

age-diversity w organizacjach deklaracja czy praktyka?

Jak firmy w Polsce zatrudniają
i rozwijają **pracowników 45+**?

spis treści

01

wstęp

3 od autorów

4 metodyka badań

6 charakterystyka badanych firm

02

rekrutacja

pozyskiwanie talentów 45+

8 wyniki badania analiza

16 doświadczenie jako przewaga artykuł eksperta

03

strategie rozwoju

utrzymanie talentów 45+

22 wyniki badania analiza

29 rozwój niezależnie od metryki artykuł eksperta

04

liderzy i współpraca międzypokoleniowa

33 wyniki badania analiza

39 lider wielu pokoleń artykuł eksperta

05

wielopokoleniowość w strategii organizacji

44 wyniki badania analiza

53 age-diversity w strategii firmy artykuł eksperta

58 doświadczenie vs świeżość spojrzenia artykuł eksperta

06

kontakt

od autorów

Rynek pracy zmienia się na naszych oczach w tempie jakiego dotąd organizacje nie doświadczyły. Żyjemy w świecie rosnącej konkurencji o kompetencje, starzejących się społeczeństwach i przyspieszającej transformacji technologicznej. Doświadczenie pracowników przestaje już być jedynie „historią kariery”, a staje się strategicznym zasobem firmy. Coraz więcej zarządzających firmami deklaruje, że różnorodność wiekowa jest dla nich ważna. W praktyce pojawia się jednak pytanie – czy Age-Diversity jest już realną strategią, czy wciąż pozostaje głównie deklaracją?

Mają Państwo przed sobą pierwszy w Polsce raport dotyczący podejścia firm do zarządzania pracownikami 45+, który zatytułowaliśmy „**Age-Diversity w organizacjach – deklaracja czy praktyka?**”. Nasz raport przygotowaliśmy na podstawie wyników autorskiego badania zespołu sourcingNOW pn. „**Wielopokoleniowość i zarządzanie doświadczonymi talentami**”.

W badaniu wzięli udział zarządzający firmami z wielu branż i odpowiedzieli na 33 pytania dotyczące sposobów pozyskiwania, rozwijania i angażowania doświadczonych pracowników. Nasze badanie pokazało wyraźnie, że potencjał zespołów wielopokoleniowych jest ogromny, ale wciąż nie w pełni wykorzystany. Organizacje doceniają doświadczenie, stabilność i wiedzę ekspercką pracowników 45+, ale jednocześnie dopiero uczą się jak świadomie projektować środowisko pracy, w którym różne pokolenia mogą wzajemnie wzmacniać swoje kompetencje.

Nasz raport pokazuje wyraźnie, gdzie dziś naprawdę są organizacje – między deklaracją a praktyką, między stereotypem a danymi, między potencjałem a jego wykorzystaniem. Nasza publikacja stanowi ważną lekturę biznesową, ale jest również sprawdzianem dla zarządzających, bo w nadchodzących latach przewagę konkurencyjną będą zdolne budować jedynie te organizacje, które nauczą się zarządzać doświadczeniem.

Zapraszamy do przeglądu wyników badania, eksperckich tekstów zaproszonych gości oraz komentarzy przedstawicieli różnych generacji.

wspólnicy sourcingNOW



**Violetta
Małek**



**Katarzyna
Piotrowska**



**Paweł
Młyński**



**Mikołaj
Jaśkiewicz**



partnerzy raportu



metodyka badania

Celem badania było poznanie praktyk, opinii oraz doświadczeń organizacji związanych z **zatrudnianiem i zarządzaniem pracownikami w wieku 45+** oraz osobami posiadającymi ponad **20 lat doświadczenia zawodowego**, a także zrozumienie roli tej grupy pracowników w organizacjach oraz wyzwań i szans wynikających z **zarządzania zespołami wielopokoleniowymi**.

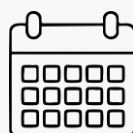
Badanie zostało przeprowadzone w **formie ankiety online** skierowanej do przedstawicieli organizacji działających **na polskim rynku w styczniu 2026 roku**.

W badaniu wzięło udział prawie **100 firm**, reprezentujących różne branże oraz obszary funkcjonowania przedsiębiorstw.

Kwestionariusz badawczy składał się z **33 pytań**, obejmujących zagadnienia związane z rekrutacją, rozwojem pracowników, współpracą międzypokoleniową oraz strategicznym podejściem organizacji do różnorodności wiekowej.

W badaniu uczestniczyły osoby z różnych obszarów organizacji - głównie **przedstawiciele zarządów (33%)** oraz **specjaliści i liderzy HR (24%)**. Wśród respondentów znaleźli się także przedstawiciele finansów (19%), marketingu (8%), operacji (6%), IT (3%) oraz innych działów (7%).

Zróżnicowanie stanowisk respondentów pozwala spojrzeć na temat **zarządzania doświadczeniem zawodowym** pracowników zarówno z **perspektywy strategicznej, jak i operacyjnej**.



2026

rok przeprowadzenia badania



<100

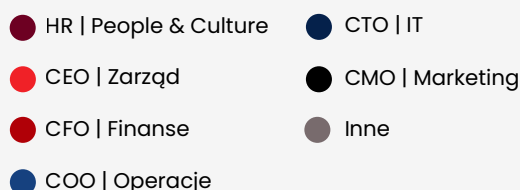
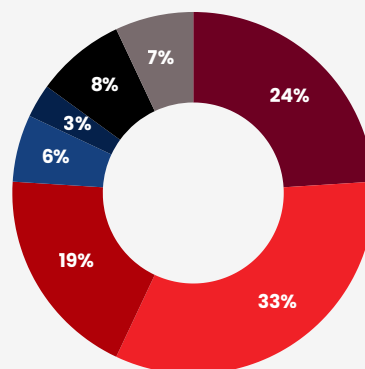
liczba firm, biorących udział w badaniu



33

pytania w badaniu ankietowym

reprezentacja działów biznesowych w badaniu



branże reprezentowane w badaniu



wielkość badanych organizacji

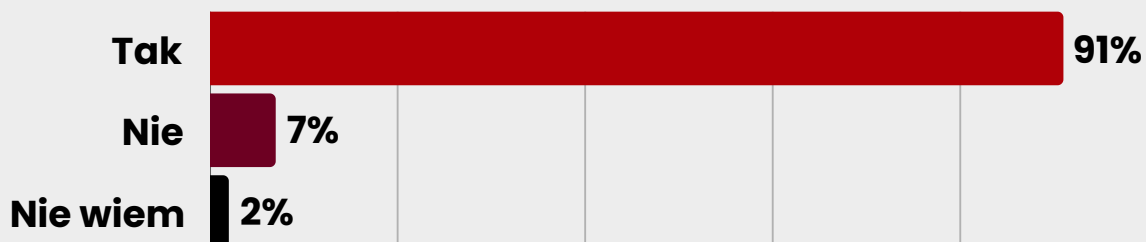


dominująca grupa stanowisk w badanych organizacjach



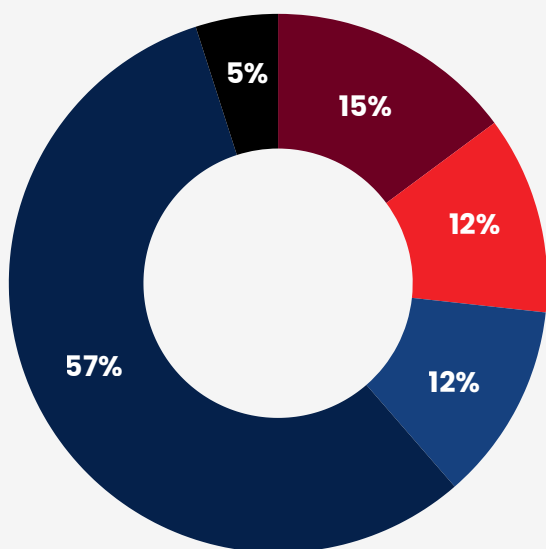
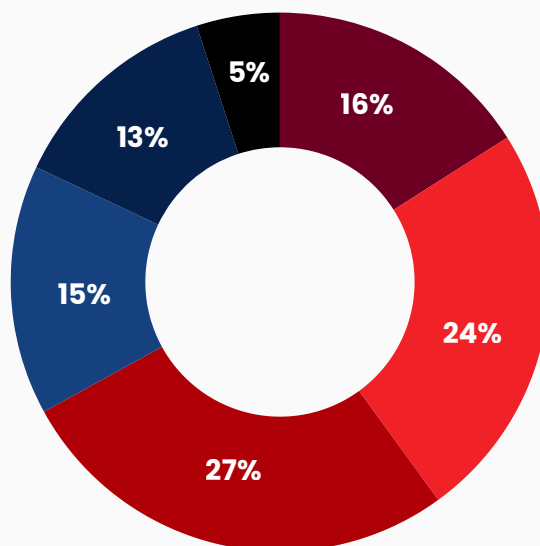
- stanowiska specjalistyczne
- profil mieszany
- stanowiska operacyjne lub produkcyjne
- kadra menadżerska

czy w organizacji zatrudniani są pracownicy z **doświadczeniem 20+ lat?**



procent pracowników w wieku **45+** w organizacji

- poniżej 10% ●
- od 10% do 20% ●
- od 21% do 30% ●
- od 31% do 40% ●
- powyżej 40% ●
- nie wiem ●



procent kadry menadżerskiej w wieku **45+**

- poniżej 10% ●
- od 10% do 20% ●
- od 21% do 30% ●
- powyżej 30% ●
- nie wiem ●

rekrutacja

pozyskiwanie talentów 45+

rekrutacja

pozyskiwanie talentów 45+

Rekrutacja jest jednym z kluczowych momentów, w którym organizacje realnie kształtują strukturę doświadczenia w swoich zespołach. To właśnie na etapie pozyskiwania talentów decyduje się, czy wieloletnie doświadczenie zawodowe jest traktowane jako strategiczny zasób organizacji.

Wyniki badania **Age-Diversity w organizacjach - deklaracja czy praktyka?** pokazują, że w wielu firmach rośnie otwartość na zatrudnianie osób z długim stażem zawodowym, szczególnie w kontekście rosnących wymagań kompetencyjnych i presji na szybkie osiągnięcie rezultatów biznesowych.

Potwierdzają to odpowiedzi na pytanie o praktykę rekrutacyjną w ostatnim czasie. Ponad **70% organizacji deklaruje, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy zatrudniło pracowników z doświadczeniem 20+ lat**, co pokazuje, że doświadczeni kandydaci są realnie obecni w procesach rekrutacyjnych.

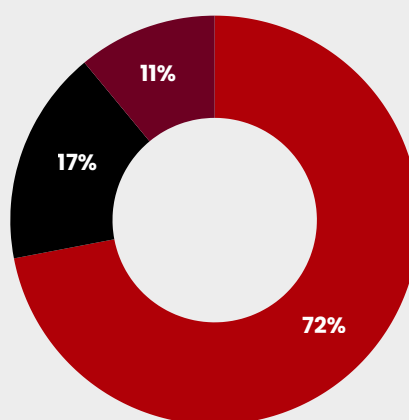
Jednocześnie **17% respondentów wskazało, że w tym okresie nie zatrudniało osób z tak dłuższym stażem zawodowym**, a 11% odpowiedziało „trudno powiedzieć”, co może sugerować, że w części organizacji wiek lub długość doświadczenia nie są kategorią, którą monitoruje się wprost w procesach rekrutacyjnych.

Wynik ten w pewnym stopniu koresponduje również z szerszą sytuacją na rynku pracy.

W wielu sektorach obserwuje się spadek liczby ofert dla juniorów przy rosnącym zapotrzebowaniu na bardziej doświadczonych pracowników.

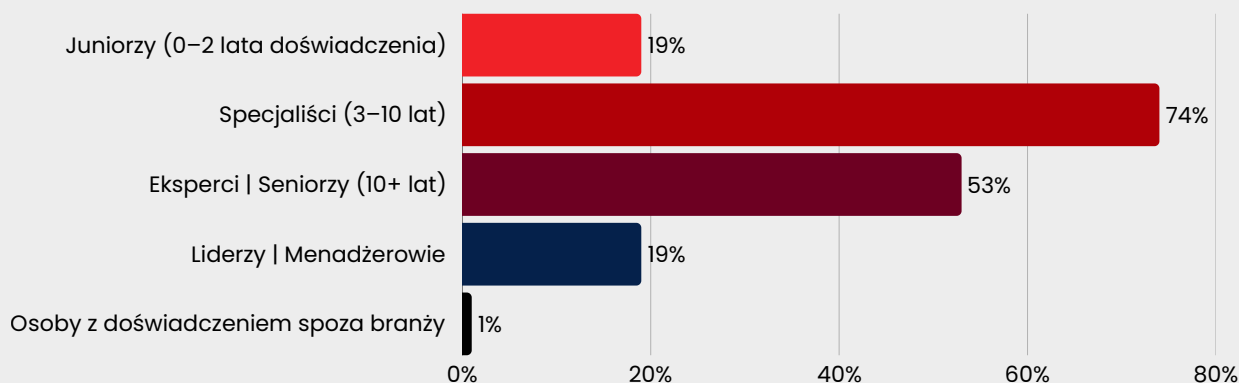
W efekcie coraz więcej organizacji koncentruje się na pozyskiwaniu doświadczonych specjalistów i ekspertów, którzy wnoszą nie tylko kompetencje, ale również wiedzę branżową i stabilność operacyjną.

zatrudnienie pracowników z doświadczeniem 20+ lat w ostatnich 12 miesiącach

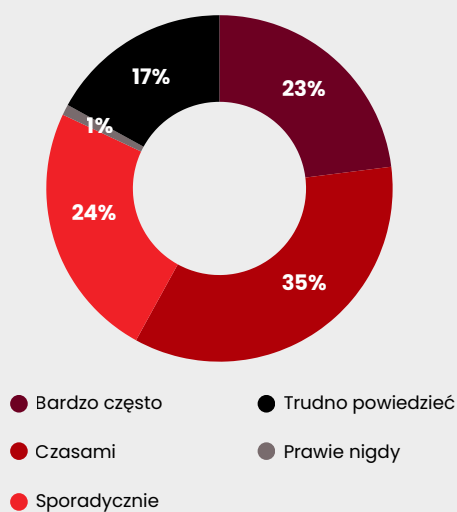


● Tak ● Nie ● Trudno powiedzieć

najbardziej poszukiwane profile kandydatów w organizacji



obecność kandydatów 45+ na shortlistach rekrutacyjnych



Wyniki badania pokazują również, jakiego typu profile doświadczenia są **obecnie najbardziej poszukiwane przez organizacje**.

Największe zapotrzebowanie dotyczy specjalistów z kilkuletnim doświadczeniem zawodowym – aż 74% respondentów wskazało kandydatów z 3–10-letnim stażem jako jedną z najczęściej poszukiwanych grup.

