GeeX

RAPORT

O POKOLENIU X NA RYNKU PRACY



(enpulse)



RAPORT Z BADANIA 2026

GeeX Badanie pokolenia X

Preferencje zawodowe, zaangażowanie, sytuacja na rynku pracy i plany zawodowe pracowników 45+ – z podziałem na sektor biznesowy i publiczny oraz porównaniem do pokolenia Z.

Próba GeeX:
12 983 oczyszczone odpowiedzi
85 organizacji i otwarty link rekrutacyjny
Polska

Metoda:
CAWI (ankieta internetowa),
podejście mixed-method
realizacja: październik 2025 – kwiecień 2026
(główna fala: listopad–grudzień 2025)

Porównanie międzypokoleniowe:
badanie „Work War Z" (pokolenie Z, prawie 12 tys. z ponad 14 tys. respondentów)

Wydawca:
Zmotywowani.pl (platforma Enpulse)

Partner naukowy:
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Koncepcja badania:

Magda Pietkiewicz,
Prezes Zmotywowani.pl / Enpulse.eu

Tomasz Szklarski,
Wiceprezes Zmotywowani.pl / Enpulse.eu

Autorzy raportu:

Magda Pietkiewicz,
Prezes Zmotywowani.pl

dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak,
prof. SGH

Analiza danych i opracowanie wyników:

Olga Bork,
Specjalistka ds. badań i obsługi klienta,
Enpulse

Marketing i komunikacja:

Dominika Soszyńska,
Menedżer marketingu, Enpulse

W toku przygotowania raportu wykorzystywano narzędzia sztucznej inteligencji wspierające redakcję tekstu, porządkowanie materiału oraz kontrolę spójności opracowania. Narzędzia te nie uczestniczyły jednak w kluczowych etapach procesu badawczego, obejmujących opracowanie koncepcji i metodologii badania, pozyskanie materiału empirycznego, analizę danych, interpretację wyników oraz formułowanie wniosków. Odpowiedzialność za poprawność analiz, prezentowane dane i wnioski ponoszą wyłącznie autorzy raportu.

Spis treści

1. Streszczenie (Executive Summary) 7
1.1. Cel i zakres badania 8
1.2. Metodologia 8
1.3. Charakterystyka próby 8
1.4. Najważniejsze wyniki 9
1.5. Implikacje i rekomendacje (skrót) 9

2. Wprowadzenie 11
2.1. Kontekst i uzasadnienie badania 11
2.2. Luka badawcza i unikatowa pozycja w ekosystemie badawczym 11
2.3. Wartość badania 12

3. Przegląd literatury i podstawy teoretyczne 16
3.1. Cel opracowania 16
3.2. Kim jest polskie pokolenie X 45+? 17
3.2.1. Granice pokolenia 17
3.2.2. Polska specyfika: pokolenie transformacji 17
3.2.3. Wielkość populacji i sytuacja na rynku pracy 18
3.3. Podstawy teoretyczne 18
3.3.1. Teoria kapitału ludzkiego 19
3.3.2. Teorie zaangażowania pracowników 20
3.3.3. Teoria pokoleń — i jej krytyka 21
3.3.4. Jakość zarządzania i TQM 22
3.3.5. Teoria wypalenia zawodowego 24
3.3.6. Perspektywa zintegrowana 25
3.4. Sytuacja zawodowa pokolenia X i osób 45+/50+ 26
3.4.1. Aktywność zawodowa: gdzie jest Polska 26
3.4.2. Jakość i warunki pracy 50+ w Polsce 28
3.4.3. Intencje emerytalne 30
3.4.4. Wnioski dla interpretacji 30
3.5. Motywacja, satysfakcja i zaangażowanie pracowników 45+/50+ 31
3.5.1. Czy zaangażowanie rośnie z wiekiem? 31
3.5.2. Co motywuje pracowników 50+ 31
3.5.3. Satysfakcja a wiek 31
3.5.4. Polski kontekst: paradoks zaangażowania 32
3.5.5. Perspektywa europejska 32
3.5.6. Wnioski dla interpretacji 32
3.6. Rozwój zawodowy, kompetencje cyfrowe i adaptacja do zmian technologicznych 33
3.6.1. Uczestnictwo w uczeniu się przez całe życie 33
3.6.2. Kompetencje cyfrowe 34
3.6.3. Sztuczna inteligencja 35
3.6.4. Adaptacja do technologii: wyniki wbrew stereotypom 35
3.6.5. Wnioski dla interpretacji 35
3.7. Ageizm i stereotypy wobec pracowników dojrzałych 36
3.7.1. Podstawy pojęciowe 36
3.7.2. Wyniki z badań eksperymentalnych 36
3.7.3. Które stereotypy mają poparcie empiryczne? 37
3.7.4. Konsekwencje: zagrożenie stereotypem 37
3.7.5. Wnioski dla interpretacji 38
3.8. Dobrostan psychiczny, stres, wypalenie i pokolenie kanapkowe 39
3.8.1. Skala problemu w Polsce 39
3.8.2. Rozpowszechnienie wypalenia: dlaczego wyniki się różnią? 39
3.8.3. Wypalenie a wiek: obraz niejednoznaczny 40
3.8.4. Stres zawodowy: dane europejskie 40
3.8.5. Zdrowie psychiczne 50+ w SHARE 40
3.8.6. Dobrostan a wiek: koniec krzywej U? 40
3.8.7. Pokolenie kanapkowe 41
3.8.8. Wnioski dla interpretacji 42
3.9. Rola pokolenia X w organizacjach i jego przyszłość 43
3.9.1. Pozycja dzisiaj 43
3.9.2. Co pokolenie X wnosi: transfer wiedzy 43
3.9.3. Zmiana demograficzna 44
3.9.4. Polityka publiczna i perspektywa długiego życia 44
3.9.5. Wnioski dla interpretacji 44
3.10. Podsumowanie: teorie i wnioski z badań jako punkt wyjścia do analiz GeeX 45
3.10.1. Ustalenia dobrze udokumentowane 45
3.10.2. Obszary niejednoznaczne 46
3.10.3. Luki badawcze — czyli gdzie badanie może wnieść coś oryginalnego 47

4. Cele, pytania i hipotezy badawcze 52
4.1. Cel główny 52
4.2. Cele szczegółowe 52
4.3. Pytania badawcze 52
4.4. Hipotezy badawcze i ich operacjonalizacja 52
4.5. Model koncepcyjny (eksploracyjny model mediacyjny) 54

5. Metodologia badania (skrót) 56
5.1. Jak zrealizowano badanie 56
5.2. Kluczowe wskaźniki i konwencje analityczne 56
5.3. Rada Programowa badania 57

6. Profil badanej grupy (metryczka) 60
6.1. Wiek (rocznik urodzenia) 60
6.2. Płeć 61
6.3. Rozkład terytorialny (województwo) 62
6.4. Wielkość miejscowości 64
6.5. Wykształcenie 65
6.6. Struktura zawodowa i podział sektorowy 66

7. Wyniki badania 70
7.1. Preferencje zawodowe i podejście do pracy 71
7.1.1. Główne preferencje zawodowe 71
7.1.2. Motywatory i bariery zaangażowania 75
7.1.3. Relacje ze współpracownikami 76
7.1.4. Preferowane cechy zespołu 79
7.1.5. Preferowany typ przełożonego 82
7.1.6. Oczekiwany styl komunikacji 83
7.1.7. Współpraca międzypokoleniowa 85
7.2. Postrzeganie własnego zaangażowania 87
7.2.1. Dobrostan w pracy jako tło dla wysokiego zaangażowania 87
7.2.2. Porównanie pokolenia X i Z 87
7.3. Sytuacja pokolenia X na rynku pracy 90
7.3.1. Doświadczenia dyskryminacji wiekowej 90
7.3.2. Samoocena kompetencji cyfrowych 92
7.3.3. Potrzeby rozwojowe 93
7.4. Plany emerytalne i aktywność zawodowa 94
7.4.1. Gotowość do wydłużenia aktywności 95
7.4.2. Pozycja na rynku pracy 97
7.4.3. Świadomość i ocena programów publicznych 98

7.4.4. Preferowany model przejścia na emeryturę ... 100
7.4.5. Znaczenie dla rynku pracy i PKB – dlaczego preferencje emerytalne pokolenia X to kwestia makroekonomiczna ... 103
7.5. Wypalenie zawodowe ... 104
7.5.1. Operacyjne kryterium wypalenia ... 104
7.5.2. Model szacunkowy: z jakimi kosztami może wiązać się obciążenie ... 105
7.6. Głos respondentów - analiza jakościowa ... 109
7.6.1. Wynagrodzenie i bezpieczeństwo jako warunek brzegowy ... 110
7.6.2. Docenianie i kultura uznania ... 110
7.6.3. Jasna komunikacja i przejrzyste zasady ... 111
7.6.4. Atmosfera, zaufanie i relacje ... 112
7.6.5. Elastyczność i równowaga praca–życie ... 113
7.7. Synteza cząstkowa części wynikowej ... 114

8. Synteza różnic międzypokoleniowych (X vs Z) ... 116
8.1. Najważniejsze różnice w pięciu wymiarach ... 116
8.2. Pogłębiona analiza sektorowa: biznes vs sektor publiczny ... 117

9. Dyskusja i weryfikacja hipotez ... 120
9.1. Weryfikacja hipotez badawczych ... 120
9.2. Hipotezy badania a hipotezy przeglądu literatury ... 121
9.3. Interpretacja wyników i odniesienie do literatury ... 122
9.4. Bezpieczeństwo jako oś tożsamości zawodowej pokolenia X ... 122
9.5. Paradoks docenienia: wysokie zaangażowanie przy słabej informacji zwrotnej ... 123
9.6. Kompetencje cyfrowe a mit „cyfrowego wykluczenia" ... 123
9.7. Most międzypokoleniowy jako wyzwanie i szansa 123
9.8. Wypalenie, zdrowie i horyzont emerytalny ... 124
9.9. Wyniki badania GeeX w świetle przeglądu literatury ... 124
9.9.1. Próba badawcza ... 124
9.9.2. Bilans ośmiu hipotez ... 125
9.9.3. Paradoks deklaracji i predykcji ... 125
9.9.4. Jakość zarządzania — wypełnienie luki nr 1 .126
9.9.5. Emerytura – gdzie badanie zaprzecza modelowi SHARE ... 128
9.9.6. Ageizm: obraz słabszy, ale wyraźnie zlokalizowany ... 131
9.9.7. Wypalenie: spór Brewer–Marchand rozstrzygnięty dla Polski ... 132
9.9.8. Kompetencje cyfrowe: próg 55 lat nie istnieje ... 133
9.9.9. Programy wsparcia 45+: polityka, która nie dociera ... 136
9.9.10. Wykształcenie i płeć: przecięcie, które działa odwrotnie niż w SHARE ... 136
9.9.11. Sześć ustaleń zmieniających wnioski przeglądu ... 139

10. Wnioski ... 140
10.1. Sześć wniosków z badania ... 140
10.2. Wniosek syntetyczny ... 141

11. Implikacje i rekomendacje ... 144
11.1. Dla zarządów ... 144
11.1.1. Stabilność i przejrzysta polityka płac - warunek brzegowy ... 144
11.1.2. Elastyczne ścieżki wygaszania kariery ... 144
11.1.3. Most do najmłodszego pokolenia ... 144
11.2. Dla działów HR ... 145
11.2.1. Budowa kultury uznania i informacji zwrotnej ... 145
11.2.2. Onboarding i rozwój dopasowane do etapu kariery ... 145
11.2.3. Rozwój liderów wspierających, ale wymagających ... 145
11.3. Dla decydentów i polityk publicznych ... 145
11.3.1. Komunikacja programów wsparcia 45+ ... 145
11.3.2. Przeciwdziałanie barierze awansowej ... 145
11.3.3. Wsparcie wydłużonej aktywności zawodowej ... 146
11.4. Czym jest zaangażowanie - szeroki konstrukt, nie pojedynczy wskaźnik ... 146
11.5. Pomiar i monitoring zaangażowania - fundament skutecznych działań ... 146
11.5.1. Dlaczego pomiar zaangażowania jest konieczny ... 146
11.5.2. Wskaźnik kumulatywny zamiast pojedynczych „odczytów" - wytłumienie szumów ... 146
11.6. Mapa wdrożenia i mierniki sukcesu ... 148
11.7. Typowe wyzwania i odpowiedzi (niezależne od branży) ... 149
11.7.1. Wyzwanie A - wysokie zaangażowanie, ale bariera awansowa i nadmiar biurokracji ... 149
11.7.2. Wyzwanie B - ryzyko odpływu doświadczonych specjalistów ... 149
11.7.3. Wyzwanie C - napięcia międzypokoleniowe X–Z ... 149
11.8. Wartość biznesowa, społeczna i prawna ciągłego monitoringu ... 149
11.8.1. Wymiar biznesowy - koszty ryzyka i zwrot z prewencji (na 100 pracowników / rok) ... 149
11.8.2. Wymiar społeczny - zyski wykraczające poza organizację ... 151
11.8.3. Wymiar prawny - nowa ustawa antymobbingowa i obowiązek prewencji ... 151
11.8.4. Inne regulacje, w których kumulatywny monitoring tworzy wartość ... 152
11.9. Domknięcie pętli - od pomiaru do działania zespołów ... 153

12. Ograniczenia i kierunki dalszych badań ... 156
12.1. Ograniczenia badania ... 156
12.2. Możliwości generalizacji ... 156
12.3. Kierunki dalszych badań ... 157
12.4. Wnioski dla praktyki i dalszych badań ... 157
12.4.1. Sześć pułapek interpretacyjnych i ich weryfikacja ... 157
12.4.2. Zmienne warte skonstruowania ... 158
12.4.3. Osiem hipotez - weryfikacja ... 159
12.4.4. Trzy priorytety do dalszych badań ... 159
12.4.5. Rekomendowana logika narracji ... 160

13. Aneks ... 162
13.1. Struktura kwestionariusza ... 162
13.2. Metodologia szczegółowa ... 163
13.2.1. Paradygmat, dobór i kryteria włączenia próby ... 163
13.2.2. Kanały rekrutacji ... 163
13.2.3. Narzędzie badawcze ... 164
13.2.4. Realizacja i kontrola jakości danych (lejek czyszczenia) ... 164
13.2.5. Operacjonalizacja zmiennych ... 165
13.2.6. Strategia analizy danych ... 166
13.2.7. Etyka badania ... 167
13.2.8. Rzetelność, trafność i granice reprezentatywności ... 167
13.3. Słownik kluczowych pojęć ... 167
13.4. Spis tabel, wykresów oraz rysunków ... 171
13.5. Bibliografia ... 173

Szanowni Państwo,

Raport „GeeX –pokolenia X na rynku pracy" powstał dzięki zaangażowaniu wielu osób i organizacji, które – podobnie jak my – uznały, że o pokoleniu X warto mówić nie poprzez stereotypy, ale poprzez dane.

