

## Relacja z konferencji „Zarządzanie wiekiem w organizacji – osoby 50+ na rynku pracy”

19 maja 2025 r., CIOP-PIB, ul. Czerniakowska 16, Warszawa

Konferencja została zorganizowana przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (CIOP-PIB) we współpracy z Fundacją GrowSPACE. Jej celem była wieloaspektowa dyskusja na temat sytuacji zawodowej osób po 50. roku życia – z perspektywy instytucjonalnej, badawczej oraz biznesowej.

Agnieszka Szczygielska, Dyrektorka CIOP-PIB, we wprowadzeniu podkreśliła znaczenie warunków pracy oraz konieczność uczenia się przez całe życie w kontekście analizy sytuacji starszych pracowników.



### Blok wystąpień eksperckich

**Dr hab. Ewa Flaczyńska**, Dyrektorka Departamentu Rynku Pracy w MRPiPS, przedstawiła sytuację na krajowym rynku pracy w kontekście przemian demograficznych. Polska zajmuje ósme miejsce od końca pod względem aktywności zawodowej osób w wieku 50–64 lata (liderami są Szwecja, Estonia i Słowacja). Zarejestrowana stopa bezrobocia wynosi 5,3%, z czego co czwarta osoba bezrobotna to osoba po 50. roku życia.

Typowy bezrobotny 50+ to mężczyzna z niższym wykształceniem, posiadający prawo do zasiłku, często z niepełnosprawnością, rzadziej podejmujący aktywizację zawodową i pozostający dłużej bez pracy.

Choć osoby 50+ rzadziej uczestniczą w szkoleniach, cechuje je większa lojalność, odporność na zmiany oraz stabilność zatrudnienia. Wskazano na potrzebę reformy instytucji wspierających bezrobotnych – poprzez stosowanie zachęt do podjęcia pracy, zamiast mechanizmów o charakterze represyjnym.

**Dr hab. n. med. Joanna Bugajska**, prof. CIOP-PIB, w wystąpieniu pt. „Pracownicy 50+ w cyfrowym świecie pracy” przypominała, że nowe technologie miały ograniczać wysiłek fizyczny i stres. Jednak rozwój AI budzi obawy, szczególnie wśród specjalistów – kobiet oraz osób z wyższym wykształceniem – i przyczynia się do wzrostu technostresu, szczególnie odczuwanego przez osoby 50+.

Zmieniające się technologie powodują, że wiedza pracowników szybko się dezaktualizuje, a konieczność nabywania nowych kompetencji jest nieunikniona. Szacunki wskazują, że nawet 375 mln osób na świecie będzie musiało się przekwalifikować. Kluczowe stają się więc kompetencje cyfrowe.

Ekspertka przywołała również projekt CIOP-PIB sprzed 20 lat, którego wnioski – o potrzebie aktualizacji wiedzy starszych pracowników oraz promowania korzyści z nowych technologii – pozostają wciąż aktualne.

**Agnieszka Krawczyk-Dąbrowska**, psychogerontolożka, wskazała na bariery w realizacji strategii zarządzania wiekiem – ageizm (negatywne postrzeganie osób starszych) oraz adulyzm (zaniżanie kompetencji osób młodych). Zwróciła uwagę na zjawisko ageizmu zwielokrotnionego, gdzie uprzedzenia są wzmacniane przez inne cechy – jak płeć czy wykształcenie.

Podkreśliła znaczenie sytuacji rodzinnej pracowników – zwłaszcza kobiet 50–65 lat, które często pełnią funkcję nieformalnych opiekunów dzieci i starszych rodziców (tzw. *sandwich care*). Zjawisko to prowadzi często do syndromu wypalonego opiekuna, mylonego z wypaleniem zawodowym.

---

## Panel dyskusyjny

W panelu wzięli udział:

- Agnieszka Jaworska-Martycz - Członkini Zarządu, Instytut Emerytalny, Rada ds. Polityki
- Agnieszka Krawczyk-Dąbrowska - Psychogerontolożka, Polskie Towarzystwo Gerontologiczne, Oddział Mazowiecki
- Alina Smolarek - Dyrektorka HR Enel-Med.

- Andrzej Kubisiak - Zastępca Dyrektora, Polski Instytut Ekonomiczny
- dr inż. Joanna Kamińska – Zastępczyni Kierownika Zakładu Ergonomii CIOP-PIB

moderacja: Ewa Ulicz – socjolożka, współzałożycielka Fundacji GrowSPACE.



Dyskusja dotyczyła m.in. aktywizacji zawodowej, robotyzacji, automatyzacji oraz integracji cudzoziemców na rynku pracy. Zauważono, że do lat 40. XXI wieku polski rynek może stracić ponad 2 mln pracowników, z czego 400 tys. w przemyśle.

Zmienna sytuacja demograficzna wymusza nowe podejście – to pracownicy 50+ staną się najliczniejszą grupą zawodową.

Zwrócono uwagę na potrzebę promocji aktywności fizycznej – siedzący tryb życia, który prowadzi większość Europejczyków, sprzyja chorobom cywilizacyjnym.

**Dr Zofia Mockało** z CIOP-PIB mówiła o kapitale psychologicznym jako stanie, który można rozwijać. Wzmacnianie tego kapitału przynosi korzyści w postaci lepszego zdrowia, większej motywacji i chęci do dalszej aktywności zawodowej. Istotną rolę odgrywa tutaj środowisko pracy oraz przełożeni. Przedstawiła także program interwencji przygotowany przez CIOP-PIB, wspierający rozwój kapitału psychologicznego pracowników.

---

## Panel „Dalsza aktywność zawodowa bez wysiłku”

W panelu uczestniczyli:

- Anna Uzdowska-Gacek - Przewodnicząca Komisji Polityki Społecznej i Prorodzinnej przy Sejmiku Województwa Mazowieckiego
- Diana Żochowska – Head of Medonet
- Anna Pęczek-Wiatr – Coordinator Wellbeing EMEA and Health & Safety Strategy, Cemex Polska

- dr Karolina Pawłowska-Cyprysiak - Kierowniczka Pracowni Fizjologii i Higieny Pracy, Zakład Ergonomii CIOP-PIB
- Paweł Mońka - Dyrektor Biura BHP i PPOŻ., GAZ-SYSTEM S.A.

moderacja: Małgorzata Furtak- Dyrektorka BHP & Wellbeing w Santander Bank Polska

Podkreślono znaczenie:

- integracji społecznej osób starszych – zarówno międzypokoleniowej, jak i wewnątrzpokoleniowej (np. poprzez spotkania, zajęcia, wykłady),
- edukacji zdrowotnej w miejscu pracy,
- profilaktyki zdrowotnej i dostępności spersonalizowanych pakietów medycznych (w tym uwzględnianie menopauzy jako ważnego tematu społecznego),
- budowania inkluzyjnego środowiska pracy i dostosowania miejsc pracy do zróżnicowanych potrzeb pracowników.

Dr Karolina Pawłowska-Cyprysiak zaprezentowała prozdrowotne programy CIOP-PIB, w tym program dedykowany kobietom. Przedstawiciele Cemex i Gaz-System podzielili się doświadczeniami w zakresie aktywizacji pracowników poprzez kompleksowe programy promujące zdrowie i aktywność fizyczną.




---

## Podsumowanie

Konferencję zakończono konkluzją, że niezbędna jest zmiana sposobu myślenia o pracownikach 50+. Pierwszym krokiem powinna być zmiana podejścia do samego siebie – z „jestem stary” na „jestem doświadczony”.