Jednocześnie ponad połowa organizacji (53%) deklaruje zapotrzebowanie na ekspertów i seniorów z ponad 10-letnim doświadczeniem, co wskazuje na ich istotną rolę w realizacji kluczowych zadań biznesowych.

Dodatkowo, **19% respondentów wskazało również zapotrzebowanie na kandydatów na stanowiska leaderskie i menadżerskie**. Role te często wymagają połączenia kompetencji przywódczych z dużym doświadczeniem branżowym, dlatego w praktyce rekrutacyjnej często są obsadzone przez osoby z wieloletnim stażem zawodowym.

Mniejszy popyt dotyczy natomiast kandydatów na poziomie juniorskim (0–2 lata doświadczenia) – wskazało ich 19% badanych.

Struktura poszukiwanych profili znajduje odzwierciedlenie również w tym, **jak często bardzo doświadczeni kandydaci pojawiają się na końcowych etapach procesów rekrutacyjnych**.

23% respondentów wskazuje, że osoby z doświadczeniem 20+ lat bardzo często trafiają na shortlisty, a kolejne 35% – że dzieje się to czasami.

Oznacza to, że w ponad połowie organizacji kandydaci z bardzo dużym doświadczeniem pojawiają się przynajmniej od czasu do czasu w gronie finalistów procesów rekrutacyjnych.

Jednocześnie 24% badanych deklaruje, że zdarza się to sporadycznie, a 1% – prawie nigdy.

Znaczenie zespołów międzypokoleniowych w organizacjach

W kontekście praktyk rekrutacyjnych istotne jest również to, jak organizacje **postrzegają znaczenie budowania zespołów zróżnicowanych wiekowo**.

76%

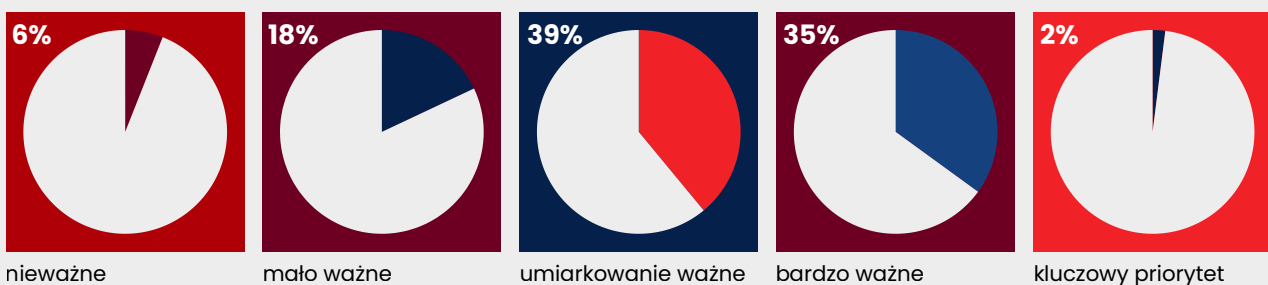
respondentów uważa budowanie zespołów różnorodnych wiekowo za przynajmniej umiarkowanie ważne

Wyniki badania **Age-Diversity w organizacjach - deklaracja czy praktyka?** wskazują, że budowanie zespołów zróżnicowanych wiekowo jest dla większości organizacji ważnym elementem zarządzania zespołami. Łącznie **76%** respondentów wskazuje, że ma ono w ich organizacji co najmniej istotne znaczenie (2% wskazuje je jako kluczowy priorytet, 35% ocenia je jako bardzo ważne, a 39% jako umiarkowanie ważne).

Wyniki te pokazują, że dla wielu organizacji różnorodność doświadczeń zaczyna być postrzegana jako **realna wartość biznesowa** – sprzyjająca łączeniu wiedzy eksperckiej z nowymi perspektywami, wzmacniająca transfer wiedzy oraz stabilność zespołów.

Jednocześnie **24%** respondentów uznaje ten aspekt za mało ważny lub nieważny (odpowiednio 18% i 6%), co wskazuje, że podejście do różnorodności wiekowej pozostaje w wielu firmach niespójne. Może to sugerować, że choć świadomość potencjalnych korzyści rośnie, w części firm temat ten **wciąż nie jest traktowany jako element strategicznego zarządzania talentami**, lecz raczej jako naturalny efekt struktury zatrudnienia.

znaczenie budowania zespołów zróżnicowanych wiekowo



Deklarowana przez organizacje waga budowania zespołów międzypokoleniowych powinna znajdować odzwierciedlenie w praktykach stosowanych już na wcześniejszych etapach procesu rekrutacyjnego. Sposób formułowania ogłoszeń o pracę oraz dobór kanałów dotarcia mogą bowiem wpływać na to, do jak szerokiej i zróżnicowanej grupy kandydatów dociera oferta pracy.

Dlatego organizacje coraz częściej zwracają uwagę nie tylko na sam proces selekcji, ale również na sposób komunikowania roli i narzędzia wykorzystywane do pozyskiwania kandydatów.

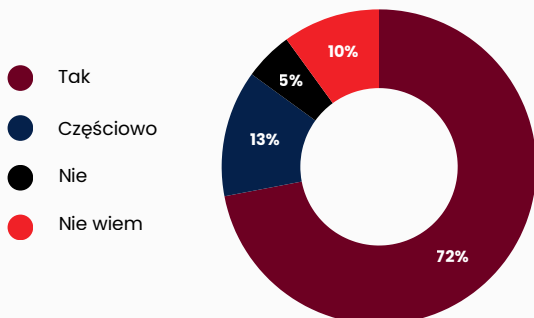
Neutralny wiekowo język w ogłoszeniach o pracę

Jednym z elementów wspierających różnorodność wiekową jest stosowanie neutralnego wiekowo języka w ogłoszeniach o pracę, który koncentruje się na wymaganych kompetencjach i doświadczeniu, unikając sformułowań mogących sugerować preferencję dla określonej grupy wiekowej.

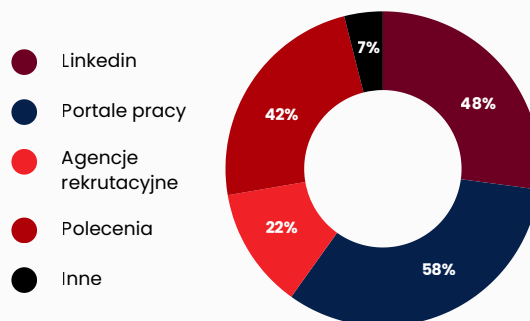
W badaniu **72% respondentów deklaruje, że w ich organizacji, w ogłoszeniach o pracę, stosuje się neutralny wiekowo język**, a kolejne 13% wskazuje, że dzieje się tak częściowo. Jednocześnie niewielki odsetek organizacji przyznaje, że nie stosuje takiego podejścia (5%).

Może to wskazywać na **rosnącą świadomość znaczenia sposobu komunikowania ofert pracy** oraz jego wpływu na to, do jak szerokiej i **zróżnicowanej grupy kandydatów** dociera ogłoszenie. Neutralny język w ogłoszeniach bywa postrzegany jako jeden z prostych, ale istotnych elementów wspierających **bardziej inkluzywne podejście do rekrutacji**.

praktyka stosowania neutralności wiekowej w ogłoszeniach rekrutacyjnych



najczęstsze źródła pozyskiwania kandydatów 45+



Kanały pozyskiwania kandydatów

Wyniki badania pokazują, że **najczęściej wykorzystywanym źródłem pozostają portale pracy, które wskazało 58% respondentów**. Platformy te wciąż stanowią podstawowy sposób publikowania ofert i docierania do szerokiego grona kandydatów aktywnie poszukujących pracy.

Drugim najczęściej wskazywanym narzędziem jest **LinkedIn (48%)**, który w wielu organizacjach pełni rolę platformy do aktywnego wyszukiwania specjalistów i ekspertów.

Istotnym źródłem kandydatów są również **polecenia pracownicze (42%)**. Tego typu rekomendacje często pozwalają dotrzeć do kandydatów o wysokim poziomie dopasowania kulturowego oraz doświadczeniu zweryfikowanym przez sieci zawodowe.

Ponad jedną piątą badanych organizacji (22%) deklaruje współpracę z agencjami rekrutacyjnymi. W praktyce rynkowej wsparcie to wykorzystywane jest najczęściej przy realizacji bardziej wymagających lub specjalistycznych procesów rekrutacyjnych.

komentarz eksperta



Łukasz Sowiński
Senior Manager
HR Expert

W Polsce wciąż najczęściej wykorzystywanym źródłem pozyskiwania kandydatów pozostają **portale z ogłoszeniami o pracę** – 58% firm deklaruje korzystanie z nich w procesach rekrutacyjnych.

Coraz większą popularność zyskuje również **LinkedIn**: 48% respondentów wskazuje na publikowanie ogłoszeń i postów oraz aktywne wyszukiwanie kandydatów poprzez przeglądanie profili.

Jeśli jednak sprawdzalibyśmy jakość kandydatów, a przede wszystkim jakość finalnie zatrudnionych osób, to już skuteczność źródeł wygląda zupełnie inaczej.

Dlatego też na znaczeniu zyskują wszelkie rekrutacje oparte na **poleceniach** własnych pracowników. **42% firm deklaruje, że skutecznie korzysta z tej metody.**

Programy poleceń, przy relatywnie niskich kosztach, dostarczają kandydatów lepiej przygotowanych do roli i bardziej świadomych specyfiki organizacji, co przekłada się na niższą rotację i większą przewidywalność zatrudnienia.

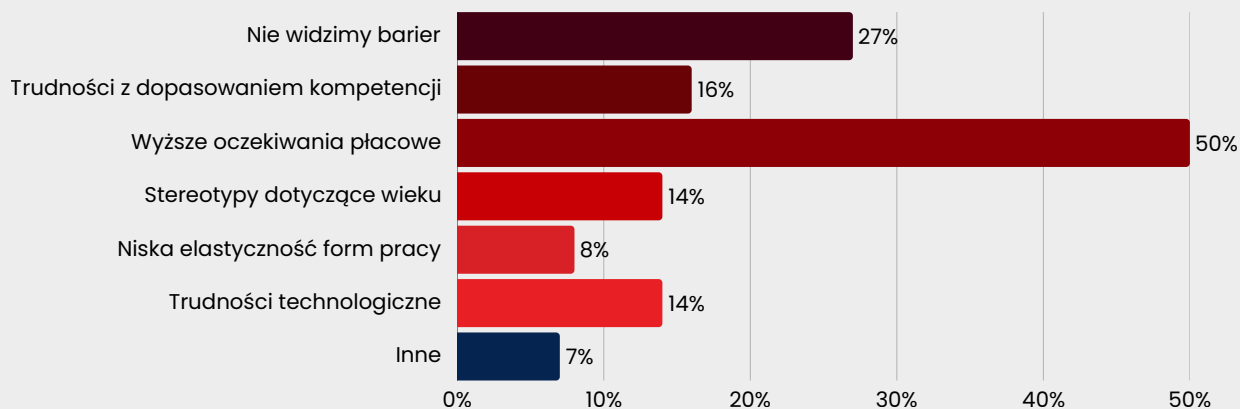
Najlepszym jakościowo źródłem pozyskania kandydatów są wszelkie kanały stosujące metodę **direct search**, czyli **agencje rekrutacyjne czy headhunterzy**. Mimo wyższego kosztu jednostkowego, oferuje najwyższą jakość pozyskiwanych kandydatów i znajduje szczególne zastosowanie w rekrutacjach menadżerskich oraz wysoko-specjalistycznych, gdzie ryzyko błędnej decyzji jest najdroższe.

W tym kontekście szczególnie interesującą grupą kandydatów są dojrzały profesjonaliści, którzy rzadziej uczestniczą w masowych procesach aplikacyjnych, a częściej pojawiają się w rekrutacjach opartych na relacjach, rekomendacjach i direct search.

Charakteryzują się oni wysoką stabilnością zatrudnienia, krótszym czasem wdrożenia oraz istotnym potencjałem mentoringowym, co czyni ich cennym elementem strategii budowania jakościowych zespołów.

W warunkach **rosnącej rotacji i konkurencji o talenty** przewagę osiągają organizacje, które odchodzą od myślenia wolumenowego na rzecz **świadomej strategii jakościowej**.

główne wyzwania w rekrutacji kandydatów 45+ (20+ lat doświadczenia)



Bariery w zatrudnianiu talentów 45+ (20+ lat doświadczenia)

Najczęściej wskazywaną przeszkodą są **wyższe oczekiwania finansowe, które jako główną barierę wskazało 50%** respondentów.

Wynik ten nie dziwi – wraz z poziomem doświadczenia zawodowego rosną również oczekiwania płacowe kandydatów, choć w praktyce talenty 45+ często pozostają otwarte na negocjacje warunków zatrudnienia.

Drugą najczęściej pojawiającą się odpowiedzią jest **brak barier, wskazany przez 27% badanych organizacji**.

Może to sugerować, że w części firm doświadczeni kandydaci są postrzegani jako naturalny element rynku pracy i nie wiążą się z dodatkowymi trudnościami w procesach rekrutacyjnych.

Wśród pozostałych barier wskazywanych przez badanych pojawiają się: trudności z dopasowaniem kompetencji do aktualnych **potrzeb organizacji (16%)**, a także **stereotypy dotyczące wieku oraz trudności technologiczne (po 14%)**.

Bariery wynikające z dopasowania kompetencji mogą być efektem dynamicznych zmian na rynku pracy i mogą nie dotyczyć wyłącznie pracowników 45+.

Jednocześnie sam fakt, że **14%** respondentów wskazuje **stereotypy dotyczące wieku** jako **barierę**, pokazuje, że uprzedzenia związane z wiekiem **wciąż mogą wpływać na decyzje rekrutacyjne**.

W tym kontekście, procent odpowiedzi dotyczący **trudności technologicznych** rodzi pytanie, na ile jest to rzeczywista bariera kompetencyjna, a na ile efekt utrzymujących się przekonania dotyczących gotowości bardziej doświadczonych pracowników do pracy z nowymi technologiami.

Dodatkowe odpowiedzi w pytaniu otwartym wskazują również na bariery związane z **postawami** części doświadczonych kandydatów, takie jak **przywiązanie do wypracowanych metod** pracy czy **trudności w adaptacji** do nowych rozwiązań i technologii.

komentarz eksperta



Achilles Georgiu
Head of Data,
AI & Innovation
MOL Group

perspektywa gen x

To, że urodziłem się w **erze pokolenia X nie oznacza automatycznie, że myślę i jestem jak typowy przedstawiciel pokolenia X.** Jestem prawdziwym fanem pokolenia Z, bo ich energia, pasja, barwne i niezależne podejście do życia inspirują mnie. Jednym z komplementów, jakie otrzymałem od młodszych kolegów, było to, że widzą we mnie osobę z mentalnością Gen Z.