Pokolenie X od lat stanowi jeden z filarów polskiego rynku pracy. To osoby z ogromnym doświadczeniem zawodowym, które współtworzyły transformację polskiej gospodarki, przechodziły przez kolejne zmiany technologiczne i organizacyjne, a dziś pracują obok przedstawicieli kilku innych pokoleń. Mimo to ich potrzeby, oczekiwania i plany zawodowe znacznie rzadziej stają się przedmiotem pogłębionej debaty. Chcieliśmy to zmienić.

Przede wszystkim dziękujemy wszystkim uczestnikom badania. To dzięki Waszej otwartości, szczerości i gotowości do podzielenia się własnym doświadczeniem mogliśmy stworzyć obraz pokolenia X oparty na tym, co jego przedstawiciele rzeczywiście myślą o pracy, przełożonych, współpracy, zaangażowaniu, rozwoju i swojej zawodowej przyszłości.
Za każdą odpowiedzią stoją konkretne doświadczenia zawodowe, decyzje, sukcesy, rozczarowania i oczekiwania. Dziękujemy za zaufanie, z jakim nam je powierzono.

Szczególne podziękowania kierujemy do Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, partnera naukowego badania GeeX, oraz do osób ze środowiska akademickiego, które wsparły nas swoją wiedzą i doświadczeniem.

Dziękujemy za merytoryczną dyskusję, krytyczne spojrzenie na wyniki oraz pomoc w ich interpretacji. Połączenie perspektywy naukowej z doświadczeniem praktyków rynku pracy pozwoliło nam spojrzeć na zebrane dane szerzej – nie tylko opisać, co mówią respondenci, ale również zastanowić się, co z tego wynika dla rynku pracy.

Dziękujemy wszystkim instytucjom publicznym, organizacjom oraz partnerom, którzy wsparli realizację GeeX i pomogli nam dotrzeć do uczestników badania.
Szczególnie cenna była możliwość spojrzenia na pokolenie X z różnych perspektyw – sektora publicznego i biznesu – oraz pokazania zarówno tego, co te środowiska różni, jak i tego, co okazuje się zaskakująco wspólne.

Dziękujemy organizacjom, które zdecydowały się zaprosić swoich pracowników do udziału w badaniu. Otwarcie organizacji na badania dotyczące doświadczeń pracowników wymaga zaufania i gotowości do usłyszenia także tych odpowiedzi, które nie zawsze są wygodne. Tym bardziej doceniamy wszystkich pracodawców, którzy potraktowali GeeX nie tylko jako projekt badawczy, ale również jako okazję do lepszego zrozumienia ludzi tworzących ich organizacje.

Dziękujemy ekspertom, przedstawicielom biznesu, administracji publicznej i środowiska akademickiego, którzy dzielili się z nami swoją wiedzą, doświadczeniem i komentarzami.
Wasza perspektywa pozwoliła osadzić wyniki badania w realiach współczesnego rynku pracy i pokazać, że za statystykami stoją konkretne wyzwania dotyczące zarządzania, współpracy międzypokoleniowej, rozwoju, doceniania, zdrowia i przyszłości zawodowej pracowników.

Dziękujemy całemu zespołowi za wiele miesięcy pracy – od koncepcji i przygotowania badania, przez jego realizację, analizę danych i weryfikację wyników, aż po przygotowanie raportu.
GeeX jest efektem pracy wielu osób, różnych kompetencji i – co dla nas szczególnie ważne – wielu dyskusji. Bo dobre badanie nie kończy się na zebraniu danych. Zaczyna się wtedy, kiedy próbujemy zrozumieć, co te dane naprawdę oznaczają.

Na końcu chcemy zwrócić się bezpośrednio do pokolenia X.

To przede wszystkim Wasz raport.

Nie chcieliśmy tworzyć kolejnej opowieści o tym, jakie „jest pokolenie X". Chcieliśmy oddać głos ludziom, którzy je tworzą, i pozwolić, aby to ich doświadczenia, potrzeby i oczekiwania stały się punktem wyjścia do rozmowy o współczesnym rynku pracy.

Mamy nadzieję, że wyniki GeeX pomogą lepiej zrozumieć rolę pracowników 45+ na rynku pracy, ale również rozpoczną ważniejszą rozmowę: o tym, jak wykorzystać ich doświadczenie, jak tworzyć warunki do dalszego rozwoju i jak budować organizacje, w których różne pokolenia nie tylko pracują obok siebie, ale naprawdę potrafią ze sobą współpracować.
Bo przyszłość rynku pracy nie należy do jednego pokolenia. Będziemy ją tworzyć razem.

Z wyrazami uznania i wdzięczności,

Magda Pietkiewicz i Tomasz Szklarski

Zmotywowani.pl / Enpulse

1. Streszczenie (Executive Summary)

Pokolenie X - osoby urodzone w latach 1965–1980, dziś w wieku 45–60 lat - stanowi doświadczony, lojalny i niedoceniony trzon polskiego rynku pracy. Badanie GeeX, zrealizowane na próbie **12 983 oczyszczonych odpowiedzi z 85 organizacji i otwartego linku rekrutacyjnego** (w tym 1 653 w segmencie biznesowym), opisuje jego preferencje zawodowe, motywację, zaangażowanie, sytuację rynkową, plany emerytalne i kondycję psychiczną, zestawiając je z podziałe na sektor biznesowy i publiczny oraz – po raz pierwszy w Polsce, przy identycznej metodologii – z pokoleniem Z z badania „Work War Z". Jest to próba o skali w polskich badaniach pokolenia X bezprecedensowej. Choć – z uwagi na sposób rekrutacji – nie jest ona ściśle reprezentatywna dla całej populacji, to właśnie jej rozmiar i realny, organizacyjny charakter sprawiają, że ujawnia stabilne, powtarzalne wzorce postaw, których nie pokazują mniejsze sondaże. Dlatego raport ma charakter **wdrożeniowy**: nie ogranicza się do diagnozy, lecz stanowi zestaw **konkretnych wytycznych do działań i wyboru narzędzi** dla zarządów oraz działów HR - w obu sektorach.

Jak czytać te wyniki.
Wszystkie liczby w raporcie opisują zbiorowość 12 983 aktywnych zawodowo osób w wieku 45–60 lat: w **74%** kobiet, w **90%** absolwentów uczelni wyższych, w **87%** pracowników zatrudnionych w organizacjach publicznych i edukacyjnych. Dobór nie był losowy, dlatego wyników nie należy uogólniać na ogół Polaków w tym wieku, a określenie „pokolenie X" odnosi się w raporcie do badanych, nie do całej populacji. Ta struktura próby jest zarazem atutem: żadne wcześniejsze badanie nie pokazało w takiej skali sytuacji pracowników 45+ w polskiej administracji i oświacie.

Nota o powiązaniach.
Wydawcą raportu jest Zmotywowani.pl właściciel platformy En pulse oraz twórca certyfikacji Engagement Quality Standard™ (EQS). Rozwiązania te prz wołujemy jako przykład realizacji postulatu ciągłego pomiaru zaangażowania, a nie jako jedyną dostępną opcję; pełna nota - w części 11.

12 983 oczyszczonych odpowiedzi z **85** organizacji i otwartego linku

67% **wybiera pracodawcę dla wynagrodzenia i stabilności**

63% **deklaruje wysokie zaangażowanie (Z: 39%)**

30% **doświadcza pomijania przy awansach 45+**

1.1. Cel i zakres badania

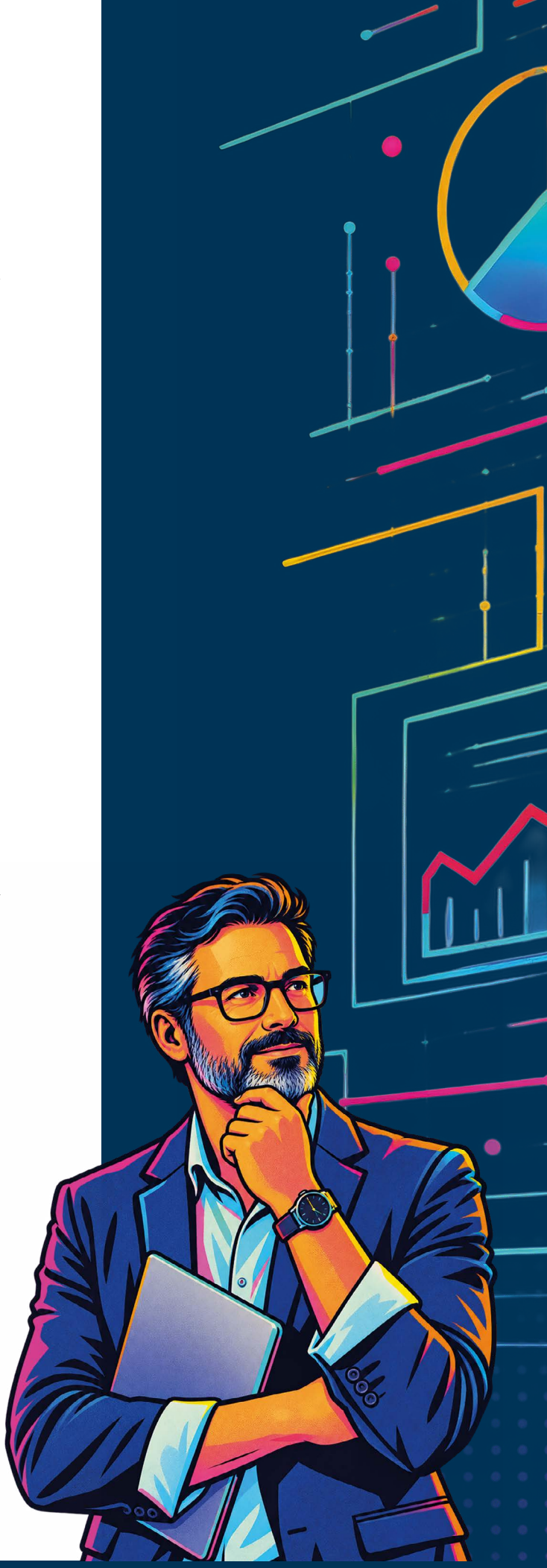
Celem badania było zrozumienie preferencji zawodowych, czynników motywacyjnych, poziomu i charakteru zaangażowania, doświadczeń dyskryminacji wiekowej, kompetencji cyfrowych, planów emerytalnych oraz symptomów wypalenia zawodowego pracowników 45+. Równie istotna była identyfikacja podobieństw i różnic między pokoleniem X a wchodzącym na rynek pokoleniem Z, a także uchwycenie specyfiki sektorowej (biznes vs. administracja publiczna).

1.2. Metodologia

Badanie ilościowe o charakterze przekrojowym (cross-sectional), zrealizowane techniką CAWI (ankieta internetowa, responsywna) w ramach podejścia metod mieszanych, **od października 2025 r. do kwietnia 2026 r.** (główna fala: listopad–grudzień 2025, ok. 86% odpowiedzi). Narzędziem był 29-pytaniowy kwestionariusz złożony z czterech części tematycznych. Po wieloetapowej kontroli jakości danych (próg braków > 10%, eliminacja „speeders" i „laggers" względem mediany czasu wypełniania - progi 0,35 Me i 3,00 Me, kontrola „straight-liningu") do analizy zakwalifikowano **12 983 odpowiedzi** z **85 organizacji** oraz otwartego linku rekrutacyjnego. Próbę poddano segmentacji na sektor **publiczny** (pracownicy organizacji publicznych i edukacyjnych, n = 11 330) oraz **biznesowy** (pracownicy firm wraz z odpowiedziami z otwartego linku, n = 1 653); podział oparto na typie organizacji, za pośrednictwem której respondent wziął udział w badaniu (a nie na deklaracji branży - por. część 5).

1.3. Charakterystyka próby

W próbie dominują kobiety (74%), osoby z wykształceniem wyższym (90%, w tym 78% magisterskim) oraz pracownicy organizacji publicznych i edukacyjnych (78%). Połowa badanych (51%) to najmłodsza kohorta pokolenia X (rocznik 1975–1980, 45–50 lat). Najliczniej reprezentowane jest województwo mazowieckie (29%) oraz mieszkańcy metropolii i dużych miast. Wszyscy respondenci są aktywni zawodowo. Ze względu na nielosowy dobór i taką strukturę próby wyniki opisują badaną zbiorowość pracujących przedstawicieli pokolenia X, w przeważającej części z sektora publicznego i edukacji, a nie całą populację osób 45+ w Polsce.



1.4. Najważniejsze wyniki

67% **Bezpieczeństwo przede wszystkim**

Jako pierwsze kryterium przy wyborze pracodawcy wybierano: wynagrodzenie (35%) i stabilność zatrudnienia (32%). Stabilność jest istotniejsza w sektorze publicznym (34% vs. 22% w biznesie); równowaga praca–życie (12%) wyraźnie ustępuje czynnikowi finansowemu.

23% **Niewykorzystany potencjał uznania**

56% czuje się docenianych, ale aż 23% nie potrafi tego ocenić („nie wiem") — sygnał słabej kultury informacji zwrotnej.

63% **Zaangażowanie wyższe niż w pokoleniu Z**

Tylu przedstawicieli pokolenia X deklaruje wysokie zaangażowanie w pracę — znacznie więcej niż 39% w pokoleniu Z. Dobrostan w pracy ceni 97% badanych.

50% **Gotowość do dłuższej pracy**

33% deklaruje chęć pracy „pókizdrowiepozwoli", a 17% — 2–3 lata dłużej niż wymagany wiek. Preferowany model wyjścia to stopniowe ograniczanie wymiaru pracy (28%) oraz role doradcze i mentorskie.

81% **Pewność cyfrowa**

Tak wielu badanych ocenia własne kompetencje cyfrowe jako dobre lub bardzo dobre; trudności deklaruje zaledwie 1% — co podważa stereotyp „cyfrowego wykluczenia" osób 45+.

64% **Luka komunikacyjna polityk publicznych**

Nie zna żadnego publicznego programu wspierającego aktywność osób 45+ — istniejące instrumenty wsparcia pozostają poza zasięgiem grupy docelowej.

30% **Bariera awansowa**

Choć 64% nie doświadczyło żadnej dyskryminacji, aż 30% wskazuje pomijanie przy awansach mimo kwalifikacji — najpoważniejszy problem sprawiedliwości organizacyjnej, częstszy w administracji (30% wobec 23% w biznesie).

41% **Wypalenie rzadkie, obciążenie szerokie**

Operacyjne kryterium wypalenia przyjęte w badaniu spełnia 4% badanych, jednak co najmniej trzy regularne symptomy obciążenia (wskaźnik skumulowanego obciążenia) deklaruje aż 41% — sygnał do wczesnej profilaktyki.

