonalne wolne godziny w ramach czasu pracy	40%
prywatna opieka medyczna	40%
dodatkowe udogodnienia na stanowisku pracy zwiększające ergonomię czy minimalizujące obciążenia fizycznego na stanowisku pracy	54%
praca zdalna	55%
dostosowanie zakresu obowiązków do zmieniających się możliwości danej osoby	55%
zmiana godzin pracy	57%
możliwość nabywania nowych umiejętności niezbędnych do utrzymania zatrudnienia bez względu na wiek	63%
elastyczny czas pracy	67%

Tabela do: Wykres 13. Udogodnienia najczęściej wykorzystywane przez pracowników w wieku 50+ (n=431)

Najczęściej wykorzystywane udogodnienia	Wartość
możliwość skorzystania z usług fizjoterapeuty	3%
udostępnianie szerszych pakietów zdrowotnych dla osób 50+, uwzględniających na przykład specjalistów dotyczących chorób związanych z wiekiem	3%
możliwość skorzystania z usług psychologa/psychoterapeuty/coacha	3%
przesunięcie na stanowisko powodujące mniejsze obciążenie psychiczne	3%
ocena stanowisk i warunków pracy pod kątem potrzeb i możliwości osób 50+	5%
przesunięcie na stanowisko wymagające mniejszego wysiłku fizycznego	6%
dodatkowe badania zdrowotne	6%
dodatkowy urlop	7%
motywowanie pracowników do wydłużania aktywności zawodowej, w formie na przykład premii za wysługę lat, dodatkowych dni wolnych, możliwości korzystania z dodatkowych pakietów zdrowotnych	7%
rozwiązania ułatwiające godzenie pracy zawodowej z opieką nad osobą niesamodzielną	7%
zmniejszenie wymiaru etatu	8%
dodatkowe, okazjonalne wolne godziny w ramach czasu pracy	10%
dodatkowe udogodnienia na stanowisku pracy zwiększające ergonomię czy minimalizujące obciążenia fizycznego na stanowisku pracy	10%
dostosowanie zakresu obowiązków do zmieniających się możliwości danej osoby	11%
zmiana godzin pracy	13%
możliwość nabywania nowych umiejętności niezbędnych do utrzymania zatrudnienia bez względu na wiek	13%
praca zdalna	20%
prywatna opieka medyczna	22%
elastyczny czas pracy	31%

Tabela do: Wykres 14. Udział firm oferujących udogodnienia wykraczające poza wymogi prawa pracy według wielkości przedsiębiorstwa (n=431)

Wielkość przedsiębiorstwa	Wartość
małe (10-49 pracujących)	29%
średnie (50-249 pracujących)	38%
mikro (2-9 pracujących)	38%
duże (250 i więcej pracujących)	56%

Tabela do: Wykres 15. Oferowane udogodnienia według sekcji PKD (n=1200)

Sekcja PKD	Wartość
P Edukacja	16%
I Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	22%
O Administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	23%
Q Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	30%
G Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	32%
D Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	33%
F Budownictwo	34%
C Przetwórstwo przemysłowe	36%
S Pozostała działalność usługowa	37%
K Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	37%
H Transport i gospodarka magazynowa	42%
R Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	42%
L Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	47%
B Górnictwo i wydobywanie	50%
E Dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	50%
N Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	52%
A Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	56%
J Informacja i komunikacja	56%
M Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	58%

Tabela do: Wykres 16. Postrzeganie pracowników 50+ vs. pracowników młodszych (gdzie: 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam) (n=1200)

Stwierdzenia dotyczące pracowników 50+ vs. pracowników młodszych	1	2	3	4	5	trudno powiedzieć
osoby do 30. roku życia mają wygórowane i nieadekwatne do swoich kompetencji oczekiwania płacowe w porównaniu do osób 50+	7%	7%	17%	24%	41%	4%
osoby do 30. roku życia bez problemu komunikują się w językach obcych, inaczej niż osoby 50+	4%	7%	21%	27%	35%	5%
osoby do 30. roku życia angażują się w pracę znacznie mniej od pracowników 50+	18%	9%	27%	16%	25%	5%
osoby 50+ mają większą łatwość w nawiązywaniu kontaktów ze współpracownikami/klientami niż osoby poniżej 30. roku życia	9%	10%	31%	21%	25%	5%
osoby 50+ niechętnie rozwijają swoje kompetencje	26%	17%	26%	15%	12%	4%
osoby będące kilka lat przed emeryturą tylko czekają na moment, w którym przestaną pracować	25%	22%	24%	14%	10%	6%
osoby 50+ mają skłonność do rutyny i są niechętne wobec wprowadzanych zmian, inaczej niż osoby poniżej 30. roku życia	13%	15%	33%	26%	10%	3%
osoby 50+ nie nadążają za zmianami technologicznymi	25%	20%	27%	17%	8%	3%
osoby do 30. roku życia są bardziej wydajnymi pracownikami niż osoby 50+	22%	25%	36%	9%	5%	4%

# MAŁOPOLSKA

Wydawca:

Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie

Plac Na Stawach 1, 30-107 Kraków

tel. 12 42 87 870, faks 12 42 29 785

e-mail: kancelaria@wup-krakow.pl

[www.wup-krakow.pl](http://www.wup-krakow.pl)

ISBN: 978-83-68345-39-1

Publikacja bezpłatna.

 INSTYTUCJA WOJEWÓDZTWA MAŁOPOLSKIEGO  
Wojewódzki Urząd Pracy  
w Krakowie

 MAŁOPOLSKA  
UCZY