Jestem dumny, że jestem swego rodzaju wzmacniaczem pokolenia Z, docenianym i akceptowanym przez wielu młodych ludzi. Jedną z rzeczy, której nauczyłem się w ostatnich latach, jest to, że bycie mentorem dziś oznacza też gotowość do powiedzenia "nie wiem" i wspólnego poszukiwania rozwiązań.

Przedstawiciele młodszego pokolenia najbardziej doceniają we mnie to, gdy dzielę się swoimi porażkami, bo chcą uczyć się na prawdziwych i konkretnych doświadczeniach.

Analiza wyników pokazuje, że **doświadczeni kandydaci są obecni w procesach rekrutacyjnych** – ponad 70% firm zatrudniło w ostatnim roku osoby z ponad 20-letnim doświadczeniem, a ponad połowa deklaruje zapotrzebowanie na ekspertów i seniorów.

Jednocześnie dla 76% organizacji różnorodność wiekowa jest przynajmniej umiarkowanie ważna, choć co **siódma wskazuje stereotypy dotyczące wieku jako barierę w zatrudnianiu.**

Najczęściej wskazywaną barierą rekrutacyjną są wyższe oczekiwania finansowe, choć co czwarta organizacja nie widzi istotnych przeszkód w zatrudnianiu tej grupy. Oznacza to jednak, że **większość firm nadal dostrzega pewne wyzwania związane z kandydatami 45+**, wynikające zarówno z czynników rynkowych, jak i utrzymujących się stereotypów dotyczących wieku.

W kontekście zmian demograficznych i starzenia się społeczeństwa podejście organizacji do tej grupy pracowników będzie prawdopodobnie musiało ewoluować.



doświadczenie jako przewaga strategiczna

dlaczego warto rekrutować zespoły wielopokoleniowe i nie poddawać się stereotypom?



Inga Pyd
Senior HR Expert

Współczesny rynek pracy w Polsce znajduje się w punkcie zwrotnym.

Z jednej strony mierzymy się z dynamicznym rozwojem technologii, z drugiej – z nieubłaganą demografią, która wymusza na organizacjach rewizję dotychczasowych strategii pozyskiwania talentów. Firmy, aby zachować stabilność, muszą przestać postrzegać wiek jako barierę, a zacząć widzieć w nim kluczowy zasób – ekspertyzę, która równoważy braki kadrowe.

Wyniki badania **Age-Diversity w organizacjach - deklaracja czy praktyka?** obnażają pewien paradoks:

- **73%** badanych uważa za ważne lub bardzo ważne budowanie zespołów zróżnicowanych wiekowo,
- **54%** badanych organizacji wskazuje, że kandydaci 45+ trafiają na shortlistę tylko sporadycznie lub czasami,
- **50%** organizacji postrzega oczekiwania płacowe jako główną barierę w zatrudnianiu osób 45+.

Na pierwszy rzut oka wygląda na to, że przeważająca część organizacji dostrzega już potrzebę szerokiego patrzenia na rekrutację. A jednak, ciągle mało firm podejmuje działania w celu świadomego i strategicznego budowania zespołów wielopokoleniowych. Obawa przed wysokimi oczekiwaniami płacowymi to podstawowa bariera. Kolejne to potencjalne trudności technologiczne czy dopasowanie do „młodszego zespołu”.

Czy są to jednak bariery realne czy tylko wyimaginowane? I czy można im zaradzić odpowiednio dobranymi narzędziami?

Współczesny rynek pracy często ulega złudzeniu, że innowacyjność jest zarezerwowana wyłącznie dla młodości.

Poniższy tekst przybliży, dlaczego warto otworzyć organizację na ekspertów, którzy przez całe swoje zawodowe życie budowali fundamenty wolnego rynku.

Oto 3 praktyczne scenariusze biznesowe dla rekrutacji wielopokoleniowej.

Fundament stabilności – spokój w czasach niepewności

Jako praktycy HR wyraźnie widzimy, że w świecie określanym mianem BANI (kruchym, niespokojnym, nieliniowym i niezrozumiałym), staż pracy staje się najcenniejszą walutą.

Osoby z ponad **20-letnim doświadczeniem zawodowym** to pracownicy, którzy przeszli przez co najmniej kilka **pełnych cykli koniunkturalnych**. Pamiętają kryzysy finansowe oraz transformacje modeli biznesowych, a także globalne zawirowania rynkowe.

Ta „pamięć instytucjonalna” i życiowa sprawia, że **tacy eksperci rzadko ulegają panice, gdy projekt napotyka trudności**. Oni już to widzieli. Wiedzą, że po każdym spadku następuje wzrost, i potrafią wskazać sprawdzone metody zarządzania ryzykiem, które chronią firmę przed powielaniem błędów z przeszłości.

To realna **oszczędność czasu i pieniędzy dla każdego przedsiębiorstwa**. Warto dołączać ich do trudnych, złożonych, wielofunkcyjnych projektów, gdzie mogą wykorzystać w pełni swoje doświadczenia.

Rentowność ukryta w lojalności zawodowej

Jeśli zespół, do którego szukamy specjalisty przechodzi regularne zmiany i rotacje, warto pomyśleć o ustabilizowaniu go poprzez pozyskanie osoby z dłuższym stażem.

Praktyka pokazuje, że pracownik z 20-letnim stażem zazwyczaj wykazuje znacznie wyższą lojalność wobec pracodawcy.

W dobie zjawisk takich jak „job hopping” czy „quiet quitting” stabilność, którą wnosi doświadczony ekspert, jest bezcenna. Koszt rekrutacji i wdrożenia nowego pracownika co 18 miesięcy jest znacznie wyższy niż zatrudnienie profesjonalisty, który zwiąże się z firmą na lata.

Dodatkowym atutem jest fakt, że dojrzałe osoby mają już często ustabilizowaną sytuację życiową. Pozwala im to na pełniejsze skupienie się na celach zawodowych i mniejszą reaktywność na chwilowe rynkowe pokusy.

Sieć kontaktów jako kapitał relacyjny

„Silwersi” bardzo często niosą w swoim życiorysie nie tylko unikalne kompetencje, ale również **sieć kontaktów branżowych budowaną przez dekady**.

Doskonale znają rynek, mają **wypracowane relacje** z kluczowymi graczami, dostawcami usług i wiarygodnymi partnerami. Ich kontakty często otwierają drzwi, które dla młodszych stażem pracowników pozostają zamknięte. Potrafią oni generować leady i partnerstwa strategiczne w oparciu o zaufanie, którego **nie da się zbudować w kilka miesięcy**.

Jednym z najczęstszych źródeł pozyskiwania kandydatów 45+ są polecenia, co potwierdza aż 42% odpowiedzi w badaniu. Dzięki networkingowi pozyskujemy wiarygodnych i sprawdzonych kandydatów już na starcie procesu rekrutacyjnego.

Gdy tacy eksperci stają się częścią naszej organizacji, zyskujemy dostęp do ich rozbudowanych sieci kontaktów.

Kapitał społeczny doświadczonego menadżera bywa wart więcej niż najnowocześniejsze systemy.

Badanie **Age-Diversity w organizacjach – deklaracja czy praktyka?** pokazuje wyraźnie, że jako pracodawcy sięgamy po tę pulę talentów na rynku. Aż 72% badanych potwierdza zatrudnienie pracowników z doświadczeniem 20+ lat w ciągu ostatnich 12 miesięcy.

Czemu jednak, trafiają oni na short listy kandydatów tak rzadko? Co można robić inaczej?

Barьеры mentalne vs. rzeczywistość ekonomiczna

Jak wskazuje to samo badanie, kluczową barierą w procesie selekcji kandydatów pozostaje kwestia dopasowania finansowego.

Jak wynika z praktyki, często jest to bariera mentalna po stronie rekrutującego menadżera.

Można bowiem popatrzeć na oczekiwania finansowe szerzej, poprzez pryzmat całkowitego kosztu zatrudnienia. Doświadczony pracownik może potrzebować mniej czasu na wdrożenie. Rzadziej popełnia kosztowne błędy operacyjne i wykazuje większą lojalność wobec pracodawcy.

W dłuższej perspektywie, wyższe wynagrodzenie eksperta to w rzeczywistości „premia za wiedzę i lojalność”, która zwraca się z nawiązką. Często również oczekiwania finansowe to kwestie, które można negocjować, pozostając otwartym i elastycznym na rozmowy o całościowym pakiecie świadczeń.

Kolejną wymienianą barierą są trudności technologiczne i trudności w dopasowaniu do organizacji czy zespołu.

Coraz częstsze badania rynkowe w tym temacie oraz praktyka organizacyjna, pokazują jedynie **mit o rzekomej technologicznej nieporadności doświadczonych pracowników.**

Jednocześnie rozwiązaniem, stosowanym w wielu organizacjach z doskonałymi rezultatami synergii jest tzw. **intermentoring.**

Mechanizm ten opiera się na stworzeniu par w których role mentora i mentee płynnie się przenikają. Łączymy bowiem pracowników z dłuższym stażem z osobami bardziej juniorskimi, w procesie wzajemnego mentoringu.

Punktowo **otrzymujemy przyspieszony proces onboardingowy** (niektóre badania PARP pokazują wzrost efektywności nawet o 30%), szybkie wdrożenie w specyfikę zespołu, jak również **natychmiastowy dostęp do ekspertyzy** osoby dołączającej do firmy.

W skrócie można powiedzieć, że **seniorzy uczą strategii, juniorzy – narzędzi cyfrowych.** Ale narzędzie to pracuje na wielu dodatkowych poziomach organizacyjnych.

Intermentoring likwiduje silosy pokoleniowe. Zmusza do dialogu, który buduje empatię i zrozumienie dla różnych stylów pracy.

Dodatkowo, pozwala na zatrzymanie wiedzy w firmie: doświadczeni pracownicy często posiadają wiedzę „ukrytą” (niezapisaną w procedurach). Intermentoring pozwala ją wydobyć i „zdigitalizować”.

Ostatnie wyzwanie, na które należy jeszcze zwrócić uwagę, leży w głowach menadżerów rekrutujących. Często pojawia się bowiem **lęk przed zarządzaniem osobą starszą**, posiadającą większe doświadczenie.

Praktyczną podpowiedzią oraz **rolą HR jest uświadomienie liderom, że zatrudnienie seniora to nie zagrożenie dla ich autorytetu**, lecz zyskanie „darmowego konsultanta” w zespole.

Warto edukować menadżerów, by podczas spotkań rekrutacyjnych unikali pułapki oceny "nadmiaru kompetencji" (overqualified). **W 2026 roku nadmiar kompetencji to luksus, a nie wada.**

Należy zwracać uwagę, czy menadżer ocenia kandydata przez pryzmat dopasowania do wyników biznesowych, czy przez filtr "podobieństwa kulturowego", który często bywa ukrytym ageizmem.

Strategia na przyszłość

Wielopokoleniowość to nie jest projekt z zakresu CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu) – to twarda, ekonomiczna strategia przetrwania i rozwoju.

Firmy, które jako pierwsze przełamią stereotypy i realnie otworzą się na ekspertów 45+, zyskają unikalną odporność na wstrząsy rynkowe i potężną przewagę konkurencyjną.

Już czas przestać patrzeć na wiek przez pryzmat daty urodzenia. Warto postrzegać go jako zasób mądrości operacyjnej, która stabilizuje biznes w nieprzewidywalnych czasach.



careerSPA[®]

**Twoja przestrzeń
na regenerację kariery
i świadomą zmianę**

careerSPA[®] to autorska usługa doradcza,
stworzona z myślą o doświadczonych
profesjonalistach i profesjonalistkach.

poznaj careerSPA[®]

strategie rozwoju

utrzymanie talentów 45+



rozwój i utrzymanie pracowników 45+

Wyniki badania pokazują, że temat rozwoju i utrzymania pracowników z długim stażem zawodowym jest w organizacjach obecny, ale rzadko przyjmuje formę spójnych, dedykowanych programów.

Działania rozwojowe wobec osób z ponad 20-letnim doświadczeniem są częściej rozproszone i realizowane „przy okazji” standardowych inicjatyw HR niż zaplanowane w sposób strategiczny.

Dostępność programów rozwojowych

Tylko 32% organizacji deklaruje, że oferuje regularne programy rozwoju dla pracowników z 20+ lat doświadczenia. Jednocześnie aż 37% firm nie ma takich działań i nie planuje ich wdrożenia!

Oznacza to, że **ponad jedna trzecia organizacji wciąż nie traktuje tej grupy jako odrębnego obszaru działań rozwojowych**, mimo rosnącego znaczenia utrzymania doświadczonych talentów na rynku pracy.

czy organizacja oferuje programy rozwoju dla pracowników z doświadczeniem 20+ lat?

32%

Tak, regularnie

23%

Sporadycznie

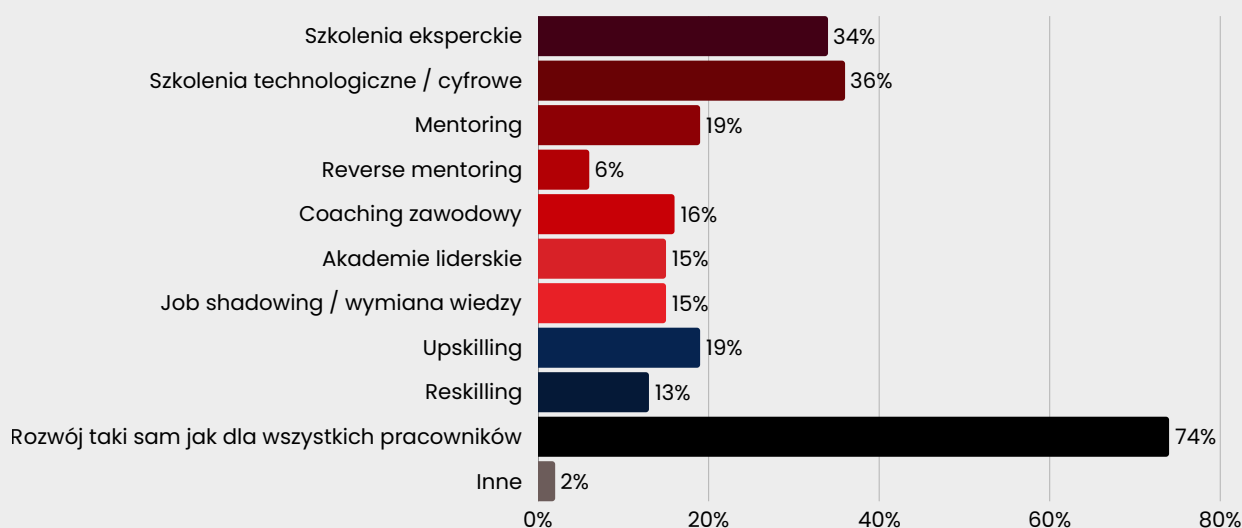
8%

Nie, ale mamy w planach

37%

Nie i nie planujemy

dostępne formy rozwoju dla pracowników z 20+ letnim doświadczeniem



W polskich organizacjach nadal dominują rozwiązania „uniwersalne”. Najczęściej wskazywaną odpowiedzią było przekonanie, że pracownicy z długim doświadczeniem rozwijają się w taki sam sposób jak pozostali (74%).