1.5. Implikacje i rekomendacje (skrót)

W badanej zbiorowości pokolenie X jawi się jako stabilny, zaangażowany i cyfrowo sprawny filar organizacji, którego głównymi oczekiwaniami są bezpieczeństwo zatrudnienia, jasna i konkretna komunikacja oraz uznanie. Siedem kluczowych rekomendacji obejmuje: (1) propagowanie kultury uznania i regularnej informacji zwrotnej; (2) urealnienie ścieżek rozwoju; (3) prowadzenie transparentnej polityki płac i bezpieczeństwa zatrudnienia jako warunku brzegowego; (4) rozwój liderów wspierających, ale wymagających; (5) prowadzenie programów mentoringu i transferu wiedzy domykających most do pokolenia Z; (6) tworzenie elastycznych ścieżek wygaszania kariery; (7) przeciwdziałanie barierze awansowej oraz aktywną komunikację programów wsparcia 45+. Porównanie z pokoleniem Z pokazuje przy tym szeroki obszar wspólnych oczekiwań, co sprzyja budowaniu spójnych zespołów wielopokoleniowych. Szczegółowe rekomendacje - w części 11.

CZĘŚĆ 2

Wprowadzenie

Magda Pietkiewicz



2. Wprowadzenie

2.1. Kontekst i uzasadnienie badania

Pokolenie X, określane również jako **„pokolenie klucza”** lub **„zapomniana generacja”**, obejmuje osoby urodzone między 1965 a 1980 rokiem. Jest to grupa, która weszła na rynek pracy w okresie transformacji ustrojowej i gospodarczej, doświadczając przejścia od gospodarki centralnie planowanej do wolnorynkowej. Pokolenie to było świadkiem narodzin ery cyfrowej, adaptując się do nowych technologii już w dorosłym życiu zawodowym, co ukształtowało jego unikalne podejście do pracy i kariery.

Dotychczasowe badania sugerują, że pokolenie X charakteryzuje się **pragmatyzmem, niezależnością i sceptycyzmem wobec instytucji**. Ceni stabilność zatrudnienia, dążąc jednocześnie do autonomii w wykonywaniu zadań. Doświadczenia transformacji gospodarczej ukształtowały jego podejście do bezpieczeństwa finansowego i rozwoju kariery. Równocześnie, jako pokolenie **„sandwich”** - opiekujące się zarówno dorastającymi dziećmi, jak i starzejącymi się rodzicami - ma ono specyficzne potrzeby związane z równowagą między życiem zawodowym a osobistym.

W kontekście współczesnych wyzwań demograficznych, starzejącego się społeczeństwa oraz wydłużającego się okresu aktywności zawodowej, rola pracowników pokolenia X zyskuje na znaczeniu. Stanowią oni obecnie trzon polskiej gospodarki, zajmując często strategiczne stanowiska kierownicze i eksperckie, będąc jednocześnie **mostem między starszymi a młodszymi generacjami** pracowników. Pokolenie X to osoby w wieku 44–59 lat, stanowiące według szacunków **około 20–22% populacji Polski (ok. 8,5–9,5 mln osób)** [GUS, „Ludność. Stan i struktura ludności...”, 2025].

2.2. Luka badawcza i unikatowa pozycja w ekosystemie badawczym

Pomimo rosnącej liczby badań nad pokoleniem Y (milenialsami) oraz coraz większego zainteresowania pokoleniem Z, nadal zauważalny jest **niedobór aktualnych, pogłębionych analiz dotyczących pokolenia X** - grupy stanowiącej istotny segment aktywnej zawodowo populacji, często zajmującej kluczowe stanowiska decyzyjne. Pokolenie X dysponuje wieloletnim doświadczeniem oraz nieformalną, trudną do uchwycenia wiedzą organizacyjną (radzenie sobie ze stresem, adaptacja do zmian, współpraca międzypokoleniowa), stanowiąc istotny zasób w budowaniu odporności organizacyjnej i transferze wiedzy.



Niniejsze badanie stanowi **kontynuację i rozszerzenie projektu „Work War Z”** (zrealizowanego w 2024 r., opublikowanego w marcu 2025 r.), w którym wzięło udział ponad 14 tys. osób, w tym **prawie 12 tys. przedstawicieli pokolenia Z**. Zastosowanie **identycznej metodologii badawczej** umożliwia - po raz pierwszy w Polsce - kompleksową analizę porównawczą między generacjami, gwarantując wysoką wiarygodność wyników porównawczych.

2.3. Wartość badania

Porównanie X vs. Z. Tożsame narzędzia badawcze pozwalają oddzielić rzeczywiste różnice pokoleniowe od artefaktów metodologicznych i wskazać obszary, które mogą stanowić fundament współpracy międzypokoleniowej.

Wartość dla HR. Wyniki dostarczają działom personalnym przesłanek do projektowania strategii zarządzania talentami, systemów motywacyjnych, ścieżek rozwoju i modeli przejścia na emeryturę dopasowanych do realnych oczekiwań doświadczonej kadry, a w efekcie do budowania bardziej inkluzywnych miejsc pracy.

Wartość dla nauki i polityk publicznych. Badanie wnosi nowe dane empiryczne o ewolucji postaw zawodowych pokolenia X w obliczu cyfryzacji, automatyzacji i wydłużania wieku emerytalnego. Dane o niskiej świadomości programów wsparcia 45+ oraz o barierze awansowej stanowią materiał dla instytucji odpowiedzialnych za politykę zatrudnienia i przeciwdziałanie dyskryminacji wiekowej.

Nota redakcyjna. Partnerem naukowym badania jest Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Przegląd literatury i podstawy teoretyczne (część 3), modele i obliczenia na danych jednostkowych GeeX wykorzystane w rozdz. 9.9 oraz wnioski metodologiczne (rozdz. 12.4) opracowała dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak, prof. SGH. Pozostałe części raportu - w tym wyniki badania (część 7) oraz implikacje i rekomendacje (część 11) - przygotował zespół wydawcy.



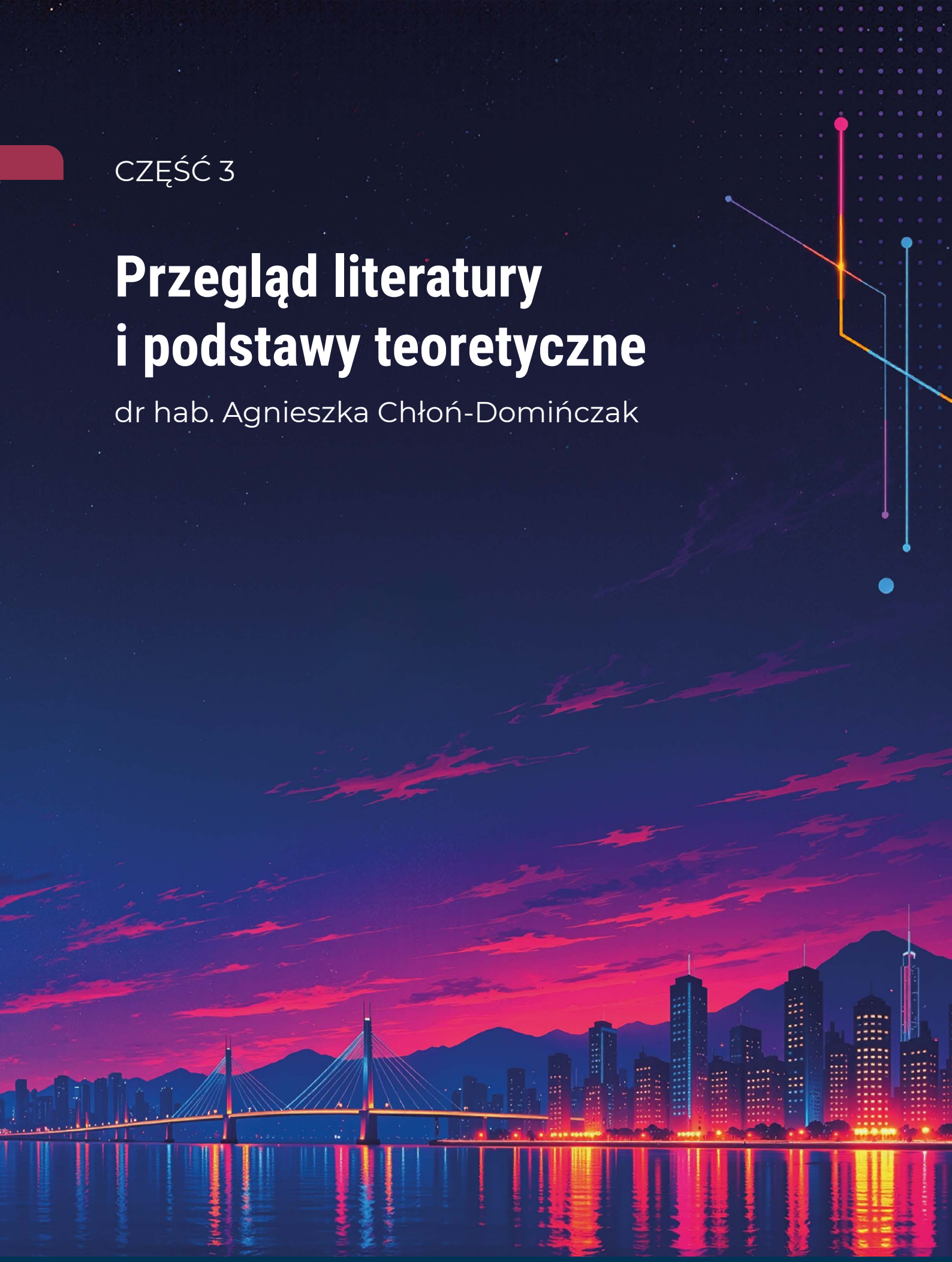




CZĘŚĆ 3

Przegląd literatury i podstawy teoretyczne

dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak



3. Przegląd literatury i podstawy teoretyczne

Niniejsza część stanowi integralny element raportu i przedstawia podstawy teoretyczne oraz dotychczasowy stan badań dotyczących sytuacji zawodowej osób w wieku 45+. Omawia najważniejsze uwarunkowania ich aktywności zawodowej, ze szczególnym uwzględnieniem przemian demograficznych, sytuacji na rynku pracy oraz czynników wpływających na pozostawanie w zatrudnieniu.

W części 9 wyniki badania GeeX konfrontujemy z ustaleniami wynikającymi z literatury przedmiotu oraz weryfikujemy przyjęte hipotezy na podstawie pogłębionych analiz statystycznych, w tym modeli wykorzystujących dane jednostkowe GeeX. W części 12 przedstawiamy ograniczenia przeprowadzonego badania oraz proponujemy kierunki dalszych prac analitycznych i badawczych.

Przegląd literatury i podstawy teoretyczne zawarte w niniejszej części, modele i obliczenia na danych jednostkowych GeeX. wykorzystane w części 9, a także wnioski metodologiczne przedstawione w części 12 opracowała dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak, prof. SGH.

3.1. Cel opracowania

Niniejsze opracowanie stanowi kontekst teoretyczny oraz odniesienie do wyników badania ilościowego GeeX - polskiego pokolenia X: pracowników w wieku 45 lat i więcej, zatrudnionych głównie w sektorze publicznym i oświacie, częściowo w prywatnym. Przedstawia ono podsumowanie istniejącej wiedzy naukowej i dostępnych danych o rynku pracy i aktywności osób w wieku 45+.

Pierwsza część opracowania (rozdz. 3.1–3.10) zawiera przegląd teorii i badań, wraz z listą hipotez i luk badawczych wynikających z opracowanego przeglądu. Druga część konfrontuje sformułowane hipotezy i luki badawcze z danymi z przeprowadzonego badania obejmującego 12 983 osoby (rozdz. 9.9). Opracowanie kończą wnioski dla dalszych badań i praktyki (rozdz. 12.4). Taki układ pozwala czytelnikowi sprawdzić, które oczekiwania sformułowane na podstawie literatury potwierdziły się, a które trzeba było zrewidować. Pozwala także na zaplanowanie kolejnych działań, zarówno jeżeli chodzi o praktyczne rekomendacje, jak i dalsze analizy.

W części teoretycznej, opracowanie odnosi się do teorii kapitału ludzkiego, teorii zaangażowania pracowników, teorii pokoleń, koncepcji jakości zarządzania i TQM oraz teorii wypalenia zawodowego. Następnie, omówione jest siedem obszarów tematycznych, w których te teorie są porównane z faktyczną sytuacją osób w wieku 45+. W każdym obszarze zaprezentowane są najważniejsze ustalenia dotychczasowych badań, wybrane dane liczbowe, z zaznaczeniem źródła i roku, odniesienie do dotychczasowych badań polskich i międzynarodowych. Wskazane jest też, gdzie wyniki literatury są spójne, a gdzie niejednoznaczne. Opisy kończą krótkie wnioski interpretacyjne pokazujące czego można się spodziewać w danych z badania GeeX.

Szczególne miejsce w porównaniu zajmują wyniki 9. rundy badania SHARE („SHARE: 50+ w Europie", dane zebrane w 2022 r.) w ujęciu polskim na tle europejskim, na podstawie monografii podsumowującej tę rundę (Abramowska-Kmon i inni, 2026 w druku). SHARE jest dla omawianego badania najbliższym możliwym punktem odniesienia: obejmuje podobną grupę wieku, w tym samym kraju, w zbliżonym momencie, i pozwala porównać Polskę z 27 innymi krajami. Ponadto wskazane jest, jak wyniki badania SHARE (w tym 10. rundy realizowanej w 2024-2025 roku) mogą uzupełnić badanie GeeX, szczególnie w kontekście zobowiązań opiekuńczych i podwójnego obciążania osób 50+ tymi zobowiązaniami.

Warto podkreślić, że znaczna część cytowanych badań mierzy wiek, a nie określone pokolenie. To rozróżnienie wraca w opracowaniu

wielokrotnie i ma poważne konsekwencje interpretacyjne (omówione w rozdz. 3.4). Ponadto, dane kontekstowe pochodzą z różnych źródeł i różnych lat; tam, gdzie uzyskane wyniki odbiegają od wcześniejszych ustaleń, zaznaczono to wprost.

Warto również zauważyć, że badanie GeeX objęło osoby w wieku 45–60 lat, podczas gdy badanie SHARE obejmuje osoby po 50. roku życia. Ponad połowa respondentów badania GeeX (51,2%) nie ukończyła 51 lat. Wszędzie tam, gdzie w tekście pojawiają się dane SHARE dla grupy „50+", należy pamiętać, że dolna granica badanej próby jest o pięć lat niższa. Podobnie jest z wykształceniem: 90% respondentów GeeX ma wykształcenie wyższe, więc porównując wyniki badania do badania SHARE, należy odnosić porównanie do osób z wyższym wykształceniem.

3.2. Kim jest polskie pokolenie X 45+?

3.2.1. Granice pokolenia

Najczęściej stosowana definicja pochodzi od Pew Research Center i obejmuje roczniki 1965–1980 (Dimock, 2019). W 2026 r. oznacza to osoby w wieku około 46–61 lat. Badana grupa, czyli pracownicy 45+ z pokolenia X, to zatem w praktyce roczniki mniej więcej 1965–1981, odpowiadające definicji pokolenia X.

Warto od razu odnotować, że granice te są pewną konwencją analityczną. Samo Pew Research Center przyznaje to otwarcie, a w 2023 r. ogłosiło ograniczenie stosowania etykiet pokoleniowych we własnych publikacjach. Inni autorzy definiują pokolenie X jako roczniki 1965–1981 (DDI, 2018), 1961–1981 albo 1964–1979. Przesunięcie granicy o dwa–trzy lata potrafi w tych samych danych odwrócić kierunek „różnicy pokoleniowej".

3.2.2. Polska specyfika: pokolenie transformacji

Jeśli kategoria pokolenia ma w polskich warunkach jakikolwiek ładunek wyjaśniający, to płynie on z historii, a nie z daty urodzenia. Roczniki 1965–1980 wchodziły na rynek pracy mniej więcej w latach 1985–2005, a więc w środku szoku transformacyjnego. Daje to określone doświadczenie na rynku pracy: stopa bezrobocia rejestrowanego wzrosła z 6,5% w grudniu 1990 r. do 16,4% w grudniu 1993 r., a w grudniu 2003 r. osiągnęła 20,0% (GUS, 2026). Najstarsi i najmłodsi „iksowcy" doświadczyli więc dwóch odrębnych fal bardzo wysokiego bezrobocia.

Pokolenie X doświadczyło też likwidacji i prywatyzacji zakładów pracy, umasowienia szkolnictwa wyższego (w tym boom studiów zaocznych). Objęła ich pierwsza duża fala emigracji zarobkowej po wejściu do UE w 2004 r. oraz reforma emerytalna z 1999 r. i jej późniejsze modyfikacje, które zmieniły sposób liczenia emerytury na opartą na indywidualnych składkach zgromadzonych w ciągu aktywności zawodowej. W kategoriach Mannheima daje to wyraźną wspólną lokalizację pokoleniową: polski X socjalizował się do niepewności zatrudnienia i samozaradności znacznie silniej niż jego zachodni odpowiednik.

Warto nadmienić, że polska literatura dostarcza też głosu przeciwnego. Bogdan W. Mach, na podstawie panelowych badań biograficznych rocznika 1971 (a więc reprezentującego badaną grupę), argumentuje, że „nie ma czegoś takiego jak pokolenie transformacji 89/90", a badani nie wytworzyli poczucia wspólnej tożsamości pokoleniowej, koncentrując się raczej na własnej codzienności (Mach, 2019). To dokładnie Mannheimowskie rozróżnienie: wspólna lokalizacja bez pokolenia rzeczywistego.

3.2.3. Wielkość populacji i sytuacja na rynku pracy

Według danych Eurostatu na 1 stycznia 2025 r. polskie kohorty 45–59 lat liczyły łącznie około 7,45 mln osób (45–49: 2,87 mln; 50–54: 2,46 mln; 55–59: 2,12 mln), do czego dochodzi grupa 60–64 lata (2,21 mln). Osoby 50+ stanowiły w 2024 r. 38,96% ludności Polski (Ba-zydło-Egier i in., 2025).

Wskaźniki zatrudnienia (Eurostat, 2024) pokazują wysoką aktywność do 55. roku życia i gwałtowny spadek po nim.

TABELA 1. Wskaźnik zatrudnienia w Polsce w 2024 roku według grup wieku

Grupa wieku	Wskaźnik zatrudnienia (Polska, 2024)
45–49	87,2%
50–54	84,1%
55–59	75,9%
60–64	43,1%

Źródło: Eurostat (2024)

W ujęciu zagregowanym wskaźnik zatrudnienia osób 55–64 lata wzrósł w Polsce z 42,5% w 2015 r. do 59,0% w 2024 r., tj. o 16,5 punktu procentowego w dekadę (Bazydło-Egier i in., 2025). To jedna z najważniejszych zmian na polskim rynku pracy ostatnich lat, choć nadal zaangażowanie na rynku pracy pozostaje poniżej średniej UE i wyraźnie poniżej Estonii (ok. 75%) czy Litwy (ok. 69%).

3.3. Podstawy teoretyczne

Pięć ram teoretycznych omówionych poniżej opisuje różne warstwy kształtowania i wykorzystywania kapitału ludzkiego oraz aktywności zawodowej osób w wieku 45+:

- Teoria kapitału ludzkiego wyjaśnia, **dlaczego** ktoś inwestuje (lub nie) w swoje kompetencje po pięćdziesiątce.
- Teorie zaangażowania opisują, **co** utrzymuje energię i oddanie w pracy.
- Teoria pokoleń dostarcza (spornej) kategorii opisowej.
- TQM i jakość zarządzania mówią o **kontekście organizacyjnym**, który te zasoby wzmacnia albo niszczy.
- Teoria wypalenia opisuje **koszt**, jaki pojawia się, gdy bilans się załamuje.

Kolejne części krótko prezentują te teorie, a podsumowanie w rozdz. 3.3.6 pokazuje, jak te teorie łączą się w perspektywę analityczną przyjętą w badaniu.

3.3.1. Teoria kapitału ludzkiego

Prekursorem teorii kapitału ludzkiego był Schultz (1961), który sformułował tezę, że wydatki na edukację, zdrowie i mobilność są *inwestycją*, a nie konsumpcją. Becker (1964) dodał formalny model decyzji inwestycyjnej i rozróżnienie kapitału ogólnego (przenośnego między pracodawcami, finansowanego głównie przez pracownika) i kapitału specyficznego dla firmy (nieprzenośnego, o kosztach i zyskach dzielonych między firmę a pracownika, co stabilizuje zatrudnienie i tłumaczy premię za staż). Mincer (1958, 1974) dostarczył narzędzia empirycznego: równania płac z doświadczeniem zawodowym i jego kwadratem, dającego wklęsły profil wiek–płaca, rosnący, a następnie spłaszczający się i często opadający po pięćdziesiątce. Ben-Porath (1967) sformalizował zależność najczęściej przywoływaną w kontekście starszych pracowników: inwestycja w kapitał ludzki jest opłacalna, gdy zdyskontowany strumień przyszłych zwrotów przewyższa koszt. Wraz z wiekiem skraca się horyzont amortyzacji, więc optymalny poziom inwestycji spada — nie dlatego, że starszy pracownik nie potrafi się uczyć, lecz dlatego, że okres zwrotu jest krótszy. Ten sam rachunek prowadzi pracodawca. Efekt jest zatem podwójny: maleje i podaż (chęć pracownika), i popyt (gotowość firmy do sfinansowania szkolenia).

Grossman (1972) rozszerzył model o kapitał zdrowotny, deprecjonujący się w tempie rosnącym z wiekiem. Van Loo, de Grip i de Steur (2001) oraz de Grip i van Loo (2002) zaproponowali typologię dezaktualizacji umiejętności (*skills obsolescence*), rozdzielając deprecjację techniczną (zużycie biologiczne, choroba, uraz; zanik przez nieużywanie) od deprecjacji ekonomicznej, tj. dezaktualizacji wynikającej ze zmiany technologii, organizacji pracy lub kurczenia się sektora.
To rozróżnienie ma duże znaczenie interpretacyjne: niższe kompetencje cyfrowe osób 50+ są zjawiskiem ekonomicznym i kohortowym, a nie biologicznym. Autorzy wskazują też na sprzężenie zwrotne: mniej szkoleń przyspiesza dezaktualizację, która z kolei zniechęca do szkoleń.

Badania dotyczące wpływu wieku na produktywność wskazują, że na poziomie testów poznawczych ustalenia są spójne: zdolności płynne (szybkość, pamięć robocza, rozumowanie w nowym materiale) spadają od ok. 25.–30. roku życia, podczas gdy zdolności skrystalizowane (wiedza dziedzinowa, słownictwo, wiedza milcząca) rosną lub pozostają stabilne co najmniej do 60.–70. roku życia (Cattell, 1963; Horn i Cattell, 1967). Skirbekk (2008) podsumowuje: spadki produktywności są najsilniejsze tam, gdzie liczy się szybkość i uczenie się nowego, a znikają tam, gdzie liczy się doświadczenie.

Natomiast na poziomie stanowiska pracy hipoteza spadku nie znajduje potwierdzenia. Börsch-Supan i Weiss (2016), analizując błędy produkcyjne w niemieckim zakładzie montażowym, wykazali, że produktywność nie spada co najmniej do 60. roku życia, a udział starszych pracowników w zespole nie obniżał wyników. Göbel i Zwick (2012) na niemieckich danych łączonych pracodawca–pracownik nie znaleźli istotnych różnic profilu wiek–produktywność między przemysłem a usługami.

Teoria kapitału ludzkiego dostarcza najlepszego wyjaśnienia, dlaczego w badaniu prawdopodobnie zobaczymy niski udział w szkoleniach i słabsze kompetencje cyfrowe, ale też dlaczego nie należy z tego wnioskować o niższej zdolności do uczenia się. Warto też zwrócić uwagę na zmienną, którą łatwo pominąć: postrzegany horyzont czasowy pozostałej kariery. To on, a nie sam wiek, jest w tej teorii właściwym predyktorem.



3.3.2. Teorie zaangażowania pracowników

W literaturze sformułowano szereg teorii odnoszących się do zaangażowania pracowników i jego uwarunkowań. Kahn (1990) wprowadził pojęcie zaangażowania osobistego jako „zaprzęgnięcia" własnego Ja do ról zawodowych — fizycznego, poznawczego i emocjonalnego. Warunkują je trzy stany psychologiczne: znaczenie (poczucie zwrotu z inwestowanej energii), bezpieczeństwo (możliwość wyrażania siebie bez obaw o status) oraz dostępność (posiadanie zasobów w danym momencie). Dla pracowników 50+ szczególnie wrażliwe są dwa ostatnie: dostępność (zasoby zdrowotne i energetyczne) oraz bezpieczeństwo (klimat wolny od ageizmu).

Schaufeli i współpracownicy (2002) zdefiniowali zaangażowanie w pracę jako pozytywny stan umysłu opisany trzema wymiarami: wigorem (energia, odporność, gotowość do wysiłku), oddaniem (poczucie znaczenia, entuzjazm, duma) i zaabsorbowaniem (pełna koncentracja, zanurzenie w pracy). Narzędziem pomiaru jest UWES.
Model wymagania–zasoby pracy (JD-R) zaproponowany przez Demerouti, Bakker, Nachreiner i Schaufeli (2001), rozwinięty przez Bakkera i Demerouti (2007, 2017) jest dziś dominującą ramą w badaniach nad starzejącą się siłą roboczą. Zakłada dwa równoległe procesy: proces wyczerpania (wysokie wymagania → drenaż zasobów energetycznych → wypalenie i problemy zdrowotne) oraz proces motywacyjny (zasoby pracy — autonomia, wsparcie, informacja zwrotna, możliwości rozwoju → zaangażowanie → wyniki). Model pozwala zilustrować zmianę bilansu wymagań i zasobów w cyklu życia, co czyni go szczególnie użytecznym dla naszej grupy. Z kolei model wymagania–kontrola–wsparcie (Karasek, 1979; Johnson i Hall, 1988; Karasek i Theorell, 1990) wskazuje, że najbardziej szkodliwe są stanowiska o wysokich wymaganiach i niskiej kontroli, a wsparcie społeczne działa jako bufor.

Model nierównowagi wysiłku i nagrody (Siegrist, 1996) lokalizuje źródło napięcia w rozbieżności między wysokim wysiłkiem a niskimi nagrodami: płacą, szacunkiem, bezpieczeństwem zatrudnienia i perspektywami awansu. To model o szczególnym znaczeniu dla 50+, ponieważ komponent „perspektywy awansu" ulega w tej grupie systematycznej degradacji. Siegrist i in. (2007), analizując pierwszą rundę SHARE, wykazali, że niska kontrola oraz nierównowaga wysiłku i nagrody były istotnie powiązane z intencją wcześniejszej emerytury, niezależnie od stanu zdrowia i dobrostanu. To ustalenie stanowi rdzeń całego opracowania: decyzja o wyjściu z rynku pracy nie musi być reakcją na pogorszenie zdrowia; może być reakcją na jakość pracy.

Przy czym, zaangażowanie (stan afektywno-motywacyjny wobec pracy) należy odróżnić od przywiązania organizacyjnego (postawa wobec organizacji, z komponentem afektywnym, trwania i normatywnym, na które wskazują Meyer i Allen, 1991) oraz od satysfakcji z pracy (ocena poznawczo-afektywna o niskiej aktywacji). Są to trzy różne konstrukty, trzy różne narzędzia pomiaru, trzy różne wnioski.

Teorie rozwoju w przebiegu życia wyjaśniają, dlaczego motywacja zmienia się z wiekiem. Selektywna optymalizacja z kompensacją (Baltes i Baltes, 1990) opisuje zawężanie celów, doskonalenie środków i zastępowanie utraconych zasobów. Teoria socjoemocjonalnej selektywności (Carstensen, 1992; Carstensen, Isaacowitz i Charles, 1999) wskazuje, że wraz z kurczeniem się postrzeganej perspektywy czasowej cele przesuwają się z ekspansywnych (zdobywanie wiedzy, budowanie kariery) ku emocjonalnie znaczącym (bliskie relacje, sens, regulacja emocji). To teoretyczne uzasadnienie dla przesunięcia motywacji 50+ w stronę generatywności, mentoringu i sensu pracy.

Teoria autodeterminacji (Deci i Ryan, 2000) wiąże motywację wewnętrzną z zaspokojeniem trzech potrzeb: autonomii, kompetencji i relacyjności, podkreślając, że jakość motywacji jest ważniejsza niż jej natężenie. Teoria dwuczynnikowa Herzberga (Herzberg, Mausner i Snyderman, 1959) rozdziela czynniki higieny od motywatorów; pozostaje użyteczna heurystycznie, ale spotkała się z poważną krytyką metodologiczną — House i Wigdor (1967) wykazali, że jej wyniki są artefaktem metody zdarzeń krytycznych i atrybucji obronnej.

3.3.3. Teoria pokoleń — i jej krytyka

W literaturze naukowej teoria pokoleń jest przedmiotem otwartego sporu, a w literaturze doradczej i HR-owej jest traktowana jako ustalony fakt. Dla raportu opartego na badaniu „pokolenia X" ma to bezpośrednie konsekwencje.

Z perspektywy socjologicznej, Karl Mannheim (1928/1952) odrzucił biologiczne rozumienie pokolenia i wprowadził trójstopniową konstrukcję:

1. lokalizacja pokoleniowa: urodzenie się w tym samym czasie i przestrzeni historycznej, stwarzające jedynie potencjalność wspólnych doświadczeń, analogicznie do położenia klasowego;
2. pokolenie rzeczywiste: powstające dopiero wtedy, gdy kohorta uczestniczy we wspólnym losie historycznym i wytwarza więź;
3. jednostki pokoleniowe: wewnętrznie zróżnicowane, często wzajemnie antagonistyczne grupy odmiennie przepracowujące to samo doświadczenie.

W jego teorii kluczowa jest teza o latach formatywnych: doświadczenia z okresu ok. 17–25 lat mają nieproporcjonalnie trwały wpływ na kształtowanie się dalszego przebiegu życia.