Stosunkowo rzadko wykorzystywane są rozwiązania typowo międzypokoleniowe, takie jak reverse mentoring (6%) czy job shadowing (15%), choć to właśnie one mogą wspierać transfer wiedzy i adaptację do zmian technologicznych.

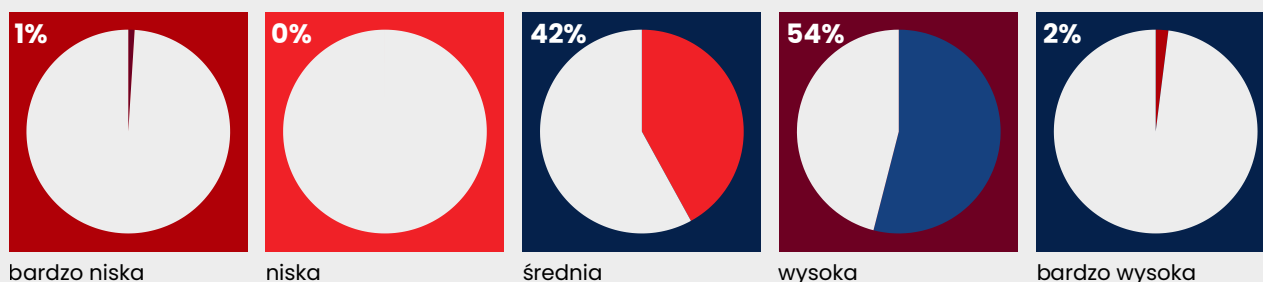
W praktyce oznacza to brak dedykowanych ścieżek i narzędzi dopasowanych do ich etapu kariery.

Organizacje, które oferują formy rozwoju, wymieniają między innymi: szkolenia technologiczne i specjalistyczne (ok. 34–36%), mentoring (19%), upskilling i reskilling (ok. 19% i 13%) oraz coaching zawodowy (16%).

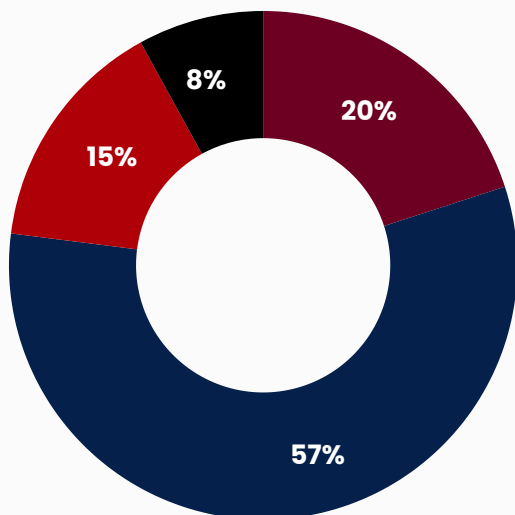
Ocena gotowości pracowników 45+ do uczenia się nowych technologii jest w większości pozytywna. Aż 54% respondentów ocenia ją jako wysoką lub średnią (42%).

Wyniki te podważają stereotyp o niskiej adaptacyjności technologicznej tej grupy i wskazują raczej na niewykorzystany potencjał niż realną barierę kompetencyjną.

ocena gotowości pracowników 45+ do nauki nowych technologii

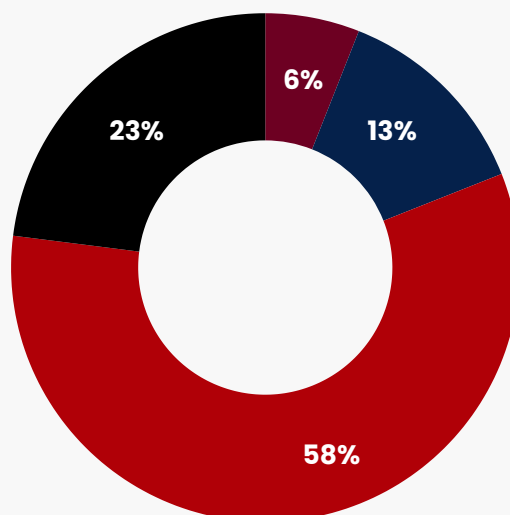


zaangażowanie doświadczonych pracowników w mentoring młodszych stażem pracowników



- Tak, głównie są to formalne programy mentoringowe
- Tak, ale głównie w zespołach bez formalnego programu mentoringowego
- Nie, ponieważ nie mamy programu mentoringowego w naszej organizacji
- Nie monitorujemy

reverse mentoring czy młodzi pracownicy pełnią rolę mentorów dla bardziej doświadczonych?



- Tak, głównie są to formalne programy reverse-mentoringowe
- Tak, ale głównie w zespołach bez formalnego programu reverse-mentoringowego
- Nie, ponieważ nie mamy programu reverse-mentoringowego w naszej organizacji
- Nie monitorujemy

Doświadczeni pracownicy często pełnią rolę mentorów, jednak w sposób nieformalny. **57%** organizacji deklaruje mentoring realizowany w zespołach, ale bez formalnych programów, a **tylko 20% posiada sformalizowane rozwiązania.**

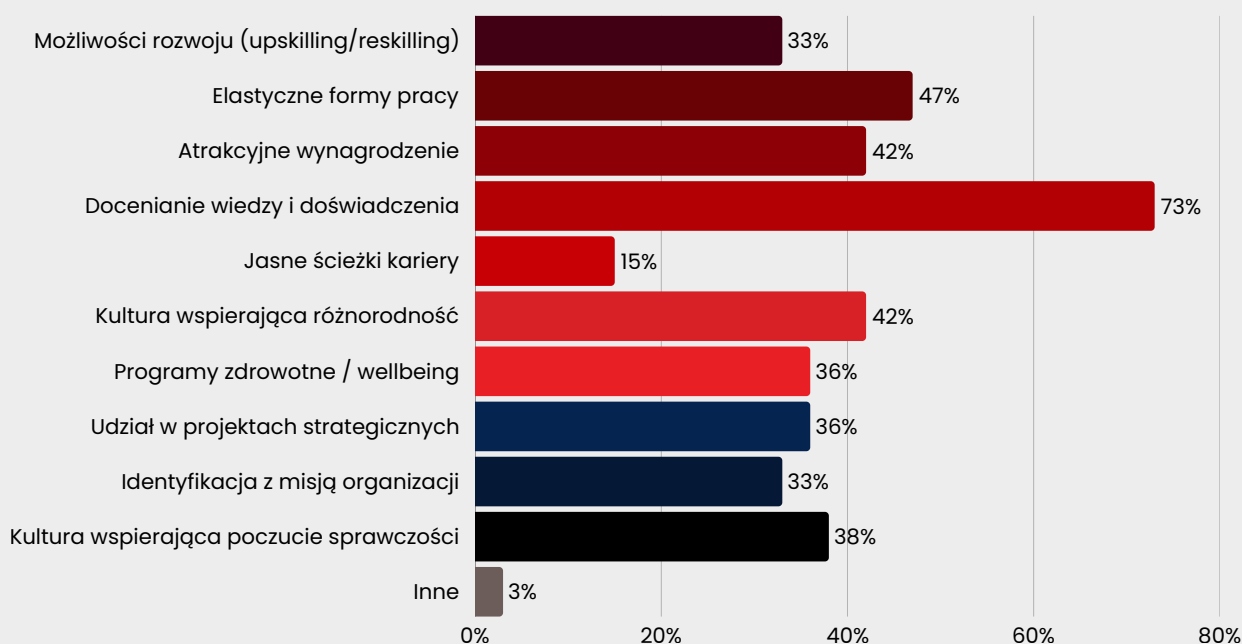
Jeszcze rzadziej stosowany jest reverse mentoring - większość organizacji nie prowadzi takich działań (58%) lub ich nie monitoruje (23%).

Oznacza to, że transfer wiedzy międzypokoleniowej zachodzi głównie oddolnie i nie jest systemowo wspierany.

Najsilniejszymi czynnikami wspierającymi rozwój i retencję doświadczonych pracowników są **docenianie wiedzy i doświadczenia (73%)**, elastyczne formy pracy (47%), atrakcyjne wynagrodzenie oraz kultura wspierająca współpracę międzypokoleniową (po ok. 42%), jasne ścieżki kariery (42%) i możliwość dalszego rozwoju (33%).

Relatywnie rzadko wskazywano formalne programy planowania kariery dla tej grupy (15%), co potwierdza, że **rozwój doświadczonych pracowników bywa pozostawiony indywidualnym inicjatywom.**

elementy wspierające rozwój i utrzymanie pracowników 45+



komentarz ekspertki

Z mojego doświadczenia wynika, że mentoring w organizacjach rzadko zaczyna się od formalnych programów – znacznie częściej rozwija się naturalnie w pracy zespołowej. To zjawisko jest mi dobrze znane z wcześniejszej pracy w różnych organizacjach.

W środowiskach eksperckich to właśnie doświadczeni specjaliści są naturalnym źródłem wiedzy i wsparcia dla młodszych pracowników, szczególnie podczas pracy nad złożonymi projektami oraz przy podejmowaniu decyzji biznesowych.



Anna Boguszewska
Co-Founder
controllingNOW

Dlaczego zatem nie korzystać z tego potencjału w organizacjach? Organizacje, które świadomie wzmacniają ten proces, znacznie szybciej budują unikalne kompetencje, zwiększają efektywność swoich zespołów i zyskują przewagę konkurencyjną.

Postrzegane korzyści z obecności pracowników 45+

Organizacje bardzo wyraźnie dostrzegają wartość, jaką wnoszą do firmy pracownicy 45+.

Najczęściej wskazywane korzyści to:

- duże doświadczenie i wiedza (77%),
- stabilność i lojalność (76%),
- wysoka jakość pracy (59%),
- odporność na kryzysy (55%),
- wysoka etyka pracy (53%)
- wsparcie dla młodszych pracowników (49%).

Tylko 1% respondentów nie widzi wyraźnych korzyści z obecności pracowników 45+.

Zebrane dane pokazują wyraźną lukę pomiędzy świadomością wartości doświadczonych pracowników a poziomem systemowego wsparcia ich rozwoju. Organizacje dostrzegają korzyści płynące z obecności tej grupy, ale rzadziej przekładają je na dedykowane programy, ścieżki rozwoju czy rozwiązania międzypokoleniowe.

W praktyce rozwój pracowników z długim stażem opiera się głównie na standardowych narzędziach dostępnych dla wszystkich, a działania takie jak mentoring, reskilling czy planowanie dalszych etapów kariery są wciąż niedostatecznie ustrukturyzowane.

W kontekście zmian demograficznych i rosnącej presji na utrzymanie kompetencji krytycznych oznacza to obszar o dużym potencjale rozwojowym dla organizacji.

77%



76%



59%



55%



53%



49%



1%



komentarz ekspertki



Anna Białas
Head of Talent, Engagement
& HR Business Partnering
Cellnex

W Cellnex widzimy, jak ogromną wartość wnosi doświadczenie i praktyczna wiedza naszych pracowników 45+.

To często osoby o kluczowych, specjalistycznych kompetencjach, doskonale rozumiejące złożoność środowiska technicznego i organizacyjnego, w którym funkcjonujemy.

Dlatego tak dużą wagę przykładamy do wspierania inicjatyw, które umożliwiają dzielenie się wiedzą – zarówno formalnie, jak w ramach cyklu Sharenex, który aktywnie promuje współpracę i wymianę doświadczeń między zespołami, jak i w codziennych interakcjach liderów z ich zespołami.



Integracja różnych pokoleń wokół wspólnych celów wzmacnia innowacyjność i odporność naszej organizacji.

Z perspektywy zespołu People obserwujemy, że liderzy, którzy potrafią budować kulturę wzajemnego uczenia się – **łącząc entuzjazm młodszych talentów z głębokim know-how pracowników 45+** – tworzą zespoły bardziej dojrzałe, stabilne i nastawione na długofalowe rezultaty.

rozwój niezależnie od metryki

dlaczego gotowość kompetencyjna staje się walutą przyszłości?



Jakub Bejnarowicz
Dyrektor Regionalny na Europę
Chartered Institute
of Management Accountants
(CIMA)

W dynamicznych, naznaczonych zmianą czasach gotowość kompetencyjna pracowników – niezależnie od wieku – staje się jednym z kluczowych czynników utrzymania konkurencyjności organizacji.

Wyniki raportu **Age-Diversity w organizacjach – deklaracja czy praktyka?** pokazują, że dojrzałe zespoły nie tylko chcą się uczyć, ale realnie odpowiadają na wyzwania transformacji. Warto więc przyrzeć się temu, jak firmy mogą świadomie budować kulturę rozwoju i wzmacniać zdolność do ciągłego podnoszenia kompetencji. W zamian organizacje otrzymują od doświadczonych pracowników stabilność, lojalność i wysoką jakość pracy.

Gotowość kompetencyjna pracowników (ang. workforce readiness) staje się dziś **źródłem przewagi konkurencyjnej**. Rosnąca adopcja sztucznej inteligencji, przyspieszona **transformacja technologiczna oraz zmiany demograficzne** sprawiają, że kompetencje ewoluują szybciej niż kiedykolwiek wcześniej.

Według raportu World Economic Forum Four Futures for Jobs in the New Economy: AI and Talent in 2030, **organizacje będą musiały wykazać się znacznie większą zdolnością adaptacji i przewidywania**, aby sprostać presji rynku pracy oraz skracającemu się cyklowi życia umiejętności.

Z kolei, jak dowodzi badanie AICPA i CIMA, przeprowadzone we współpracy z Enterprise Risk Management Initiative Uniwersytetu Stanowego Karoliny Północnej: Executive Perceptions of Artificial Intelligence (AI) Opportunities and Risks: A Global Analysis, rośnie przepaść w adopcji AI – organizacje zmagają się z brakiem gotowości kompetencyjnej, technologicznej i zarządczej.

Chęć ciągłej nauki wbrew stereotypom

Dane z badania **Age-Diversity w organizacjach – deklaracja czy praktyka?** jednoznacznie pokazują, że pracownicy 45+ są otwarci na rozwój technologiczny.

54% respondentów ocenia ich gotowość do nauki nowych narzędzi jako „wysoką” (poziom 4 w skali 1–5), a kolejne 42% jako „średnią”. Jedynie marginalny odsetek wskazuje bardzo niską gotowość. Wyniki te silnie korespondują z obserwacjami biznesowymi.