Dwa wnioski Mannheima współczesna popularna „teoria pokoleń" najczęściej gubi: pokolenie jest kategorią potencjalną i wewnętrznie niejednorodną, a nie automatycznym efektem daty urodzenia; i wymaga wydarzenia historycznego o sile mobilizującej.

Strauss i Howe (1991) zaproponowali model powtarzających się co ok. 80–90 lat cykli i czterech archetypów pokoleniowych, umieszczając pokolenie X w archetypie „Nomad". Koncepcja ta jest jednak w literaturze naukowej konsekwentnie krytykowana: opiera się na doborze przypadków pod tezę, i nie została poddana replikowalnej weryfikacji. Zarazem to właśnie ona, a nie Mannheim, ukształtowała język HR i mediów.

W analizie pokoleń pojawia się problem metodologiczny dotyczący wieku, okresu i kohorty urodzenia (APC: Age-Period-Cohort). Kluczowa jest w nim kwestia identyfikacji wpływu cech: wiek–okres–kohorta. Ponieważ kohorta = okres − wiek, w modelu addytywnym nie da się jednocześnie i bez dodatkowych założeń oszacować trzech efektów. Każda „różnica pokoleniowa" zmierzona w badaniu przekrojowym jest z definicji mieszaniną efektu wieku/etapu życia, efektu okresu i efektu kohorty**.** Jest to fundamentalne, a nie tylko techniczne ograniczenie.

Metaanaliza Costanzy, Badgera, Frasera, Severta i Gade (2012), obejmująca 20 badań pierwotnych (N = 19 961) i cztery pokolenia, wykazała skorygowane wielkości efektu rzędu d = 0,02–0,25 dla satysfakcji z pracy, −0,22–0,46 dla przywiązania organizacyjnego i −0,62–0,05 dla zamiaru odejścia, przy czym wiele przedziałów wiarygodności obejmowało zero, a wzorce były niespójne. Wniosek autorów: „istotne różnice między



pokoleniami prawdopodobnie nie istnieją", a obserwowane rozbieżności lepiej tłumaczy wiek, staż lub inne zmienne.

Do tego dochodzą: przegląd Parry'ego i Urwina (2011) wskazujący na brak spójności definicyjnej i słabe podstawy teoretyczne przenoszenia amerykańskich kategorii na inne kraje; Costanza i Finkelstein (2015) kwestionujący spełnienie przez konstrukt pokolenia podstawowych kryteriów naukowych; oraz seria prac Rudolpha i Zachera (2017; Rudolph, Rauvola i Zacher, 2018; Rudolph, Rauvola, Costanza i Zacher, 2021), postulujących zastąpienie kategorii pokolenia perspektywą rozwoju w przebiegu życia, czyli dokładnie teoriami SOC i SST omówionymi wyżej. W 2022 r. Rudolph i Zacher opublikowali tekst pod tytułem „Generations, We Hardly Knew Ye: An Obituary".

Stanowisko przeciwne reprezentują Campbell, Campbell, Siedor i Twenge (2015), argumentując, że dane podłużne i typu *time-lag* (te same pomiary w tym samym wieku w kolejnych latach) pokazują realne przesunięcia kohortowe. Lyons i Kuron (2014) zajmują pozycję pośrednią: różnice bywają istotne statystycznie, ale są małe i zależne od kontekstu narodowego.

Obie strony zgadzają się w jednym punkcie: pojedynczy przekrój nie wystarcza. Minimalnym akceptowalnym badaniem jest badanie typu time-lag: pomiar tej samej cechy u osób w tym samym wieku, ale w różnych momentach czasu. Trzyma on wiek stały i redukuje problem APC z trójstronnego do dwustronnego: pozostaje splot kohorty z okresem, ale znika splot z wiekiem i etapem życia.

Drugą drogą jest rekonstrukcja przebiegu życia. Jeżeli Mannheimowska teza o latach formatywnych ma sens empiryczny, to powinna dać się sprawdzić na danych biograficznych: czy kolejne roczniki wchodziły na rynek pracy w odmiennych warunkach i czy widać tego ślad w dalszym przebiegu karier. To pytanie o mechanizm, a nie o etykietę, i jako takie jest rozstrzygalne. Oba podejścia są w polskich warunkach wykonalne na danych badania SHARE, choć nie dla wszystkich pytań (rozdz. 3.10.3).

Ile empirycznego wsparcia mają „cechy pokolenia X"? Standardowy portret „dzieci z kluczem na szyi", samodzielność, sceptycyzm wobec instytucji, pragmatyzm, wczesne artykułowanie potrzeby równowagi praca–życie, lojalność wobec zawodu, a nie pracodawcy pochodzi głównie z literatury doradczej. W metaanalizie Costanzy i in. (2012) różnice między X a sąsiednimi kohortami są małe i niespójne. Teza o „mniejszej lojalności organizacyjnej" jest szczególnie podatna na artefakt: młodsi pracownicy zawsze mają krótszy staż i wyższy zamiar odejścia, jest to efekt etapu kariery, nie kohorty.

Z tej perspektywy w badaniu GeeX pokolenie X jest użyteczną kategorią opisową i historyczno-socjologiczną (wspólny kontekst instytucjonalny wejścia w dorosłość, a w Polsce transformacja), ale potencjalnie słabą zmienną wyjaśniającą. Praktycznie oznacza to trzy rzeczy dla raportu z badania. Warto opisywać wyniki jako charakterystykę badanej grupy w danym momencie, a nie jako „cechy pokolenia X". Tam, gdzie pojawia się pokusa wyjaśnienia różnicy „pokoleniem", zwykle lepiej sprawdzą się: wiek, etap kariery, dystans do wieku emerytalnego, staż, poziom stanowiska, wykształcenie i sytuacja rodzinna. Warto to zastrzeżenie postawić explicite w raporcie, co wzmacnia jego wiarygodność, a nie osłabia.

3.3.4. Jakość zarządzania i TQM

W. Edwards Deming sformułował 14 zasad zarządzania (Deming, 1986) i koncepcję System of Profound Knowledge (Deming, 1994). Dla badań nad postawami pracowników najistotniejsze są zasady 8 („driving out fear" - usuwanie strachu), 11b (eliminacja zarządzania przez cele liczbowe) oraz 12 (usunięcie barier odbierających pracownikom prawo do dumy z pracy). Deming wprost postulował zniesienie okresowych ocen pracowniczych i systemów rankingowych, argumentując, że przypisują one jednostkom zmienność generowaną przez system, niszczą współpracę i motywację wewnętrzną. Jest to obserwacja bezpośrednio istotna dla pracowników 50+ w administracji publicznej, gdzie ocena okresowa jest instrumentem ustawowym.

Pozostałe filary klasycznego TQM: trylogia jakości i definicja jakości jako „przydatności do użytku" (Juran, 1951/1999), „quality is free" i zero defects (Crosby, 1979), Total Quality Control (Feigenbaum, 1961), koła jakości i diagram przyczynowo-skutkowy (Ishikawa, 1985), funkcja strat jakości i projektowanie odporne (Taguchi). Współczesną kodyfikację

zasad zawiera ISO 9000:2015: orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe, doskonalenie, decyzje oparte na dowodach, zarządzanie relacjami. Miękkie kontra twarde TQM to najlepiej udokumentowane ustalenie w tym obszarze. Powell (1995), badając 39 firm wdrażających TQM, stwierdził istotne korelacje z wynikami przedsiębiorstwa wyłącznie dla czynników miękkich: zaangażowania kierownictwa (r = 0,36), otwartej organizacji (r = 0,43) i upodmiotowienia pracowników (r = 0,37). Elementy twarde okazały się nieistotne: benchmarking (r = 0,22), szkolenia jakościowe (r = 0,16), doskonalenie procesów (r = 0,25), pomiar (r = 0,17). Wniosek: przewagę tworzą zasoby behawioralne, a nie narzędzia. Rahman i Bullock (2005) potwierdzili, że elementy miękkie oddziałują także pośrednio, przez elementy twarde.

Boon, Safa i Arumugam (2006; N = 377) wykazali, że praca zespołowa, komunikacja organizacyjna i zaufanie organizacyjne wiążą się pozytywnie z przywiązaniem afektywnym, przy czym komunikacja była praktyką dominującą. Podobne wyniki raportują Karia i Asaari (2006) oraz Ooi i in. (2007). Wszystkie te badania są jednak przekrojowe i jednoźródłowe, a więc obciążone ryzykiem wspólnej wariancji metody. Metaanaliz specyficznych dla związku TQM z satysfakcją lub rotacją nie odnaleziono.

Warto podkreślić, że nurt wywodzący się z teorii procesu pracy dostarcza wniosków przeciwstawnych. Sewell i Wilkinson (1992) opisali reżimy JIT/TQM jako „elektroniczny panoptykon", w którym kontrola przenosi się z hierarchii na presję rówieśniczą i samodyscyplinę. Delbridge, Turnbull i Wilkinson (1992) analizowali TQM jako intensyfikację pracy i rozszerzenie granic kontroli menedżerskiej — stąd określenie management by stress. Soltani, Lai i Gharneh (2008) wskazują, że przyczyną niepowodzeń wdrożeń jest przesunięcie od kontroli procesu do kontroli siły roboczej.

W polskim kontekście Bugdol (2013) dokumentuje dysfunkcje behawioralne systemów jakości: fałszowanie dokumentacji przed audytami, podawanie nieprawdziwych danych o osiągnięciach, tworzenie fikcyjnych list działań korygujących. Wskazuje też dwie bariery zaangażowania pracowników: niechęć pracowników do przyjęcia odpowiedzialności w fazie wdrożenia oraz tworzenie nieformalnych systemów kontroli przez kierowników średniego szczebla, którzy utracili uprawnienia decyzyjne.

Biorąc pod uwagę badaną populację warto też zwrócić uwagę na specyfikę sektora publicznego. Swiss (1992) wykazał, że typowy TQM nie przystaje do administracji: trudno zdefiniować klienta (obywatel? podatnik? podmiot regulowany?), usługi są trudniejsze do standaryzacji niż produkcja, rotacja kierownictwa politycznego uniemożliwia długoterminowe zaangażowanie. Postulował „zreformowany TQM" skupiony na doskonaleniu procesów, danych i zaangażowaniu pracowników.

W Polsce dominującym rozwiązaniem pozostaje ISO: do 2006 r. ok. 211 urzędów samorządowych miało certyfikat ISO 9001:2000, a w 2011 r. w kraju funkcjonowało ok. 12 tys. certyfikatów ISO wobec ok. 140 tys. we Włoszech i 50 tys. w Niemczech (Bugdol, 2013). Model CAF (Common Assessment Framework), dedykowany administracji publicznej i obejmujący dziewięć kryteriów — w tym kryterium 3 „Pracownicy" i kryterium 7 „Wyniki w relacjach z pracownikami" — zyskuje na znaczeniu; KPRM przeprowadziła dwie edycje badania na jego temat, w 2021 i 2024 r. Perry i Wise (1990) wyróżnili trzy kategorie motywów pracowników sektora publicznego: racjonalne, normatywne i afektywne (współczucie, poświęcenie dla dobra publicznego). PSM jest predyktorem satysfakcji i przywiązania oraz negatywnym predyktorem intencji odejścia; metaanaliza Paroli, Harariego, Herst i Prysmakovej (2019) wskazuje na dodatni, choć słaby, związek PSM z wiekiem. To bardzo istotna wskazówka dla badania w sektorze publicznym: jeśli pojawi się wysokie poczucie sensu pracy przy niskiej satysfakcji z warunków, PSM jest właściwą ramą wyjaśniającą.

Ilmarinen (2001, 2006) zdefiniował zdolność do pracy (work ability) jako równowagę między zasobami człowieka a wymaganiami pracy, obrazowaną modelem „Domu zdolności do pracy" o czterech piętrach: zdrowie i sprawność funkcjonalna; kompetencje; wartości, postawy i motywacja; oraz praca — jej treść, wymagania, organizacja i przywództwo. Czwarte piętro jest największe i jako jedyne bezpośrednio podlegająca zarządzaniu. Model ten stanowi najkrótszy pomost między jakością zarządzania a utrzymaniem pracowników 50+. Narzędziem pomiaru jest Work Ability Index (Tuomi i in., 1998; skala

7–49 punktów), którego niskie wartości są predyktorem przedwczesnej dezaktywizacji (Schouten i in., 2016).

Praktyki HR działają na 50+ inaczej niż na młodszych. Kooij i in. (2013), badając pracowników brytyjskiego sektora publicznego, wykazali, że związek praktyk rozwojowych z dobrostanem słabnie z wiekiem, a związek praktyk utrzymaniowych (bezpieczeństwo, elastyczność, dopasowanie stanowiska) rośnie. Wcześniejsza metaanaliza tego zespołu (Kooij, Jansen, Dikkers i de Lange, 2010) potwierdziła moderującą rolę wieku w relacjach praktyk HR z przywiązaniem afektywnym i satysfakcją.
Liwiński i Sztanderska (2013) stwierdzili wprost, że w 2010 r. znalezienie polskich firm świadomie i kompleksowo stosujących zarządzanie wiekiem było „zadaniem niemal niewykonalnym". Aktualnych reprezentatywnych danych o odsetku polskich pracodawców stosujących takie praktyki nie odnaleziono.

3.3.5. Teoria wypalenia zawodowego

Termin wypalenia zawodowego (burn-out) wprowadził Freudenberger (1974), opisując na podstawie obserwacji klinicznych stan wyczerpania u zaangażowanych pracowników pomocowych. Maslach i Jackson (1981) opublikowały Maslach Burnout Inventory, przedstawiając wypalenie jako syndrom trzech wymiarów: wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i obniżonego poczucia osiągnięć osobistych. W przeglądzie Job burnout Maslach, Schaufeli i Leiter (2001) przesunęli akcent z cech jednostki na kontekst organizacyjny, rozszerzając model poza zawody pomocowe.

Leiter i Maslach (1999) zaproponowali model niedopasowania praca–osoba w sześciu obszarach: obciążenie pracą, kontrola, nagroda, wspólnota, sprawiedliwość i wartości. Im większa rozbieżność między wymaganiami stanowiska a możliwościami i oczekiwaniami pracownika, tym wyższe ryzyko wypalenia. Ten model jest praktycznie najbardziej użyteczny diagnostycznie — pozwala wskazać, gdzie dokładnie leży problem.

Schaufeli, Desart i De Witte (2020) zaproponowali Burnout Assessment Tool (BAT), wyróżniając cztery wymiary pierwotne: wyczerpanie, dystans psychiczny, upośledzenie kontroli poznawczej i upośledzenie kontroli emocjonalnej, oraz trzy grupy objawów wtórnych. W ich podejściu obniżona skuteczność zawodowa przestaje być wymiarem pierwotnym, pojawiają się natomiast deficyty regulacji poznawczo-emocjonalnej.

WHO umieściła wypalenie w rozdziale „Czynniki wpływające na stan zdrowia" pod kodem QD85, definiując je jako „zespół konceptualizowany jako wynik przewlekłego stresu w miejscu pracy, z którym nie poradzono sobie skutecznie". WHO explicite zaznacza, że wypalenie nie jest jednostką chorobową oraz że odnosi się wyłącznie do kontekstu zawodowego (WHO, 2019). Ma to konkretną konsekwencję dla naszego tematu: obciążenie opiekuńcze poza pracą, kluczowe dla „pokolenia kanapkowego", formalnie nie mieści się w definicji QD85, choć empirycznie działa podobnym mechanizmem.
Bianchi, Schonfeld i Laurent (2015), przeglądając 92 badania, wykazali, że rozróżnienie między wypaleniem a depresją jest „konceptualnie kruche", a dowody na odrębność konstruktu wypalenia są niespójne — nakładanie występuje na poziomie objawowym, korelacyjnym i biologicznym.

Model JD-R (zob. 3.2) opisuje wypalenie jako produkt procesu nadwyrężenia zdrowia. Teoria zachowania zasobów (Hobfoll, 1989) tłumaczy stres utratą zasobów, groźbą utraty lub brakiem zysku po inwestycji, jest to model szczególnie użyteczny dla pokolenia kanapkowego, gdzie zasoby (czas, energia, wsparcie) są drenowane jednocześnie przez rolę zawodową i dwie role opiekuńcze, tworząc „spiralę strat".

Rotenstein i in. (2018), przeglądając 182 badania obejmujące 109 628 osób z 45 krajów, zidentyfikowali co najmniej 142 unikatowe definicje spełnienia kryteriów wypalenia. Szacunki rozpowszechnienia wahały się od 0% do 80,5%. Wniosek autorów: brak standaryzowanych punktów odcięcia uniemożliwia formułowanie definitywnych wniosków o rozpowszechnieniu. Każdą liczbę procentową dotyczącą wypalenia, także tę z własnego badania, należy czytać jako funkcję narzędzia i definicji, a nie jako fakt o świecie.

3.3.6. Perspektywa zintegrowana

Warto zauważyć, że pięć omówionych ram nie jest zbiorem alternatyw, lecz układem uzupełniających się warstw:

- **Kapitał ludzki** wyjaśnia decyzje inwestycyjne (szkolenia, kompetencje cyfrowe, moment wyjścia z rynku pracy) przez pryzmat horyzontu czasowego.
- **JD-R, Karasek i Siegrist** opisują bilans wymagań i zasobów w konkretnym miejscu pracy i wskazują, że ten sam bilans generuje zarówno zaangażowanie (gdy zasoby przeważają), jak i wypalenie (gdy przeważają wymagania).
- **Teoria wypalenia** to zatem nie osobna teoria, lecz opis jednego z dwóch wyjść z modelu JD-R.
- **TQM i zarządzanie wiekiem** opisują, co organizacja może zrobić po stronie zasobów: autonomia, uznanie, wsparcie przełożonego, jasność roli, elastyczność. Model „Domu zdolności do pracy" Ilmarinena wprost umieszcza przywództwo jako najcięższe piętro konstrukcji.
- **SOC i SST** wyjaśniają, dlaczego waga poszczególnych zasobów zmienia się z wiekiem i dlaczego praktyki utrzymaniowe biją rozwojowe u starszych pracowników (Kooij i in., 2013).
- **Teoria pokoleń** dostarcza kategorii opisowej i kontekstu historycznego, ale nie mechanizmu przyczynowego. Mechanizmu szukamy w pozostałych czterech. Praktyczna konsekwencja: jeśli w badaniu pojawi się wysoki poziom wyczerpania przy zachowanym poczuciu sensu, właściwą ramą jest model sześciu obszarów Leiter i Maslach (niedopasowanie w obszarze obciążenia i kontroli przy dopasowaniu w obszarze wartości), a nie „wypalenie pokolenia X".



3.4. Sytuacja zawodowa pokolenia X i osób 45+/50+

3.4.1. Aktywność zawodowa: gdzie jest Polska

Średni współczynnik aktywności zawodowej osób w wieku 50–74 lata w krajach objętych badaniem SHARE w 2022 r. wyniósł 50,1%. Oznacza to, że tylko co drugi respondent w tej grupie był aktywny zawodowo. Zróżnicowanie między krajami sięga ponad 41 punktów procentowych. Najwyższe wartości odnotowane były w: Hiszpanii (62,7%), Szwecji (61,9%), Szwajcarii (60,2%), Danii (60,0%), Estonii (59,1%, Litwie (57,7%) oraz Niemczech (56,2%). Najniższe w: Rumunii (21,2%) i Malcie (36,9%).

Polska ze wskaźnikiem aktywności zawodowej w tej grupie wieku wynoszącym 38,5% znajduje się w dolnej części rozkładu. Dystans do krajów o podobnym profilu historycznym jest uderzający: Czechy 48,2%, Litwa 57,7%, Estonia 59,1%.

W większości krajów aktywność zawodowa osób 50+ wzrosła między 2017 a 2022 r.: spektakularnie w Hiszpanii (z ok. 30% do ok. 46%), na Węgrzech (23% → 36%) i w Portugalii (27% → 38%). Polska należy do nielicznych krajów bez postępu, współczynnik utrzymał się na zbliżonym, relatywnie niskim poziomie ok. 30% (dla całej grupy 50+).

Analiza według wieku i płci pokazuje, że niska aktywność w Polsce nie wynika ze słabej aktywności w wieku przedemerytalnym. W grupach 50–59 lat polskie wartości są zbliżone do średniej, a wśród mężczyzn nawet do czołówki. Problem leży w tempie i momencie wyjścia:

- Mężczyźni: aktywność w grupie 60–64 wynosi ok. 58%, po czym w grupie 65–69 spada do ok. 12%, a w grupie 70–74 do ok. 2%.
- Kobiety: spadek następuje pięć lat wcześniej, z ok. 68% w grupie 55–59 do ok. 19% w grupie 60–64. To spadek o blisko 50 punktów procentowych.

Załamania te przypadają dokładnie na ustawowy wiek emerytalny (60 lat dla kobiet, 65 dla mężczyzn). Analiza danych BAEL pokazuje to jeszcze wyraźniej: po normalizacji osi wieku do momentu nabycia uprawnień emerytalnych krzywe obu płci są niemal identyczne: ok. 80–85% zatrudnienia od 15 do 7 lat przed osiągnięciem ustawowego wieku emerytalnego, stopniowy spadek zaczynający się



siedem lat wcześniej, jednoroczne załamanie o ok. 20 punktów procentowych wokół momentu nabycia uprawnień i zbieżność na poziomie 5–7% w piątym–dziewiątym roku po osiągnięciu ustawowego wieku emerytalnego.

To ustalenie ma bezpośrednią wartość interpretacyjną. Różnica wzorców kobiet i mężczyzn w ujęciu kalendarzowym jest w dużej mierze artefaktem różnicy wieku emerytalnego, a nie odmiennych mechanizmów behawioralnych. W badaniu ilościowym pracowników 50+ dystans do wieku emerytalnego jest prawdopodobnie lepszym predykatorem niż sam wiek kalendarzowy i warto tę zmienną skonstruować, co jest pokazane w części empirycznej.

Warto też zwrócić uwagę na rolę wykształcenia. W Polsce aktywność zawodowa rośnie monotonicznie z poziomem wykształcenia, ale w bardzo różnym stopniu u obu płci. Wśród mężczyzn: 41% (podstawowe) → 48% (średnie) → 60% (wyższe). Wśród kobiet: 14% → 29% → 52%. Wzrost związany z wykształceniem wynosi u mężczyzn 19 punktów procentowych, u kobiet aż 38 punktów. Luka między płciami maleje z 27 punktów wśród osób z wykształceniem podstawowym do zaledwie 2 punktów wśród osób z wyższym. Wykształcenie wyższe niemal całkowicie niweluje nierówność płci w aktywności zawodowej 50+.

Warto również podkreślić, że obecnie bezrobocie nie jest istotnym czynnikiem wpływającym na sytuację na rynku pracy. Polska ma jedną z najniższych w Europie stóp bezrobocia wśród osób w wieku 50–74 lata, tj. ok. 2–3%, obok Czech i Niemiec (Eurostat LFS, 2022). Oznacza to, że niska aktywność zawodowa nie wynika z trudności ze znalezieniem pracy. Ci, którzy szukają, znajdują relatywnie szybko. Główną przyczyną jest bierność zawodowa, tj. decyzja o nieuczestniczeniu w rynku pracy lub rezygnacja z poszukiwania pracy.

Dodatkowo, starsi bezrobotni szukają pracy dłużej: według BAEL z IV kwartału 2022 r. średni czas poszukiwania wynosił 8,3 miesiąca dla ogółu bezrobotnych i 11,1 miesiąca dla osób w wieku 55–74 lata (GUS, 2023). W 2022 r. 43% bezrobotnych mężczyzn 50–74 szukało pracy dłużej niż rok, wobec 30% w całej populacji 15–74.

Po przekroczeniu wieku emerytalnego bierność sprowadza się niemal w całości do jednej kategorii: emerytura odpowiada za ok. 97% wskazań u mężczyzn 65+ i ok. 93% u kobiet 60+. W wieku przedemerytalnym obraz jest bardziej zróżnicowany i silnie zależny od płci:

- Mężczyźni 50–64: stan zdrowia ok. 43%, emerytura ok. 37% (wczesne emerytury mundurowe, pomostowe, świadczenia kompensacyjne).
- Kobiety 50–59: stan zdrowia ok. 35%, ale drugą kluczową przyczyną nie jest emerytura (ok. 10%), lecz sytuacja rodzinna i powody osobiste (ok. 30%) oraz opieka (ok. 10%) — łącznie obciążenia opiekuńczo-rodzinne odpowiadają za ok. 40% bierności kobiet w wieku przedemerytalnym, wobec ok. 10% u mężczyzn.

Zniechęcenie praktycznie nie występuje i w żadnej grupie wieku 50+ nie przekracza 2% wskazań. To ważne: bierni zawodowo Polacy 50+ to nie osoby, które szukały pracy i zrezygnowały po porażkach.
Praca w niepełnym wymiarze jest w Polsce rzadka, ale wśród 50+ wyraźnie częstsza niż wśród młodszych: u mężczyzn 3% (15–49) → 8% (50+), u kobiet 7% → 12%. Wartości pozostają niskie na tle Europy Zachodniej, gdzie udział ten w grupie 50+ często mieści się w przedziale 20–40%. Kluczowa jest jednak zmiana motywu. W grupie 15–49 lat 12–13% pracujących na część etatu robi to wbrew woli, a świadomy wybór deklaruje 37–40%. W grupie 50+ proporcje się odwracają: praca wymuszona spada do 6–7%, a świadomy wybór wskazuje 70–71% — niezależnie od płci. Podobnie z umowami na czas określony: wśród 15–49 dominuje motyw wymuszony (27–29% wobec 21–22% świadomego wyboru), wśród 50+ świadomy wybór wskazuje 41% mężczyzn i 48% kobiet.

Wniosek jest istotny praktycznie: istnieje wyodrębniony segment elastycznego zatrudnienia osób 50+ oparty na świadomych decyzjach pracowników, a nie na słabszej pozycji negocjacyjnej. Jest to potencjał w polityce publicznej wciąż nierozpoznany.

3.4.2. Jakość i warunki pracy 50+ w Polsce

Dane SHARE pozwalają porównać wymiary jakości pracy w Polsce i w Europie, a także prześledzić zmianę między rundą 2. (2006) a 9. (2022). Obraz jest wyraźnie dualny.

TABELA 2. Wybrane wymiary jakości i warunków pracy osób w wieku 50+ w Polsce i Europie na podstawie danych SHARE z rund 2. (2006) i 9. (2022)

Wymiar	Polska 2022	Średnia SHARE 2022	Zmiana 2006 → 2022 w Polsce
Praca fizycznie wymagająca — wykszt. średnie	63%	55%	lekki wzrost
Praca fizycznie wymagająca — wykszt. wyższe	16%	29%	spadek
Brak swobody wykonywania pracy — wykszt. średnie	45%	36%	spadek
Brak swobody — wykszt. wyższe	22%	19%	wyraźny spadek
Możliwość rozwoju umiejętności — wykszt. średnie	56%	65%	46% → 56%
Możliwość rozwoju — wykszt. wyższe	82%	78%	74% → 82%
Uznanie w pracy — wykszt. średnie	74%	74%	78% → 74%
Uznanie — wykszt. wyższe	82%	77%	84% → 82%
Zadowolenie z zarobków — wykszt. średnie	53%	60%	35% → 53%
Zadowolenie z zarobków — wykszt. wyższe	50%	61%	bez zmian (~50%)
Niewielkie szanse na awans — wykszt. średnie	72%	63%	76% → 72%
Niewielkie szanse na awans — wykszt. wyższe	**82%**	**56%**	**64% → 82%**
Niepewność zatrudnienia — wykszt. średnie	29%	20%	42% → 29%
Niepewność zatrudnienia — wykszt. wyższe	15%	11%	24% → 15%

Źródło: Chłoń-Domińczak w: Abramowska-Kmon i in. (2026, w druku)

Co się poprawiło? Między 2006 a 2022 r. wzrosła autonomia wykonywania pracy, wyraźnie poprawił się dostęp do rozwoju umiejętności (u mężczyzn z 47% do 63%, u kobiet z 43% do 61%), a poczucie niepewności zatrudnienia radykalnie spadło: u kobiet z blisko 60% do 26%. To odzwierciedla fundamentalną zmianę sytuacji na polskim rynku pracy: runda 2. realizowana była przy wciąż wysokim bezrobociu, runda 9. przy rekordowo niskim bezrobociu i narastających niedoborach pracowników. Wzrosło też zadowolenie z zarobków wśród osób z wykształceniem średnim (z 35% do 53%) i wśród mężczyzn (37% → 57%).

Co się pogorszyło? Narasta presja czasu — w 2022 r. we wszystkich analizowanych grupach wzrósł odsetek osób wskazujących na ciągłą presję z powodu obciążenia pracą. A przede wszystkim: perspektywy awansu osób z wyższym wykształceniem uległy dramatycznemu pogorszeniu. Odsetek deklarujących niewielkie szanse wzrósł z 64% w 2006 r. do 82% w 2022 r., wobec średniej europejskiej 56%. To najgorszy wynik Polski w całym zestawieniu.

Warto zwrócić uwagę na dwie polskie osobliwości. Po pierwsze, odwrócony gradient wykształcenia w perspektywach awansu: w Europie to osoby z wykształceniem średnim częściej widzą brak perspektyw, w Polsce — osoby z wyższym. Po drugie, brak dodatniego gradientu wykształcenia w zadowoleniu z zarobków: osoby z wyższym wykształceniem oceniają adekwatność swoich zarobków nawet nieco gorzej (50%) niż osoby ze średnim (53%).