Rozwój kompetencji nie jest dziś wyborem, lecz koniecznością wynikającą z tempa zmian.

Sztuczna inteligencja, automatyzacja oraz nowe modele pracy wymuszają **uczenie się** nie tylko nowych procesów, lecz także **nowych sposobów myślenia**.

W praktyce oznacza to, że **organizacje muszą przestać traktować rozwój jako benefit**.

W realiach określanych mianem „ery nieustannej transformacji kompetencyjnej” jest on warunkiem przetrwania i długofalowej konkurencyjności.

Mentoring jako naturalny motor transferu wiedzy

Aż 57% firm deklaruje, że mentoring funkcjonuje u nich w sposób nieformalny, oparty głównie na relacjach zespołowych.

Jednocześnie tylko 20% organizacji prowadzi mentoring w formie ustrukturyzowanej. Jeszcze większym wyzwaniem pozostaje **reverse mentoring**. Ten model, kluczowy z perspektywy budowania kompetencji cyfrowych, działa formalnie jedynie w 6% firm. W ponad 58% organizacji nie funkcjonuje w ogóle, a w 23% nie jest nawet monitorowany.

To wyraźnie pokazuje, jak duży potencjał pozostaje niewykorzystany.

Nadanie mentoringowi jasnych ram (celów, kryteriów, struktury), wyznaczenie ról i przyjęcie prostych narzędzi ewaluacji pozwala przekształcić go z inicjatywy zależnej od otwartości zespołu w skalowalne rozwiązanie rozwojowe.

Szczególnie **warto rozwijać reverse mentoring**, w którym młodszy pracownicy dzielą się kompetencjami cyfrowymi, narzędziowymi i projektowymi.

Praktyka pokazuje, że znacząco przyspiesza to **adaptację technologii** i z perspektywy zarządzania różnorodnością pokoleniową reverse mentoring jest jednym z najbardziej przyszłościowych narzędzi.

Doświadczenia CIMA potwierdzają, że połączenie wiedzy i perspektyw różnych pokoleń buduje kulturę współodpowiedzialności i wzmacnia zaangażowanie po obu stronach.

Projektowanie rozwoju z myślą o różnorodności wiekowej

Najczęściej wskazywaną formą rozwoju dla pracowników 45+ jest „rozwój taki sam jak dla wszystkich” – taką odpowiedź wskazało 74% organizacji.

To dobra informacja, ale jednocześnie sygnał, że może być potrzebne bardziej świadome projektowanie rozwiązań rozwojowych, uwzględniających zróżnicowane potrzeby.

Upskilling, reskilling, szkolenia cyfrowe i programy technologiczne powinny:

uwzględniać różne style uczenia się,

oferować tempo sprzyjające komfortowi uczestników,

promować kulturę, w której zadawanie pytań i „uczenie się od zera” nie wiąże się z żadnym poczuciem dyskomfortu.

Coraz wyraźniej widać też, że skuteczny rozwój wykracza poza jednorazowe kursy. To proces oparty na ciągłym dostępie do wiedzy – w mniejszych i większych porcjach, w różnych formatach i przystępnej formie.

Doświadczenie jako strategiczny kapitał organizacji

Wyniki badania pokazują, że pracownicy 45+ wnoszą do organizacji przede wszystkim duże doświadczenie, stabilność, wysoką jakość pracy, odporność na kryzysy oraz silną etykę pracy, co czyni ich wartościowym wsparciem w procesach transformacyjnych.

Organizacje dysponują więc ogromnym zasobem, który powinien być aktywnie rozwijany i wzmacniany. Dobrze wpisuje się to w podejście określane jako human-centric leadership, w którym w centrum uwagi znajduje się człowiek – jego wiedza, wartości i wpływ na kulturę pracy. A efektem jest tworzenie środowiska, które nie wypala, lecz rozwija, niezależnie od wieku.



optymalizujemy
procesy biznesowe
i operacyjne



zarządzamy kosztami
i wartością
przedsiębiorstw



budujemy modele
operacyjne organizacji
z sektora BSS



szukamy potencjału
RPA



przeprowadzamy
zmiany organizacyjne



restrukturyzujemy
operacyjnie
i strategicznie



opracowujemy
raporty rynkowe



zarządzamy projektami



wspieramy ekspercko
na żądanie

Nasz zespół to kompetentni, utalentowani konsultanci wywodzący się z globalnych firm doradczych oraz doświadczeni analitycy finansowi i eksperci biznesowi z wielu branż w Polsce i na świecie.



liderzy

i współpraca międzypokoleniowa

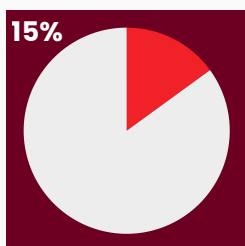
liderzy i współpraca międzypokoleniowa

Wyniki badania **Age-Diversity w organizacjach - deklaracja czy praktyka?** pokazują, że wielopokoleniowość jest już stałym elementem funkcjonowania organizacji, jednak poziom systemowego podejścia do zarządzania różnorodnością wiekową oraz przygotowanie liderów w tym obszarze bardzo różni się pomiędzy organizacjami.

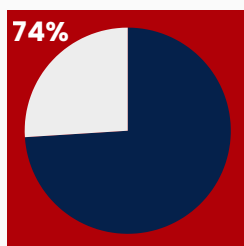
Wciąż zauważyć można wyraźną lukę pomiędzy rosnącą obecnością zespołów międzypokoleniowych a poziomem przygotowania liderów i formalizacji działań w tym obszarze. Zarządzanie doświadczonymi pracownikami oraz efektywna współpraca międzypokoleniowa wymagają nie tylko dobrej woli, lecz także **świadomego rozwoju kompetencji przywódczych, systemowych rozwiązań DE&I oraz otwartej pracy nad komunikacją i stereotypami wiekowymi.**

Jedynie 15% organizacji deklaruje posiadanie formalnej strategii DE&I (ang. Diversity, Equity and Inclusion, czyli różnorodność, równość i włączenie) uwzględniającej różnorodność wiekową. Zdecydowanie częściej firmy działają w sposób nieformalny: 35% badanych wskazuje, że choć strategia nie jest sformalizowana, kwestie wieku są brane pod uwagę w praktyce. Jednocześnie aż 31% organizacji nie posiada i nie planuje wdrożenia takiej strategii (8% deklaruje takie plany).

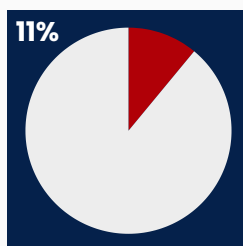
Z perspektywy zarządzania organizacją to sygnał, który trudno zbagatelizować. Działanie bez strategii oznacza, że decyzje dotyczące pracowników w różnym wieku zależą od wrażliwości konkretnego lidera czy menadżera, a nie od spójnej polityki firmy. Może to być ryzykowne, szczególnie w kontekście rosnącej presji na utrzymanie w organizacji doświadczonych pracowników.



tak



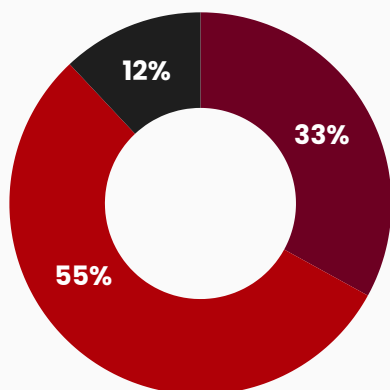
nie



nie wiem

strategia DE&I uwzględniająca różnorodność wiekową

ocena przygotowania menadżerów do pracy w zespołach wielopokoleniowych



● Bardzo dobrze ● Średnio ● Brak przygotowania

Przygotowanie menadżerów do kierowania zespołami międzypokoleniowymi zostało ocenione przez **55%** respondentów jako „średnio”. Tylko co trzeci ankietowany jest skłonny ocenić je jako „bardzo dobrze”, a **12%** wskazuje wprost na brak przygotowania.

„Średnio” to w tym kontekście słowo, które powinno niepokoić bardziej niż się wydaje. Może ono oznaczać, że menadżerowie radzą sobie, ale na zasadzie improwizacji i intuicji, i to w obszarze, który wymaga konkretnych, wyćwiczonych, ustrukturyzowanych umiejętności.

braki kompetencyjne menadżerów w obszarze zarządzania zespołami międzypokoleniowymi



W obszarze luk kompetencyjnych liderów, najczęściej wskazywane deficyty dotyczą tzw. **miękkich aspektów przywództwa**: adaptacji stylu przywództwa do różnych pokoleń (51%), motywowania zróżnicowanych wiekowo zespołów (47%) oraz skutecznej komunikacji i rozumienia wartości, które każde pokolenie wnosi do organizacji (ok. 30%). 19% ankietowanych uważa, że umiejętności menadżerskie w ich organizacji są na satysfakcjonującym poziomie.

Wyniki te pokazują, że wyzwaniem nie jest brak ogólnych umiejętności zarządczych, lecz trudność w elastycznym reagowaniu na odmienne potrzeby, wartości i style pracy pracowników w różnym wieku.

W praktyce może to decydować o tym, czy doświadczony pracownik poczuje się doceniony, czy zignorowany.

komentarz ekspertki



Anna Pora
Lead People
Business Partner
Simcorp

Obecnie liderzy odgrywają kluczową rolę w budowaniu środowiska, w którym tak różne pokolenia współpracują ze sobą.

Świadomy lider zauważa i docenia różnorodne perspektywy z tego wynikające oraz tworzy przestrzeń do wymiany doświadczeń.

Jest to niekiedy wyzwanie, ale zdecydowanie warto je podjąć. Szeroki wachlarz doświadczeń i kompetencji, **lepsze zrozumienie klientów, umiejętność rozwiązywania problemów oraz innowacyjność** to korzyści wynikające z efektywnej **współpracy międzypokoleniowej**.

najczęstsze źródła konfliktów międzypokoleniowych

Większość ankietowanych firm potrafiła wskazać konkretne obszary napięć.

26% Jedyne co czwarta firma deklaruje **brak konfliktów międzypokoleniowych.**



2%
inne



36%
różne tempo
pracy



36%
inne podejście
do zmian



28%
słaba
komunikacja



26%
rozbieżna
motywacja



26%
podejście
do technologii



8%
oczekiwania
finansowe

Odpowiedzi otwarte dodatkowo sugerują, że **konflikty nie zawsze przebiegają zgodnie ze stereotypowym podziałem „młodzi kontra starsi”,** a opór wobec zmian nie jest domeną wyłącznie starszych pracowników.

Warto o tym pamiętać, ponieważ **stereotypowe myślenie** o konfliktach jako starciu „postępowych młodych” z „zachowawczymi seniorami” **prowadzi do błędnych diagnoz i w konsekwencji chybionych decyzji.**

To prowadzi do kolejnego pytania: skoro konflikty są bardziej złożone niż się wydaje, czy organizacje mają świadomość uprzedzeń, które je napędzają?

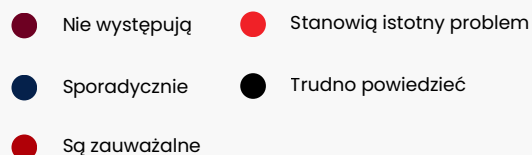
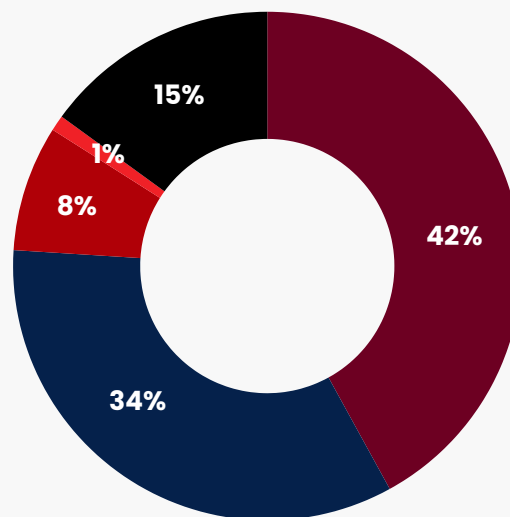
Ponad 40% respondentów uważa, że stereotypy związane z wiekiem nie występują w ich organizacjach, a 34% wskazuje, że pojawiają się one jedynie sporadycznie.

Dla części firm (8%) stereotypy są wyraźnie zauważalne, a **tylko 1% uznaje je za istotny problem.**

Z jednej strony można więc mówić o dość optymistycznym obrazie – większość organizacji nie dostrzega silnych przejawów ageizm'u w swoim środowisku pracy.

Z drugiej jednak strony warto pamiętać, że są to odpowiedzi deklaratywne, oparte na samoocenie organizacji. Stereotypy wiekowe bardzo rzadko przyjmują dziś otwartą, jednoznacznie dyskryminującą formę.

występowanie stereotypów wiekowych w organizacji



Znacznie częściej ujawniają się w subtelnych mechanizmach: drobnych założeniach dotyczących możliwości rozwojowych pracowników, pomijaniu ich przy projektach wymagających nowych kompetencji czy w nieformalnych decyzjach związanych z rekrutacją, awansami lub szkoleniami.

Właśnie dlatego mogą one pozostawać słabo widoczne w badaniach ankietowych, a jednocześnie realnie wpływać na doświadczenia pracowników i strukturę zespołów w organizacji.

Dane z badania rysują obraz, który nie jest jednolity i w dużej mierze pokrywa się z doświadczeniami sourcingNOW we współpracy z wielopokoleniowymi organizacjami. Widać firmy i liderów, którzy traktują różnorodność wiekową jako świadomy element zarządzania – włączają ją do strategii HR, budują zespoły oparte na komplementarności doświadczeń i rozwijają kompetencje menadżerskie potrzebne do pracy z różnymi pokoleniami.

Jednocześnie są organizacje, które wciąż działają bardziej intuicyjnie – reagują dopiero wtedy, gdy pojawiają się napięcia lub wyzwania w zespołach. Różnorodność wiekowa jest tam obecna, ale rzadko bywa zarządzana w sposób systemowy. Wyniki badania pokazują więc, że choć świadomość znaczenia różnorodności wiekowej rośnie, to na poziomie strategii, narzędzi HR i rozwoju kompetencji menadżerskich wciąż pozostaje sporo do zrobienia.

komentarz ekspertki



Renata Wozba
Prezes Zarządu Grupy T2S,
Ekspert ds. Rynku Pracy,
Business Centre Club

Temat współpracy międzypokoleniowej jest bliski naszym spółkom, ponieważ jestem osobą, która bardzo mocno walczy ze stereotypami dotyczącymi wieku pracowników.

Jestem zwolenniczką zatrudniania jak największej liczby osób 45+, a nawet 50+. Inkluzywność, a co za tym idzie różnorodność, to must have każdej „zdrowej” organizacji.