Analiza czynnikowa i skupień na danych SHARE z 2022 r. pozwoliła wyodrębnić cztery grupy pracowników 50+:

TABELA 3. Segmenty pracowników w wieku 50+ oraz ich charakterystyka na podstawie analizy czynnikowej i analizy skupień danych SHARE z 2022 roku

Segment	Udział w krajach SHARE	Udział w Polsce	Charakterystyka
Fizycznie zmęczeni	**26,8%**	**38%**	**80% praca fizyczna, 73% presja czasu, najniższa autonomia (57% braku swobody), najwyższa niepewność (36%), ale wysokie uznanie (86%)**
Niezadowoleni	**27,0%**	**30%**	**najgłębszy deficyt nagród: 27% docenionych, 28% zadowolonych z zarobków, 34% z rozwojem, 74% bez perspektyw awansu**
Zniechęceni	**25,2%**	**18%**	**najniższe obciążenia (20% praca fizyczna), wysoka autonomia i bezpieczeństwo, ale ograniczona dynamika zawodowa**
Zadowoleni	**20,9%**	**14%**	**98% docenionych, 88% zadowolonych z zarobków i rozwoju, niskie obciążenia**

Źródło: Chłoń-Domińczak w: Abramowska-Kmon i in. (2026, w druku)

W Polsce około dwie trzecie pracowników 50+ należy do dwóch segmentów o najbardziej niekorzystnych profilach: fizycznie zmęczonych i niezadowolonych. Udział zadowolonych (14%) jest niższy niż średnia (20,9%). Dla porównania, udział zadowolonych sięga 42% w Szwajcarii, 37% w Danii i 32% w Niderlandach.

Dodajmy, że ogółem blisko 80% badanych w krajach SHARE doświadcza deficytów w którymś z wymiarów jakości pracy, a grupa „zadowolonych" jest wszędzie mniejszością.

3.4.3. Intencje emerytalne

Wyniki SHARE dają tu wynik, który warto zapamiętać: w Polsce 55% kobiet i 50% mężczyzn w wieku przedemerytalnym chce przejść na emeryturę jak najszybciej. To mniej więcej środek rankingu krajów SHARE (Litwa: ponad 80% obu płci; poniżej 20%: mężczyźni w Izraelu, Estonii i na Cyprze). Nie jest to więc polska specyfika, choć wygląda niepokojąco w liczbach bezwzględnych.

Obawę, że zdrowie nie pozwoli dopracować do uprawnień emerytalnych, wyraża w Polsce 28% mężczyzn i 25% kobiet, wobec ponad 60% w Portugalii i ok. 50% na Litwie.

Model logitowy na próbie pracujących osób 50–65 lat we wszystkich krajach SHARE (N = 13 472) wskazuje, że:

- wyższe wykształcenie istotnie obniża prawdopodobieństwo zarówno chęci szybkiego odejścia, jak i obaw zdrowotnych;
- gorsze zdrowie psychiczne (EURO-D) i fizyczne (ADL) je zwiększa;
- posiadanie wnuków jest dodatnio skorelowane z obiema deklaracjami;
- sektor publiczny i samozatrudnienie (wobec sektora prywatnego) oraz niepełny wymiar czasu pracy wiążą się z rzadszą chęcią szybkiego odejścia.

Ten ostatni punkt wydaje się bezpośrednio istotny dla badania zorientowanego na sektor publiczny i sugeruje słabszą presję na wcześniejsze wyjście niż w sektorze prywatnym. To przewidywanie się nie potwierdziło. W danych GeeX praca w sektorze publicznym podwyższa chęć natychmiastowego przejścia na emeryturę (iloraz szans 1,72; $p < 0,001$), a nie obniża (rozdz. 9.9.5).

Warto dodać ustalenie o pesymizmie prognostycznym: pytane o szansę dożycia 75 lat kobiety w wieku 60–64 systematycznie i znacznie częściej niedoszacowują swoich szans (mężczyźni odpowiadają zgodnie z tablicami trwania życia), a Polki są w czołówce tego niedoszacowania. To może częściowo tłumaczyć sceptycyzm wobec podnoszenia wieku emerytalnego i dążenie do jak najszybszego skorzystania ze świadczenia.

3.4.4. Wnioski dla interpretacji

1. Badana grupa jest silnie wyselekcjonowana. Pracujący 50+ to nie przekrój pokolenia X: to osoby, które nie wypadły z rynku pracy. Wśród osób w wieku przedemerytalnym w Polsce pracuje zaledwie 63% mężczyzn i 67% kobiet. Ci, którzy pracowali w najgorszych warunkach, częściej już odeszli na emeryturę, rentę lub do bierności. Wyniki badania będą zatem systematycznie zbyt optymistyczne wobec sytuacji całej kohorty. Eurofound nazywa to efektem „zdrowego pracownika".
2. Dystans do wieku emerytalnego jest lepszym predyktorem postaw wobec pracy niż wiek kalendarzowy. Warto tę zmienną uwzględniać, zwłaszcza że dla kobiet i mężczyzn w Polsce oznacza to inny wiek.
3. Wykształcenie różnicuje silniej niż płeć, zwłaszcza u kobiet. Analizy warto prowadzić w przecięciu obu zmiennych, a nie osobno.
4. Sektor publiczny ma inne cechy niż sektor prywatny, w tym teoretycznie mniejszą presję na szybkie wyjście, ale (jak zobaczymy) potencjalnie inne źródła frustracji.
5. Jeśli w badaniu pojawi się wysoki odsetek osób deklarujących chęć szybkiego przejścia na emeryturę, nie należy tego interpretować jako polskiej specyfiki, jest to wynik przeciętny dla Europy.



3.5. Motywacja, satysfakcja i zaangażowanie pracowników 45+/50+

3.5.1. Czy zaangażowanie rośnie z wiekiem?

Systematyczny przegląd Mori i in. (2024), obejmujący 50 artykułów, wykazał dodatni związek wieku z zaangażowaniem w pracę. Mediatorem jest przede wszystkim lepsza regulacja emocji, a także tożsamość zawodowa, wsparcie i uznanie przełożonego, wewnętrzna wartość pracy oraz satysfakcja z grafiku. Co ważniejsze, wiek moderuje siłę poszczególnych czynników: starsi pracownicy silniej reagują na współzależność zadań, jasność roli i kontrolę nad pracą, ale są też bardziej wrażliwi na wysokie wymagania i niepewność zatrudnienia.

Metaanaliza Ng i Feldmana (2010), obejmująca kilkadziesiąt postaw zawodowych, potwierdza dodatni, ale słaby związek wieku z satysfakcją z pracy, przywiązaniem afektywnym i normatywnym oraz zaangażowaniem. Niewielka siła tych związków nakazuje ostrożność wobec tez o „pokoleniowej wyższości" starszych pracowników.

Zastrzeżenie selekcyjne jest tu takie samo jak w rozdz. 3.4: osoby najbardziej niezadowolone i wypalone opuszczają rynek pracy wcześniej, więc próby pracowników 50+ są obciążone.

3.5.2. Co motywuje pracowników 50+

Najlepiej udokumentowanym ustaleniem jest przesunięcie struktury motywów. Metaanaliza Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer i Dikkers (2011) wykazała, że z wiekiem: rośnie siła motywów wewnętrznych (a w części podgrup także motywów bezpieczeństwa i społecznych) oraz maleje siła motywów wzrostu (rozwój, awans) i zewnętrznych (płaca, benefity).

Jest to dokładnie to, co przewidują teoria socjoemocjonalnej selektywności i model SOC. Uzupełnieniem jest ustalenie Kooij i in. (2010, 2013): praktyki rozwojowe HR tracą na znaczeniu z wiekiem, a praktyki utrzymaniowe (bezpieczeństwo, elastyczność, dopasowanie stanowiska) zyskują.

Dane międzynarodowe potwierdzają tę teorię. W Randstad Workmonitor 2025 (27 tys. pracowników z 34 krajów) czytamy, że o zwiększenie możliwości rozwoju zawodowego w ostatnim półroczu zabiegało 45% osób z pokolenia Z, 29% millenialsów, 24% pokolenia X i 16% baby boomers; o większą elastyczność: 46% pokolenia Z wobec 13% baby boomers.

W Polsce Śliwicki (2025), badając 181 osób w wieku 50–60 lat pracujących w Polsce, wykazał, że na ich satysfakcję z pracy najsilniej oddziaływały satysfakcja z konsumpcji i wynagrodzenia oraz kontrola wydatków bieżących. To kontrastuje z tezą o malejącym znaczeniu motywów zewnętrznych i wskazuje na moderującą rolę kontekstu ekonomicznego. W kraju o relatywnie niskich stopach zastąpienia w systemie emerytalnym pieniądze mogą motywować bardziej, a nie mniej, wraz ze zbliżaniem się do emerytury.

Weryfikacja tych wyników może zatem stanowić istotny element prowadzonych analiz.

3.5.3. Satysfakcja a wiek

Klasyczne badanie Clarka, Oswalda i Warra (1996) na próbie 5 192 pracowników z British Household Panel Study wykazało U-kształtną zależność satysfakcji z pracy od wieku, z minimum ok. 31. roku życia (po kontroli ok. 80 zmiennych — ok. 36. roku). Efekt utrzymywał się przy kontroli zdrowia, wykształcenia, dochodu, godzin pracy i wielkości zakładu.

Późniejsze analizy podłużne (Dobrow Riza, Ganzach i Liu, 2018) pokazują, że efekt „wieku" należy rozdzielić od efektu stażu. Gdy kontroluje się staż, satysfakcja z wiekiem rośnie liniowo, to, że część klasycznej krzywej U to artefakt połączenia wieku, stażu, kohorty i selekcji, o czym była mowa wcześniej

Dla badania pracowników 50+ w sektorze publicznym, gdzie staż bywa bardzo długi, to rozróżnienie może okazać się kluczowe: wysoki wiek i wysoki staż mogą działać w przeciwnych kierunkach.

3.5.4. Polski kontekst: paradoks zaangażowania

Dane Gallupa dają obraz, który wymaga wyjaśnienia. Według edycji State of the Global Workplace opublikowanej w 2026 r. (pomiar za 2025 r.):

- świat: 20% zaangażowanych (spadek z 23% w 2023 r.),
- Europa: 12% — region najmniej zaangażowany szósty rok z rzędu,
- Polska: 7% — najniższy wynik w Europie, wspólnie z Chorwacją (dla porównania: Niemcy 11%, Hiszpania i Wielka Brytania po 10%, Rumunia 31%, Szwecja i Malta po 25%). A jednocześnie Polska wypada relatywnie dobrze w miarach dobrostanu: 43% osób „prosperujących" (Europa 49%, świat 34%), stres 22% (Europa 39%, świat 40%), złość 12%, smutek 8%, samotność 6%.

Ten wzorzec można nazwać „zrelaksowanym niezaangażowaniem": niski stres nie przekłada się na energię i oddanie. Czy jest to artefakt kulturowy stylu odpowiadania, czy realne zjawisko, pozostaje kwestią otwartą, ale jest to ważne tło dla każdego polskiego pomiaru zaangażowania.
Dane polskie o satysfakcji dają natomiast wynik korzystny dla pokolenia X. W Ogólnopolskim Badaniu Satysfakcji z Pracy 2024 (N = 3 000) wskaźnik eNPS wyniósł +12 dla pokolenia X, wobec −9 dla pokolenia Y i −14 dla pokolenia Z, przy wyniku ogólnym +2 (Leanpassion i in., 2024). Trzy najsilniejsze korelaty satysfakcji to: zadowolenie z zarządzania przez bezpośredniego przełożonego, poczucie przynależności do organizacji oraz możliwość zgłaszania i rozwiązywania problemów, a więc trzy elementy miękkiego TQM.

Warto jednak zauważyć, że jest to wynik przekrojowy i podlega dokładnie tym samym zastrzeżeniom APC, które omówiono w rozdz. 3.3.3.

3.5.5. Perspektywa europejska

Europejskie Badanie Warunków Pracy 2024 (Eurofound, 2026; 36 644 wywiady w 35 krajach) potwierdza dodatni związek jakości pracy z zaangażowaniem, motywacją, zaufaniem i współpracą. Ponad 80% pracowników UE uznaje swoją pracę za użyteczną i sensowną. Około jeden na pięciu respondentów w wieku 45+ chciałby pracować „tak długo, jak to możliwe", a jeden na dziesięciu — przejść na emeryturę jak najwcześniej. Pożądany wiek emerytalny to 63,9 roku dla mężczyzn i 63,1 dla kobiet. Odsetek preferujących krótszy czas pracy wzrósł z 27% (2015) do 33% (2024).
Eurofound (2025) podkreśla przy tym silne zróżnicowanie wewnątrz grupy 55+: ok. jedna trzecia pracuje na dobrych jakościowo stanowiskach „upodmiotowionych", ale ok. jedna piąta w rolach wysokiego ryzyka, charakteryzujących się niższym dobrostanem psychicznym, większą niepewnością finansową i gorszą równowagą praca–życie. Średnie ukrywają tę polaryzację.

3.5.6. Wnioski dla interpretacji

1. Nie zakładać jednorodności grupy. Zarówno typologia SHARE (cztery segmenty), jak i ustalenia Eurofound wskazują, że średnia dla 50+ jest myląca. Warto rozważyć analizę segmentacyjną własnych danych.
2. Sprawdzić, co przewiduje zaangażowanie w tej grupie. Literatura wskazuje na: uznanie i wsparcie przełożonego, kontrolę nad pracą, jasność roli, sens pracy, elastyczność. Rozwój kariery i różnorodność zadań są prawdopodobnie słabszymi predyktorami niż u młodszych.
3. Rozdzielić wiek od stażu, gdyż cechy te działają w przeciwnych kierunkach.
4. Nie interpretować niskiego zaangażowania jako patologii badanej grupy bez porównania z polskim tłem (7% wg Gallupa).
5. Motywy finansowe mogą być silniejsze, niż sugeruje literatura międzynarodowa — polski kontekst emerytalny to uzasadnia. Warto je zmierzyć osobno, a nie zakładać.

3.6. Rozwój zawodowy, kompetencje cyfrowe i adaptacja do zmian technologicznych

3.6.1. Uczestnictwo w uczeniu się przez całe życie

Dane Eurostatu (LFS, uczestnictwo w ostatnich 4 tygodniach, 2025) pokazują, że gradient wieku jest w Polsce bardziej stromy niż w UE:

TABELA 4. Uczestnictwo w kształceniu i szkoleniu w ostatnich 4 tygodniach w Polsce i UE-27 w 2025 roku według grup wieku

Grupa wieku	Polska	UE-27
25–34	13,0%	21,2%
35–44	9,9%	14,0%
45–54	8,1%	12,2%
55–64	4,0%	8,5%
25–64 ogółem	8,8%	13,7%

Źródło: Eurostat (2025)

Stosunek uczestnictwa w grupie 25–34 do grupy 55–64 wynosi 3,3 w Polsce wobec 2,5 w UE-27. W perspektywie 12-miesięcznej (Adult Education Survey 2022) w kształceniu formalnym lub poza formalnym uczestniczyło 46,6% osób 25–64 w UE-27 i 22,0% w Polsce.