Nasza Grupa T2S od ponad 8 lat prowadzi w ramach naszego programu CSR kampanię #STOP RASIZMOWI W PRACY, gdzie oprócz standardowych elementów wykluczeniowych w miejscu pracy, jak kolor skóry, kultura, religia czy płeć, równie ważne jest dbanie o osoby 50+ oraz walka z wykluczaniem ich z organizacji, a także stawianie na ich dalszy rozwój. Przedstawiciele tej grupy wiekowej nie traktują poziomu wynagrodzenia jako głównego kryterium przy podejmowaniu decyzji zawodowych. Znacznie większe znaczenie ma dla nich poczucie docenienia przez pracodawcę oraz możliwość uczestnictwa w interesujących i istotnych dla organizacji projektach.

lider wielu pokoleń

**jakie
kompetencje są
dziś naprawdę
potrzebne?**



Małgorzata Wesołowska
Group CFO | Board Member
Efigence S.A.

Zarządzanie generacyjnie zróżnicowanym zespołem staje się jednym z najważniejszych wyzwań współczesnego przywództwa.

Organizacje coraz częściej funkcjonują w środowisku, w którym w jednym zespole pracują przedstawiciele trzech, a czasem nawet czterech pokoleń - od Baby Boomers, przez Pokolenia X i Y (Millenialsów), aż po Generację Z.

Potwierdzają to wyniki raportu **Age-Diversity w organizacjach - deklaracja czy praktyka?**, z którego wynika, że aż 56% przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu ocenia przygotowanie menadżerów do zarządzania zespołami wielopokoleniowymi jedynie jako średnie, a 12% wskazuje na brak takiego przygotowania. Oznacza to, że w wielu organizacjach kompetencje przywódcze nie nadążają jeszcze za zmianami struktury demograficznej rynku pracy.

Współczesny lider musi dysponować zestawem kompetencji wykraczających poza tradycyjne zarządzanie zespołem.

Analiza wyników badania oraz obserwacje rynku pracy pokazują, które z nich mają dziś kluczowe znaczenie w pracy z zespołami wielopokoleniowymi.

Zrozumienie kontekstu pokoleniowego

Pierwszą i fundamentalną kompetencją lidera zarządzającego zespołem wielopokoleniowym jest zdolność rozumienia doświadczeń pokoleniowych pracowników.

Poszczególne generacje wchodziły na rynek pracy w innych realiach społecznych, technologicznych i gospodarczych – od świata względnej stabilności zatrudnienia i hierarchicznych struktur organizacyjnych po rzeczywistość cyfrową, globalną i dynamiczną.

Zróżnicowane doświadczenia wpływają nie tylko na styl pracy, lecz także na podejście do autorytetu, stabilności zatrudnienia, rozwoju zawodowego czy oczekiwań wobec pracodawcy.

Z przeprowadzonego badania wynika, że jednym z najczęściej wskazywanych braków kompetencyjnych liderów jest właśnie niewystarczające rozumienie potrzeb i wartości różnych pokoleń.

30%

respondentów wskazuje brak umiejętności dostrzegania wartości każdego pokolenia jako lukę kompetencyjną menadżerów

Około 30% uczestników badania wskazuje na brak umiejętności dostrzegania wartości, jaką wnosi każde pokolenie, a 28% – na trudności w rozumieniu ich potrzeb. W praktyce oznacza to, że **lider zarządzający zespołem wielopokoleniowym musi potrafić spojrzeć na pracowników przez pryzmat ich doświadczeń życiowych i zawodowych**, a nie jedynie wieku czy stanowiska.

Inteligencja emocjonalna i empatia

Drugą kluczową cechą współczesnego lidera jest **rozwinięta inteligencja emocjonalna**. W zespole wielopokoleniowym różnice w sposobie komunikacji, podejściu do hierarchii czy tempie pracy mogą prowadzić do nieporozumień. Lider powinien potrafić je rozpoznawać i konstruktywnie rozwiązywać.

Raport pokazuje, że wśród kompetencji, których najbardziej brakuje menadżerom, często pojawiają się właśnie te związane z relacjami interpersonalnymi. 24% respondentów wskazuje na trudności w rozwiązywaniu konfliktów międzypokoleniowych, a 30% na niedostateczne umiejętności budowania skutecznej komunikacji pomiędzy pokoleniami.

To pokazuje, że **rola lidera** coraz częściej polega nie tylko na koordynowaniu pracy zespołu, ale także **na budowaniu mostów porozumienia pomiędzy różnymi stylami myślenia i działania**.

Dostosowanie sposobu komunikacji do pracowników w różnym wieku wymaga od **menadżera elastyczności oraz gotowości do podjęcia dodatkowego wysiłku.**

Poszczególne pokolenia mogą preferować różne kanały kontaktu – dla jednych naturalna będzie rozmowa telefoniczna, dla innych e-mail czy komunikatory takie jak Teams czy WhatsApp. Różnice mogą dotyczyć również stylu wypowiedzi: stosowania emotikonów, skrótów, zapożyczeń z języka angielskiego czy elementów młodzieżowego slangu. **To wymaga od lidera większej uważności**, jednak w dłuższej perspektywie znacząco poprawia współpracę w zespole.

Zazwyczaj jest to też wysiłek tymczasowy. W zespołach funkcjonujących w atmosferze wzajemnego szacunku i otwartości często dochodzi do naturalnego dopasowania stylów komunikacji i wypracowania wspólnych zasad porozumiewania się.

Postrzeganie zarządzania różnorodnością pokoleniową jako źródła przewagi

Zespoły wielopokoleniowe bywają postrzegane jako wyzwanie organizacyjne. W rzeczywistości mogą jednak stanowić ogromny potencjał rozwojowy. Doświadczeni pracownicy często wnoszą wiedzę branżową, stabilność oraz umiejętność rozwiązywania złożonych problemów, podczas gdy młodsze pokolenia przynoszą nowe perspektywy, kompetencje cyfrowe oraz większą gotowość do eksperymentowania.

Jednocześnie **wiele organizacji wciąż nie posiada spójnej strategii zarządzania różnorodnością wiekową.** Jak pokazuje raport, jedynie 15% przedsiębiorców deklaruje posiadanie strategii DE&I uwzględniającej różnorodność pokoleniową. Kolejne 8% planuje jej wdrożenie, natomiast aż 31% badanych organizacji nie zamierza jej wprowadzać. Może to oznaczać, że w wielu firmach zarządzanie wiekiem odbywa się raczej intuicyjnie niż w sposób systemowy.

Elastyczność stylu przywództwa

Jedną z ważniejszych kompetencji lidera zarządzającego zespołem wielopokoleniowym jest elastyczność stylu przywództwa. Poszczególne pokolenia mogą mieć różne oczekiwania dotyczące sposobu wyznaczania zadań, autonomii czy struktury pracy.

Pomocne mogą okazać się:

- precyzyjne wyznaczanie terminów oraz kryteriów oceny poszczególnych zadań,
- dbanie o wspólne i sprawiedliwe planowanie urlopów (szczególnie w okresach natężonej pracy lub świątecznych),
- udzielanie informacji zwrotnej podczas indywidualnych spotkań,
- rozstrzygnięcie sporów po wysłuchaniu wszystkich stron,
- troska by wiek i doświadczenie nigdy nie były argumentem w dyskusjach.

W badaniu aż **51%** respondentów wskazało, że liderom brakuje umiejętności dostosowywania stylu przywództwa do różnych grup wiekowych, a **47%** – zdolności skutecznego motywowania pracowników w różnym wieku.

W praktyce oznacza to konieczność odejścia od jednolitego modelu zarządzania na rzecz bardziej sytuacyjnego podejścia, uwzględniającego różne potrzeby i motywacje pracowników.

Unikanie stereotypów pokoleniowych

Jedną z ważnych kompetencji lidera jest również umiejętność unikania uproszczonych stereotypów dotyczących pokoleń. Choć różnice między generacjami istnieją, to przypisywanie pracownikom określonych cech wyłącznie na podstawie wieku może prowadzić do nieświadomych uprzedzeń.

Dlatego każdy menadżer powinien koncentrować się nie na etykietach pokoleniowych, lecz na indywidualnych kompetencjach, motywacjach i potencjale pracowników.

Zarządzanie zespołem wielopokoleniowym nie polega na pogodzeniu różnic wieku, lecz na **umiejętnym wykorzystaniu różnorodności doświadczeń, wartości i stylów pracy.**

Lider, który potrafi rozumieć kontekst pokoleniowy pracowników, budować komunikację, unikać stereotypów oraz elastycznie dopasowywać styl przywództwa, przekształca potencjalne napięcia w przewagę organizacji.

W świecie zmieniającej się struktury demograficznej i wydłużającej się aktywności zawodowej, właśnie te kompetencje stają się jednym z kluczowych elementów przywództwa.

controllingNOW

Wraz z rozwojem organizacji rośnie liczba danych finansowych i operacyjnych, które wymagają analizy oraz przekształcenia w użyteczną informację zarządczą wspierającą podejmowanie decyzji i dalszy wzrost firmy. Nie każda dynamicznie rozwijająca się organizacja jest jednak gotowa na zatrudnienie kontrolera finansowego czy budowę własnego działu controllingu.

przejmujemy
procesy
controllingowe

tworzymy pakiety
raportów zarządczych

projektujemy
i monitorujemy KPIs

budujemy modele
finansowe
i zarządcze

wspieramy
monitorowanie
efektywności
pracowników

tworzymy budżety
i finansowe plany
strategiczne

wspieramy
w podejmowaniu
kluczowych decyzji
zarządczych

tworzymy narzędzia
do alokacji kosztów
i analiz rentowności

wspieramy
w zarządzaniu
kosztami i wartością
przedsiębiorstw

controllingNOW to HUB ekspertów oferujący elastyczny outsourcing procesów controllingowych, zapewniający firmom dostęp do profesjonalnego controllingu wspierającego ich rozwój.

wielopokoleniowość w strategii organizacji

zespoły wielopokoleniowe jako element strategii organizacyjnej w warunkach zmian demograficznych

Starzenie się społeczeństwa oraz utrzymujący się niski poziom dzietności stanowią jedno z najważniejszych wyzwań strukturalnych dla gospodarki w perspektywie najbliższych dekad.

Prognozy publikowane przez Główny Urząd Statystyczny wskazują na systematyczny spadek liczby osób w wieku produkcyjnym oraz wzrost udziału populacji w wieku 50+. Z kolei dane Eurostat potwierdzają, że proces ten ma charakter ogólnoeuropejski i będzie się pogłębiał do 2050 roku.

Jak wynika z analiz Polskiego Instytutu Ekonomicznego, przy utrzymaniu obecnych trendów, liczba osób pracujących w Polsce może w kolejnych latach istotnie się zmniejszyć, a to przełoży się na rosnącą konkurencję o kompetencje oraz presję na wydłużanie aktywności zawodowej.

Równolegle w raportach World Economic Forum podkreśla się, że w większości rozwiniętych gospodarek niedobór talentów będzie jednym z kluczowych czynników ograniczających wzrost.

W tym kontekście **wielopokoleniowość** przestaje być zagadnieniem kulturowym, a staje się **kwestią dostępności zasobów i odporności organizacyjnej**.



Znaczenie wielopokoleniowości w strategiach firm.

Obraz wynikający z badania

Age-Diversity w organizacjach - deklaracja czy praktyka?

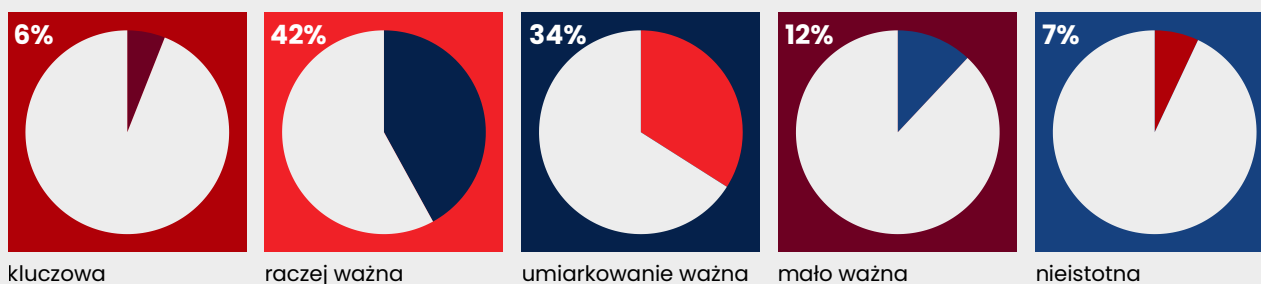
81%

respondentów uważa znaczenie talentów 45+ jako przynajmniej umiarkowanie ważne

Wyniki badania wskazują, że zespoły wielopokoleniowe są szeroko uznawane za element istotny z perspektywy przyszłości organizacji.

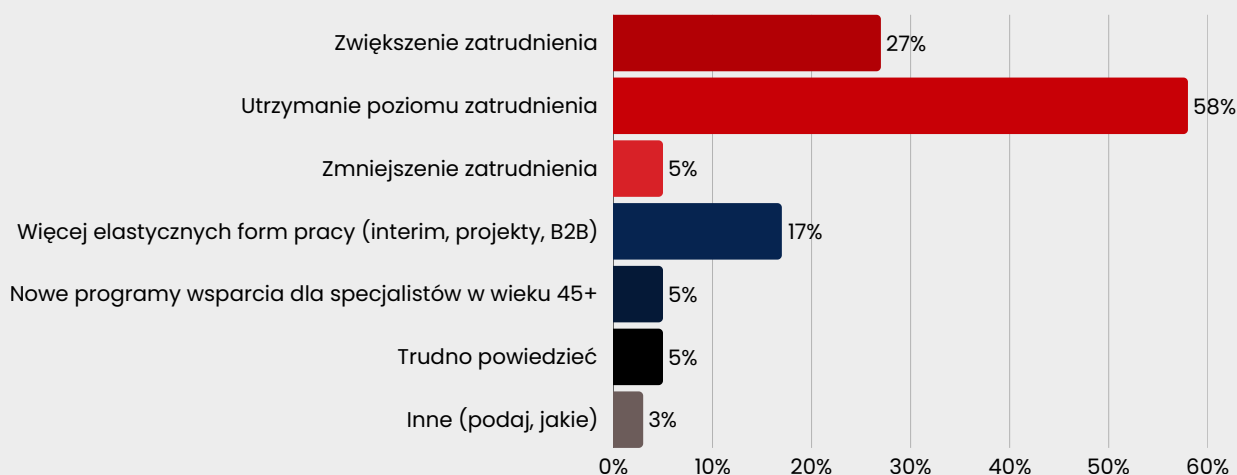
Łącznie **81%** respondentów ocenia ich znaczenie jako co najmniej umiarkowanie ważne. Jednocześnie **19%** badanych nie postrzega tego obszaru jako istotnego strategicznie, co wskazuje na utrzymujące się zróżnicowanie podejścia.

znaczenie wielopokoleniowości dla organizacji w perspektywie najbliższych 3 lat



W obszarze planów zatrudnieniowych **58%** organizacji deklaruje utrzymanie poziomu zatrudnienia doświadczonych pracowników, a **27%** jego zwiększenie. Redukcję przewiduje **jedynie 5%** firm. Dodatkowo **17%** wskazuje na rozwój elastycznych form współpracy. Dane te sugerują stabilizację podejścia do pracowników o dłuższym stażu oraz rosnące znaczenie alternatywnych modeli zaangażowania zawodowego.

prognozowane zmiany w zatrudnianiu doświadczonych pracowników w perspektywie najbliższych 3 lat



komentarz eksperta

Z badania wynika, że 85% firm planuje utrzymać lub zwiększyć zatrudnienie doświadczonych pracowników. Doskonale to rozumiem, ponieważ osobiście obserwuję rosnące rozdrobnienie ilości specjalizacji, przy równoczesnym wzroście powierzchowności wiedzy ogólnej i spadku dostrzegania „szerszego obrazka”.

W tym kontekście **wyzwaniem** przy budowie zespołów Inteligentnej Automatyzacji **jest często brak szerszego rozumienia tego**, jak i po co działa organizacja oraz jaka jest biznesowa logika procesów generowania wartości. To właśnie proces i potrzeba biznesowa powinny wyznaczać dobór narzędzi, a nie odwrotnie.

Tzw. „szersza wizja” i wiedza dziedzinowa przychodzi wraz z doświadczeniem pracowników, którzy realizowali się zawodowo w wielu miejscach, wykonując różnorodne zadania i obserwując, na jak wiele sposobów można to zrobić.

Dzięki temu pracownicy z większym stażem zawodowym częściej potrafią spojrzeć na problemy z szerszej perspektywy, wykraczającej poza znajomość jednego narzędzia czy wąskiej specjalizacji.

Ta perspektywa sprawia, że **lepiej rozumieją kompleksowość i złożoność niektórych wyzwań**, na których rozwiązanie nie ma złotego środka w postaci jednego prompta.

64% odpowiedzi wskazuje na potrzebę rozwoju kompetencji cyfrowych, jednak w dobie low-code i interfejsów konwersacyjnych **bariera ta ma często charakter bardziej psychologiczny niż technologiczny**. AI i wirtualni asystenci ułatwiają szybkie przyswajanie wiedzy i analizę rozwiązań, dlatego sama umiejętność obsługi konkretnych narzędzi przestaje być kluczowa.

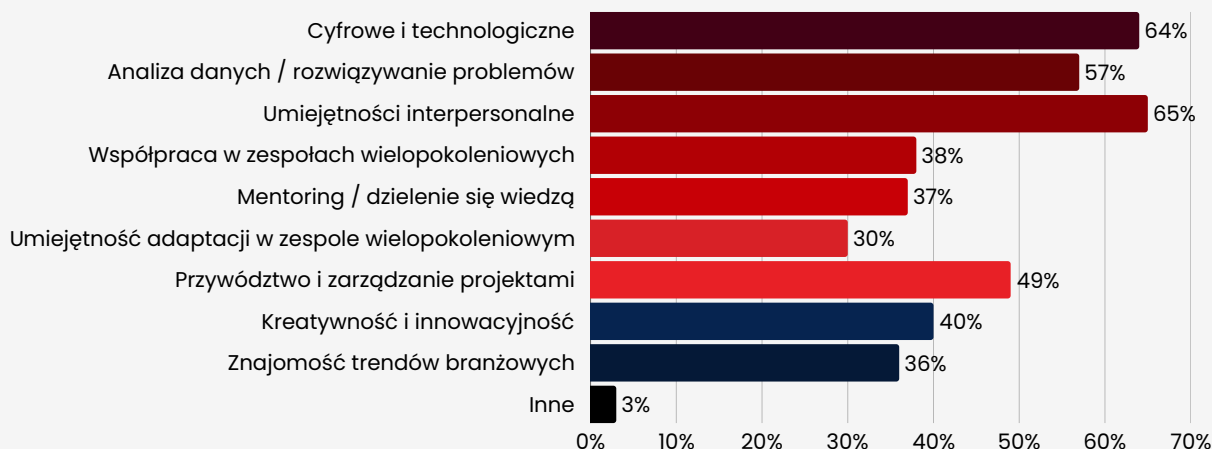
Ważniejsze staje się doświadczenie, kontekst biznesowy i mentoring, które pozwalają przekładać możliwości technologii na realną wartość dla organizacji.



Jan Domański
Head of Intelligent
Automation
Billennium

perspektywa
gen y
millennials

Kluczowe kompetencje doświadczonych pracowników w przyszłości organizacji



Kompetencje i oczekiwania wobec pracowników doświadczonych

Respondenci **najwyżej ocenili znaczenie umiejętności interpersonalnych (65%)**, ale za równie ważne uznali też kompetencje cyfrowe i technologiczne (64%).

65%

Dla około połowy pytaných ważne są umiejętność analizy danych i rozwiązywania problemów (57%) oraz przywództwa i zarządzania projektami (49%).

Relatywnie niżej oceniono znaczenie mentoringu i dzielenia się wiedzą (37%) oraz współpracy międzypokoleniowej jako odrębnej kompetencji (38%).

Może to wskazywać, że **organizacje koncentrują się na indywidualnym potencjale kompetencyjnym pracowników**, natomiast w mniejszym stopniu traktują transfer wiedzy jako proces systemowy.

Gotowość organizacyjna i luka implementacyjna

Pomimo rosnącej świadomości wyzwań demograficznych, **poziom gotowości operacyjnej pozostaje zróżnicowany**. Najczęściej wskazywane planowane działania obejmują szkolenia liderów (37%), programy mentoringowe (21%), neutralność wiekową w rekrutacji (15%) czy formalną politykę różnorodności wiekowej (12%).

41%

Jednocześnie aż **41% organizacji nie planuje wdrażania dedykowanych rozwiązań**. Powstaje w ten sposób luka pomiędzy deklaracyjnym uznaniem znaczenia wielopokoleniowości a systemowym podejściem do jej zarządzania.

W warunkach niżu demograficznego luka ta może w przyszłości przełożyć się na **trudności w zabezpieczeniu ciągłości kompetencyjnej**, a tym samym może stanowić ryzyko „być albo nie być” dla całej organizacji.

komentarz eksperta



Jan Molski
AI Consultant,
Startup Founder

Tempo zmian technologicznych jest bardzo wysokie – szczególnie przez rozwój narzędzi AI.

Młodsze osoby często szybciej testują nowe narzędzia i eksperymentują z technologią, natomiast **doświadczenie ludzi pracujących w branży od 20–30 lat jest kluczowe przy podejmowaniu decyzji** i prowadzeniu projektów.

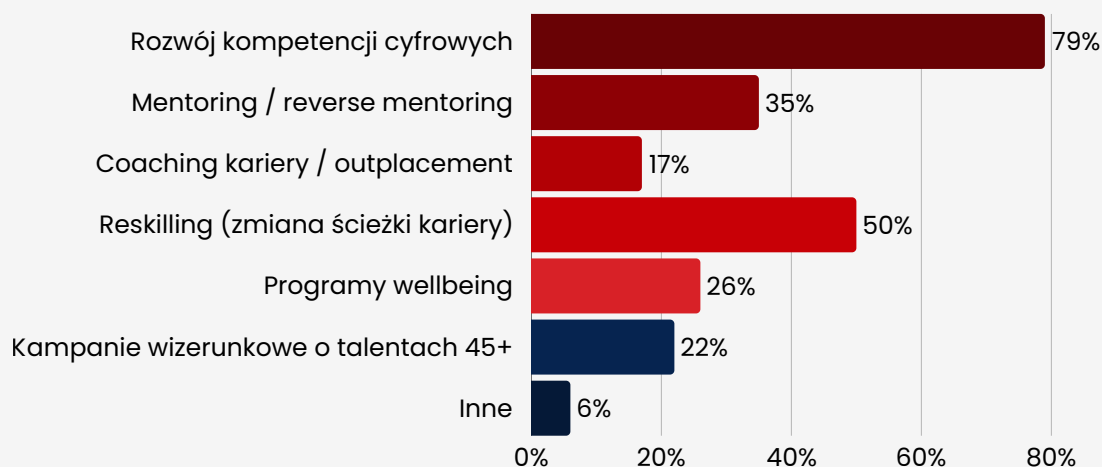
Połączenie otwartości na nowe technologie z doświadczeniem daje najlepsze efekty, co widać też w wynikach ankiety, gdzie wysoko wskazywane są zarówno kompetencje cyfrowe, jak i interpersonalne.

perspektywa

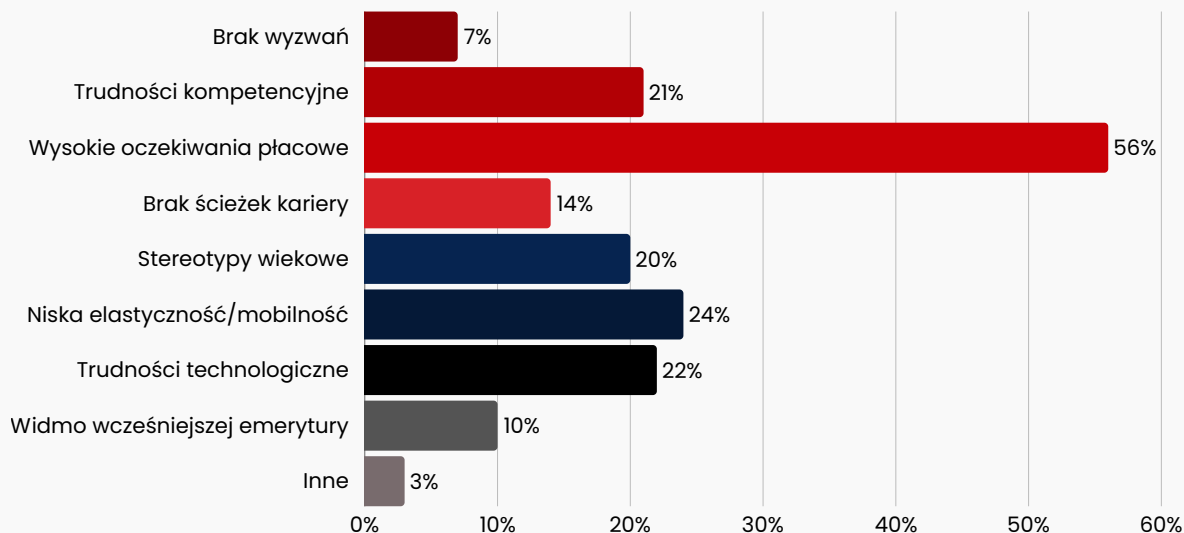
gen z

Nie lubię tego twardego podziału na „generacje”, uważam, że prowadzi to do niepotrzebnych stereotypów. W praktyce **największą wartość daje różnorodność doświadczeń** w zespole.

najbardziej potrzebne programy wsparcia rozwoju kariery w drugiej połowie życia zawodowego



największe wyzwania w zatrudnianiu doświadczonych pracowników (w opinii organizacji)



planowane działania wspierające budowanie kultury wielopokoleniowości w najbliższych 12 miesiącach



komentarz ekspertki



Olga Sobieraj
Executive Business
Mentor & Coach

Kiedy osiągamy szczyt kariery – co często przypada na okres między 35. a 40. rokiem życia – duże znaczenie mają dla nas status, pozycja, tytuł oraz wynagrodzenie. Wraz z wiekiem i zdobywanym doświadczeniem rośnie jednak świadomość, że do poczucia spełnienia potrzebny jest także sens wykonywanej pracy. Pojawiają się pytania: „Czy to, co robię, ma sens?“, „Jaką wartość i dla kogo tworzę?“, „Czy mógłbym robić coś, co przyniesie większą korzyść innym?“. W efekcie pieniądze czy tytuł na wizytówce przestają być najważniejsze.

Daniel Pink pisze w swojej książce "Drive", że na początku kariery potrzebujemy autonomii, następnie dążymy do mistrzostwa, a później, często wraz z wiekiem, rośnie potrzeba sensu tego co robimy, czyli wyraźnego wnoszenia wartości.

Obserwuję to już bardzo wyraźnie wśród moich coaching'owych i mentoring'owych klientów C-level. Widoczna jest już potrzeba sensu, którą często odnajdujemy w dawaniu, pomocy, dzieleniu się i/lub oddawaniu światu. Wielu profesjonalistów decyduje się wtedy na przygodę z mentoringiem.

Wiele organizacji widzi ogromną wartość w tworzonych programach mentoringowych i reverse-mentoringowych. To wspaniałe narzędzie dla organizacji do zatrzymania ludzi po 45. roku życia oraz zaangażowania ich do dzielenia się wiedzą w programach mentoringowych z młodszymi wiekiem, stażem czy doświadczeniem.

Dzięki temu tworzy się więź między pokoleniami, następuje wymiana i wiedzy oraz dobrej energii. Starsi stażem wnoszą unikalne umiejętności, dojrzałość i zdroworozsądkowe podejście do świata, zadań i ludzi, a młodszy nowe kompetencje cyfrowe i radość z bycia widzianymi i ważnymi.

Widać to również w raporcie **Age-Diversity w organizacjach – deklaracja czy praktyka?** – najbardziej potrzebne będą między innymi programy mentoringowe, dzielenie się wiedzą z zakresu nowych technologii, oraz rozwój umiejętności interpersonalnych i szkolenia przywódcze.

Z moich rozmów z takimi osobami wynika, że chętnie przyjęłyby takie zadania z misją, jako następny etap swojej kariery i rozwoju po 50. roku życia, nawet na pół etatu i/lub za mniejsze wynagrodzenie.

Porównanie z trendami krajowymi i globalnymi

Wyniki badania sourcingNOW pozostają spójne z obserwacjami międzynarodowymi, jednak ujawniają również istotne napięcia.

Raporty Deloitte wskazują, że ponad 70% organizacji globalnie deklaruje znaczenie zarządzania różnorodnością (w tym wiekową), lecz jednocześnie mniej niż połowa posiada formalne mechanizmy transferu wiedzy między pokoleniami. Analogiczna rozbieżność widoczna jest w badaniu **Age-Diversity w organizacjach - deklaracja czy praktyka?**: mimo wysokiego poziomu uznania znaczenia wielopokoleniowości, 41% firm nie planuje żadnych działań dedykowanych temu obszarowi.

Z kolei analizy PwC pokazują, że w wielu krajach europejskich rośnie gotowość do utrzymywania i aktywizowania pracowników 50+, jednak bariery kulturowe oraz stereotypy nadal ograniczają tempo wdrażania rozwiązań systemowych.

W badaniu **sourcingNOW** 20% respondentów również wskazuje stereotypy wiekowe jako istotne wyzwanie, a 56% podkreśla presję kosztową związaną z oczekiwaniami płacowymi.

Badania McKinsey & Company podkreślają, że organizacje, które skutecznie integrują doświadczenie z kompetencjami cyfrowymi młodszych pokoleń, osiągają wyższy poziom innowacyjności i stabilności operacyjnej. Jednocześnie brak formalnych mechanizmów mentoringu zwiększa ryzyko utraty wiedzy procesowo-biznesowej wynikającej ze specyfiki organizacji.

W ujęciu makroekonomicznym obserwowany w badaniu trend stabilizacji zatrudnienia pracowników doświadczonych wpisuje się w kierunek rekomendowany przez World Economic Forum, który wskazuje na konieczność wydłużania aktywności zawodowej jako elementu równoważenia presji demograficznej.

1

Wielopokoleniowość staje się elementem strategicznego myślenia o dostępności talentów w warunkach starzejącego się społeczeństwa.

2

Stabilizacja zatrudnienia pracowników doświadczonych wskazuje na zmianę podejścia - od modelu wymiany pokoleń do modelu współistnienia i wydłużonej aktywności zawodowej.

3

Istnieje wyraźna rozbieżność pomiędzy świadomością wyzwań demograficznych a poziomem wdrożonych rozwiązań systemowych.

4

Organizacje, które integrują politykę wielopokoleniową z długoterminową strategią rozwoju kompetencji, budują przewagę w zakresie odporności, transferu wiedzy i stabilności operacyjnej.



age-diversity w strategii firmy

światłana przyszłość czy bariera nie do pokonania?



Maciej Kulesza
CFO | Board Member
Grupa Amcor

Firmy coraz częściej widzą w wielopokoleniowości szansę, a nie przeszkodę – choć droga do pełnego jej wykorzystania wciąż bywa wyboista.

Dane z raportu **Age-Diversity w organizacjach - deklaracja czy praktyka?** pokazują, że rośnie zarówno zapotrzebowanie na doświadczonych profesjonalistów, jak i świadomość kompetencji, które wnoszą do organizacji.

Jednocześnie to właśnie ta grupa mierzy się z **wyzwaniami, które wymagają od pracodawców nowych rozwiązań.**

Unikanie stereotypów pokoleniowych

Z raportu **sourcingNOW** wynika, że firmy coraz wyraźniej dostrzegają wartość różnorodnych zespołów. Blisko połowa organizacji uznaje wielopokoleniowość za kluczową dla rozwoju biznesu w perspektywie najbliższych lat.

To silny sygnał, że doświadczenie, stabilność i perspektywa pracowników 45+ stają się realnym kapitałem, a nie jedynie elementem kultury organizacyjnej.

Organizacje zaczynają świadomie zarządzać strukturą wiekową, podkreślając rolę różnorodności kompetencji i stylów pracy. Tendencja do utrzymania lub zwiększania zatrudnienia starszych specjalistów pokazuje, że ich znaczenie w organizacji rośnie wraz z potrzebą stabilnych kompetencji, szczególnie w czasach transformacji technologicznej.

W organizacjach, w których miałem przyjemność pracować równe traktowanie pracowników było standardem, a nie nowością.

W AMCOR w szczególności staramy się doceniać doświadczonych pracowników.

Są oni znaczącym źródłem wiedzy dla nowych osób, a firma wykorzystuje ich m.in. jako coachów czy trenerów dla młodszych i mniej doświadczonych pracowników.

Kompetencje przyszłości – synergia doświadczenia i technologii

Jak wynika z raportu rozwój kompetencji cyfrowych i analitycznych to konieczność. Ponad połowa firm uznaje te obszary za kluczowe dla przyszłości pracowników z dużym stażem. Jednocześnie wysoko cenione są umiejętności interpersonalne i liderские – elementy, których często brakuje młodym specjalistom zaczynającym karierę.

Powstaje więc komplementarne połączenie: technologia wymaga nowych kompetencji, ale ich efektywne wdrażanie wymaga dojrzałości, doświadczenia i umiejętności budowania relacji. To właśnie pracownicy 45+ stają się naturalnymi mentorami i stabilizatorami transformacji – pod warunkiem, że otrzymają odpowiednie narzędzia rozwojowe.

Nowe technologie stanowią wyzwanie dla wielu firm. Rozwój kompetencji cyfrowych to według 79% respondentów badania **sourcingNOW** kluczowy program wsparcia dla pracowników w drugiej połowie życia zawodowego.

W mojej firmie już od kilku lat inwestujemy w digitalizację procesów, co wiąże się również ze zwiększonymi szkoleniami dla pracowników. Jednak, podobnie jak wielu respondentów raportu, nie ograniczamy się do wspomagania określonych grup pracowników, a naszą pomoc adresujemy do wszystkich pracowników.

Realne wyzwania: zmiana ścieżki kariery i oczekiwania płacowe

Wprowadzenie nowych technologii i modeli pracy powoduje, że **część pracowników musi zmodyfikować swoją zawodową trajektorię.**

Dane sourcingNOW wskazują, że reskilling w tej grupie staje się potrzebą, ale jednocześnie bywa barierą. Trudność zmiany przyzwyczajzeń, obawy przed rewolucją kompetencyjną czy brak jasnych ścieżek rozwoju sprawiają, że transformacja ta nie zawsze przebiega płynnie.

Warto podkreślić, że organizacje, które rozwijają programy drugiej ścieżki kariery, mentoring czy elastyczne formy pracy, często obserwują większą aktywność i zaangażowanie starszych pracowników.

Odpowiednia kombinacja wsparcia rozwojowego i stabilnych oczekiwań pozwala wykorzystać ich potencjał w obszarach wymagających odpowiedzialności, niezależności i doświadczenia.

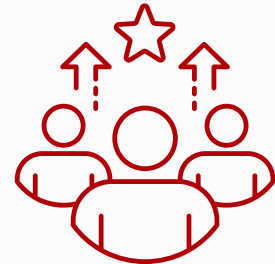
Firmy zwracają jednak uwagę, że **dojrzałe kompetencje często wiążą się z wyższą wyceną pracy**, co może stanowić barierę w procesach rekrutacyjnych.

Jednak doświadczenie zawodowe, umiejętność szybkiego diagnozowania problemów, stabilność i odpowiedzialność to elementy, które znacząco podnoszą efektywność organizacji.

W praktyce więc wyższy koszt zatrudnienia może równoważyć mniejsze ryzyko błędów oraz większą efektywność operacyjną.

Kluczowe jest stworzenie przejrzystych zasad wynagradzania, które będą jasne zarówno dla kandydatów, jak i pracodawców.

kluczowe kompetencje przyszłości



umiejętności
liderskie



umiejętności
interpersonalne



analiza danych



wiedza cyfrowa

Moje doświadczenie wskazuje, że aspekty zmiany ścieżki kariery czy oczekiwania płacowe nie są nowym elementem funkcjonowania firm. Wręcz przeciwnie – wielu respondentów badania wskazuje, że pracownicy z dłuższym stażem są standardem, a równe traktowanie pracowników nie powinno zależeć od wieku.

Coraz częściej programy wellbeing'owe i szkolenia dla pracowników nie są dedykowane dla poszczególnych grup, a raczej dla ogółu. Wiek nie stanowi żadnej przeszkody do bycia dobrym i lojalnym pracownikiem.

Wielopokoleniowość coraz wyraźniej wpisuje się w strategię rozwoju firm.

Dane z raportu **sourcingNOW** pokazują, że organizacje widzą wartość w doświadczeniu, choć dostrzegają również wyzwania związane z kosztami, zmianą ścieżki kariery i dostosowaniem do nowych kompetencji.

Sukces w budowaniu kultury wielopokoleniowej będzie zależeć od równowagi – między technologią a doświadczeniem, między nowymi oczekiwaniami rynku a realnymi możliwościami pracowników.

Właśnie ta równowaga może zdecydować, czy wielopokoleniowość stanie się świetlaną przyszłością firm, czy barierą trudną do pokonania.







doświadczenie kontra świeżość spojrzenia



Joanna Boguszewska
Managing Director
Silliker Polska

jak mądrze łączyć potencjały?

Wielopokoleniowość nie jest dziś modnym hasłem, lecz codziennością zespołów.

Jak wynika z raportu **Age-Diversity w organizacjach - deklaracja czy praktyka?**, wyzwaniem nie są same różnice wieku, ale sposób ich zarządzania. To kompetencje liderów decydują, czy doświadczenie i świeżość spojrzenia będą się ścierać, czy wzajemnie wzmacniać.

Różnice jako zasób, nie zagrożenie

W wielu organizacjach napięcia międzypokoleniowe interpretujemy jako problem kulturowy. Tymczasem dane pokazują, że ponad połowa firm wskazuje brak umiejętności dostosowania stylu przywództwa jako istotną barierę. To sygnał, że **źródłem trudności nie są „pokolenia”, lecz niedopasowane narzędzia zarządzania.**

Doświadczeni pracownicy wnoszą stabilność, znajomość procesów i zdolność przewidywania ryzyk. Młodszy częściej proponują skróty, automatyzację i nowe technologie.

Różnice zaczynają być konfliktem dopiero wtedy, gdy lider nie potrafi ich świadomie zaprojektować.

Projektowanie współpracy zamiast naturalnego ścierania się

Jednym z najbardziej efektywnych rozwiązań jest łączenie seniorów i młodszych specjalistów w duety projektowe, szczególnie przy wdrażaniu nowych osób.

Doświadczony pracownik odpowiada za przekazanie wiedzy nieformalnej, standardów jakości i kontekstu biznesowego. Młodszy wnosi świeże spojrzenie oraz gotowość do testowania nowych narzędzi.

Mentoring i szkolenia wewnętrzne działają najlepiej wtedy, gdy nie są jednostronne. Coraz częściej sprawdza się mentoring odwrócony – młodszy pracownicy szkolą starszych z nowych systemów czy rozwiązań cyfrowych. W ten sposób doświadczenie nie jest podważane, lecz uzupełniane.

Kluczowe jest formalne określenie ról. Jeśli odpowiedzialność nie jest jasno zdefiniowana, naturalne różnice stylów pracy szybko zamieniają się w rywalizację.

Tempo pracy jako obszar napięcia

Raport **sourcingNOW** pokazuje, że różne tempo pracy jest jednym z najczęściej wskazywanych źródeł konfliktów (**36%**). W praktyce szczególnie widać to przy wdrażaniu nowych technologii i zmian organizacyjnych. Młodszy pracownicy oczekują szybkich decyzji i iteracyjnego testowania rozwiązań. Seniorzy częściej potrzebują pełnej analizy ryzyka i konsekwencji.

Lider, który narzuca jeden model działania, zwykle pogłębia podział.

Skuteczniejsze jest rozdzielenie etapów pracy. Faza koncepcyjna może być szybka i eksperymentalna. Faza wdrożeniowa – bardziej uporządkowana i oparta na doświadczeniu. Takie podejście pozwala wykorzystać różne style zamiast je wygaszać.

Dostosowanie stylu przywództwa

Blisko połowa organizacji (**47%**) wskazuje trudności w motywowaniu różnych grup wiekowych. To oznacza, że uniwersalne narzędzia przestają działać. Starszym pracownikom często zależy na stabilności, uznaniu eksperckości i realnym wpływie na decyzje. Młodszy oczekują szybkiego feedbacku, możliwości rozwoju i elastyczności. **Lider nie musi zmieniać wartości, ale powinien różnicować sposób komunikacji i formę wsparcia.** Regularna informacja zwrotna, jasne kryteria oceny oraz transparentność decyzji redukują większość napięć. Różnice pokoleniowe rzadko są źródłem konfliktu same w sobie. Najczęściej są nim niedopowiedzenia.

Różnice, które budują przewagę

Zespoły jednorodnie wiekowo działają szybciej w krótkim horyzoncie. Zespoły zróżnicowane wiekowo podejmują zwykle bardziej zrównoważone decyzje. Łączą ostrożność z odwagą, doświadczenie z innowacyjnością. Doświadczenie minimalizuje ryzyko błędów. Świeżość spojrzenia skraca czas adaptacji do nowych realiów.

Lider, który potrafi połączyć te dwa elementy, buduje nie tylko spójny zespół, ale realną przewagę konkurencyjną.

Współpraca międzypokoleniowa nie wymaga specjalnych programów.

Wymaga świadomego projektowania ról, elastycznego stylu zarządzania i odwagi w łączeniu różnych perspektyw.

To właśnie w tych punktach różnice zaczynają pracować na wynik.

Źródła cytowane w raporcie "Age-Diversity w organizacjach - deklaracja czy praktyka?":

- Główny Urząd Statystyczny. (2023). Prognoza ludności na lata 2023–2060.
- Eurostat. (2023). Population structure and ageing.
- Polski Instytut Ekonomiczny. (2023). Przy obecnych trendach demograficznych do 2035 r. zatrudnienie w Polsce może spaść o ponad 12 proc.
- World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023.
- Deloitte. (2023). Global Human Capital Trends.
- PwC. (2023). Workforce Hopes and Fears Survey 2023.
- McKinsey & Company. (2023). The State of Organizations 2023.
- AICPA, CIMA, Uniwersytet Stanowy Karoliny Północnej (2026). Executive Perceptions of Artificial Intelligence (AI) Opportunities and Risks: A Global Analysis.

sourcingNOW

redefiniujemy rekrutację
wspieramy różnorodność wiekową
budujemy przyszłość pracy

rekrutacje stałe

recruiterNOW

executive search

szkolenia
age-diversity

outplacement

careerSPA®

innowacyjna agencja rekrutacyjna

łączymy doświadczonych kandydatów z pracodawcami,
promując wartość doświadczenia i kompetencji.

rekrutacja oparta na kompetencjach

potwierdzamy umiejętności kandydatów poprzez
weryfikację branżowych i obszarowych ekspertów.

careerSPA®

kompleksowo wspieramy doświadczonych pracowników
i przygotowujemy ich do nowych wyzwań zawodowych.

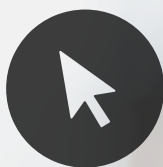
eksperti od różnorodności wiekowej

promujemy różnorodność wiekową na rynku pracy,
szkolimy, przeciwdziałamy dyskryminacji.

sourcingNOW

sourcingNOW Sp. z o.o.
ul. Twarda 18, 00-105 Warszawa

www.sourcingnow.pl
kontakt@sourcingnow.pl



Gekko
advisoryNOW

controllingNOW

© 2026 sourcingNOW Sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Raport ani jego fragmenty nie mogą być kopiowane, rozpowszechniane ani publikowane w jakiegokolwiek formie bez uprzedniej zgody sourcingNOW Sp. z o.o., z wyjątkiem cytowania z podaniem źródła.