Bilans Kapitału Ludzkiego raportuje, że 83% dorosłych Polaków rozwijało kompetencje w ciągu 12 miesięcy (Worek, Górniak i Kubica, 2022). Rozbieżność wobec 22% wynika z definicji: BKL włącza szeroko rozumiane uczenie się nieformalne i samokształcenie. Przy porównaniach międzynarodowych należy używać AES, LFS lub PIAAC; BKL lepiej opisuje uczenie się nieformalne. Warto o tym pamiętać, formułując pytania o rozwój zawodowy, gdyż sformułowanie pytania może zmienić wynik o kilkadziesiąt punktów procentowych.

Dlaczego osoby 50+ szkolą się rzadziej? Po stronie pracownika: krótszy horyzont zwrotu (Ben-Porath, 1967) i niższa postrzegana użyteczność. Po stronie pracodawcy: krótszy okres amortyzacji i stereotypy wieku. Dane Eurostatu o barierach (AES 2022) pokazują, że wśród osób, które nie chciały uczestniczyć, 75,9% w UE deklarowało po prostu „brak takiej potrzeby". Wśród barier typu „chciałbym, ale nie mogę" powód wiek wskazało 9,1% osób 55–64 wobec 1,5% osób 25–34, a powód zdrowie — 14,0% wobec 7,1%. W Polsce dominowały powody rodzinne (25,7%), konflikt harmonogramu (23,3%) i koszty (15,5%).



3.6.2. Kompetencje cyfrowe

Dane Eurostatu (2025, co najmniej podstawowe ogólne umiejętności cyfrowe):

TABELA 5. Poziom podstawowych umiejętności cyfrowych w Polsce i UE-27 w 2025 roku według grup wieku

Grupa wieku	Polska	UE-27	Luka
16–74 ogółem	**50,4%**	**60,4%**	**–10,0 p.p.**
35–44	**64,4%**	**70,1%**	**–5,7 p.p.**
45–54	**48,3%**	**62,3%**	**–14,0 p.p.**
55–64	**32,3%**	**50,5%**	**–18,2 p.p.**
65–74	**12,3%**	**33,0%**	**–20,7 p.p.**

Źródło: Eurostat, Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności (2025).

Dwa wnioski: gradient wieku istnieje w całej UE, ale w Polsce luka wobec UE rośnie wraz z wiekiem: jest niewielka wśród 35–44, a maksymalna wśród 55+. Dynamika jest przy tym powolna.

PIAAC 2023 dodaje ważny szczegół. Średnie wyniki Polski: rozumienie tekstu 236, rozumowanie matematyczne 239, adaptacyjne rozwiązywanie problemów 226 — wszystkie istotnie poniżej średniej OECD. Rozkład według wieku:

TABELA 6. Średnie wyniki w zakresie rozumienia tekstu, rozumowania matematycznego i adaptacyjnego rozwiązywania problemów w Polsce w badaniu PIAAC 2023 według grup wieku

Grupa wieku	Czytanie	Matematyka	Rozwiązywanie problemów
25–34	**243**	**246**	**235**
35–44	**236**	**240**	**226**
45–54	**237**	**241**	**227**
55–64	**221**	**222**	**213**

Źródło: PIAAC (2023).

Kluczowa obserwacja: grupa 45–54 nie odbiega od 35–44. Załamanie następuje dopiero po 55. roku życia, i wynosi ok. 22–24 punkty. To ważna wskazówka interpretacyjna – w analizach warto rozdzielić osoby w wieku 50–55 lat i 55+.

Warto również zwrócić uwagę na różnice w różnych formach uczenia się Uczestnictwo w edukacji formalnej według PIAAC 2023 dla Polski: 7,0% w grupie 25–34, 1,1% w grupie 35–54 i tylko 0,3% w grupie 55–65 (Sitek, 2025). Uczenie się nieformalne w pracy „raz w tygodniu lub częściej": uczenie się nowych rzeczy 14,2%, uczenie się przez działanie 16,2%, śledzenie nowości branżowych 15,2%, a średnia wartość indeksu 1,33 przy średniej OECD równej 2.

3.6.3. Sztuczna inteligencja

OECD (2025) na danych PIAAC stwierdza odwrócone U ekspozycji na AI według wieku, przy czym ekspozycja na automatyzację wyraźnie maleje z wiekiem, ponieważ doświadczenie jest raczej komplementarne wobec AI. MFW (Cazzaniga i in., 2024) formułuje wniosek odmienny: wzorzec ekspozycji według wieku nie jest spójny między krajami: wiek jest słabszym predykatorem niż płeć i wykształcenie. Zgoda dotyczy natomiast konsekwencji: starsi pracownicy rzadziej znajdują nową pracę w ciągu roku od utraty zatrudnienia i rzadziej wracają do zawodów o wysokiej komplementarności z AI.

Bick, Blandin i Deming (2024) w badaniu amerykańskim ustalili, że narzędzi GenAI w pracy używało: 28,7% osób 18–29, 31,0% osób 30–39, 30,5% osób 40–49 i 17,5% osób 50–64. Luka nie przebiega więc między „młodymi a resztą", lecz ostro po 50. roku życia.

Badanie AARP (Perron, 2026; n = 1 015 pracujących Amerykanów 50+): 53% deklaruje znajomość AI, 23% używa AI w pracy, ale tylko 12% odbyło jakiekolwiek szkolenie z korzystania z AI. To empiryczna ilustracja mechanizmu opisanego przez de Gripa i van Loo: deficyt inwestycji szkoleniowej pogłębia dezaktualizację ekonomiczną.

3.6.4. Adaptacja do technologii: wyniki wbrew stereotypom

Rašticová, Šácha, Lakomý i Mishra (2025) przebadali 1 306 pracowników w wieku 50–64 lat w Czechach, na Węgrzech, w Polsce i na Słowacji. Średni poziom stresu technologicznego wyniósł 39,4 przy środku skali 42, a więc był relatywnie niski. Najwyższy wymiar to prywatność (9,8 przy środku 9), najniższy to przeciążenie (7,3). Wiek różnicuje wewnątrz grupy: w klastrze najmniej zestresowanych było 43% osób 50–54 i tylko 21% osób 60–64. Kobiety zgłaszały istotnie wyższą techno-złożoność.

Mechanizm oporu jest motywacyjny, nie zdolnościowy. Fasbender, Gerpott i Rinker (2023) w badaniu trzyfalowym na 643 pracownikach niemieckich (19–66 lat) wykazali, że negatywny związek wieku z akceptacją nowej technologii przebiega ścieżką motywacyjną: starsi pracownicy spodziewają się mniej przyszłych możliwości zawodowych i mniej pozostałego czasu w pracy, co obniża postrzeganą użyteczność nowej technologii. Ścieżka „zdolnościowa" nie potwierdziła się w przewidywanym kierunku.

Jest to psychologiczna operacjonalizacja mechanizmu Ben-Poratha i najważniejszy praktyczny wniosek tej części. Opór wobec technologii u pracowników 50+ jest funkcją postrzeganego horyzontu, a nie zdolności. Co więcej, badanie wykazało, że przywództwo cyfrowe przełożonego buforowało negatywny efekt wieku na percepcję przyszłości zawodowej. To wskazuje na konkretną dźwignię interwencyjną.

Mannheim, Varlamova, van Zaalen i Wouters (2023) wykazali, że oczekiwania dotyczące własnego starzenia się częściowo mediują związek wieku z negatywnymi postawami wobec technologii, a negatywne przekonania o „starszych korzystających z technologii" moderują intencję użycia. Ageizm zinternalizowany działa więc także w tym obszarze.

3.6.5. Wnioski dla interpretacji

1. Niskie kompetencje cyfrowe i niski udział w szkoleniach są spodziewane i mają wyjaśnienie ekonomiczne, nie biologiczne. Nie należy z nich wnioskować o zdolności do uczenia się.
2. Rozdzielić grupy 50–54 i 55+: dane PIAAC pokazują, że załamanie kompetencji następuje dopiero po 55.
3. Zmierzyć postrzegany horyzont pozostałej kariery, jeśli to możliwe. Literatura wskazuje, że jest to lepszy predyktor postaw wobec rozwoju i technologii niż sam wiek.
4. Uważać przy formułowaniu pytań o rozwój. Różnica między definicją formalną a szeroką (obejmującą samokształcenie) wynosi w polskich danych ponad 60 punktów procentowych.
5. Sprawdzić rolę przełożonego w adaptacji technologicznej, to jedyna dobrze udokumentowana dźwignia.
6. Nie zakładać wysokiego stresu technologicznego. Dane środkowoeuropejskie wskazują na poziom poniżej środka skali.

3.7. Ageizm i stereotypy wobec pracowników dojrzałych

3.7.1. Podstawy pojęciowe

Termin age-ism sformułował Butler (1969), opisując go jako uprzedzenie jednej grupy wieku wobec innej oraz jako mechanizm, dzięki któremu młodsi dystansują się od własnej przyszłej starości.

WHO (2021) w Global report on ageism definiuje ageizm jako zespół trzech komponentów: stereotypów (jak myślimy), uprzedzeń (jak czujemy) i dyskryminacji (jak działamy) występujących na trzech poziomach: instytucjonalnym (prawa, normy, praktyki organizacji), interpersonalnym i zinternalizowanym (skierowanym przeciw sobie).

Według (WHO, 2021) co druga osoba na świecie ma umiarkowanie lub silnie ageistowskie postawy (badanie na 83 034 osobach w 57 krajach); w Europie co trzecia osoba deklaruje bycie obiektem ageizmu. Koszty: w USA negatywne stereotypy i samopercepcja starzenia się generowały 63 mld USD rocznych nadwyżkowych kosztów ośmiu najdroższych schorzeń, czyli 1 na każde 7 dolarów wydawanych na te schorzenia u Amerykanów 60+. Globalnie 6,3 mln przypadków depresji przypisuje się ageizmowi.

(Fiske, Cuddy, Glick i Xu, 2002) lokuje osoby starsze w ćwiartce wysokie ciepło – niska kompetencja, generującej uprzedzenie paternalistyczne (litość, protekcjonalność). Wyjaśnia to paradoks obserwowany w organizacjach: pracownicy dojrzali bywają lubiani, a jednocześnie pomijani przy awansach i przy obsadzaniu ról wymagających sprawczości.

Levy, Slade, Kunkel i Kasl (2002), obserwując 660 osób 50+ przez 23 lata, wykazali, że osoby z bardziej pozytywnym postrzeganiem własnego starzenia się żyły średnio 7,5 roku dłużej. Efekt był większy niż wpływ niskiego ciśnienia skurczowego i cholesterolu (do 4 lat) oraz niższego BMI, niepalenia i aktywności fizycznej (1–3 lata każde). Teoria ucieleśnienia stereotypu (Levy, 2009) tłumaczy to internalizacją przekazów kulturowych, działających automatycznie i wielokanałowo.

3.7.2. Wyniki z badań eksperymentalnych

Neumark, Burn i Button (2019) przeprowadzili eksperyment korespondencyjny na ponad 40 000 aplikacji w 12 miastach w Stanach Zjednoczonych:

- kobiety, stanowiska administracyjne: 7,58% zaproszeń (wiek 64–66) vs 14,41% (29–31) — mniej o 47%;
- kobiety, sprzedaż: 18,43% vs 28,68% — mniej o 36%;
- mężczyźni, sprzedaż: 14,70% vs 20,89% — mniej o 30%.

Wniosek: solidne dowody dyskryminacji wobec starszych kobiet; wobec mężczyzn dowody słabsze.

Polski Instytut Ekonomiczny przeprowadził pierwszy w kraju eksperyment terenowy tego typu (Baszczak i in., 2021): 1 260 aplikacji (630 par CV), kandydaci w wieku 28 i 52 lat, po połowie kobiety i mężczyźni.

TABELA 7. Wyniki eksperymentu rekrutacyjnego według wieku kandydatów, rodzaju stanowiska i płci

Kategoria	Kandydat 28 lat	Kandydat 52 lata
Stanowiska podstawowe	**17,2%**	**ok. 8,3%**
Stanowiska specjalistyczne	**ok. 27–28%**	**ok. 15%**
Stanowiska podstawowe — kobiety	**—**	**7,6%**
Stanowiska podstawowe — mężczyźni	**—**	**9,4%**
Stanowiska specjalistyczne — kobiety	**25,9%**	**12,5%**
Stanowiska specjalistyczne — mężczyźni	**29,9%**	**17,5%**

Źródło: Baszczak i in. (2021), Polski Instytut Ekonomiczny.

Różnice były istotne statystycznie. W Warszawie na stanowiskach specjalistycznych młodsi byli zapraszani cztery razy częściej, a poza stolicą 1,76 raza. W 473 przeanalizowanych ogłoszeniach słowo „dynamiczny" wystąpiło 29 razy, „młody" 27, a „energiczny" 7 razy.

Porównanie tych wyników wskazuje, że dyskryminacja ze względu na wiek w Polsce może być wyższa niż w USA: dyskryminacja dotyczy tu wyraźnie obu płci, choć starsze kobiety pozostają w najgorszej sytuacji ze względu na kumulację wieku i płci.

Dane sondażowe uzupełniają obraz: 90% respondentów badania Hays Poland uważa, że osobom po 50. roku życia trudniej znaleźć pracę, a 14% pracodawców deklaruje niechęć do ich zatrudniania (Personnel Service; za: Klinger, 2025).

Burn, Firoozi, Ladd i Neumark (2022) metodami uczenia maszynowego wykazali, że ogłoszenia zawierające język zgodny ze stereotypami wieku przyciągały aplikantów średnio o 2,7 roku młodszych, a udział kandydatów 40+ spadał o 9,4 punktu procentowego (przy trzech stereotypach łącznie o 11,7 p.p.).

Guilbeault, Delecourt i Desikan (2025) przeanalizowali 1,4 mln obrazów i dziewięć modeli językowych. ChatGPT generuje życiorysy kobiet młodsze o 1,6 roku i z 0,92 roku mniejszym doświadczeniem, a wyżej ocenia starszych kandydatów-mężczyzn. W eksperymencie (n = 459) ekspozycja na wyniki wyszukiwania obrazów wzmacniała stronniczość wiekowo-płciową preferencji rekrutacyjnych o 1,75 roku. To pokazuje mechanizm skalowania ageizmu przez systemy zautomatyzowane, jest to nowy i szybko rosnący problem.

3.7.3. Które stereotypy mają poparcie empiryczne?

Ng i Feldman (2012) poddali metaanalizie sześć potocznych stereotypów: mniejsza wydajność, mniejsza motywacja, mniejsza gotowość do szkoleń, większy opór wobec zmian, mniejsze zaufanie i uczciwość, gorsze zdrowie, większa podatność na konflikt praca–rodzina. Empirycznie wspierany jest zasadniczo tylko jeden: mniejsza gotowość do udziału w szkoleniach i działaniach rozwojowych, i to przy słabym efekcie. Pozostałe nie znajdują potwierdzenia. Warto dodać, że nawet ten jeden potwierdzony stereotyp ma alternatywne wyjaśnienie: mniej ofert szkoleniowych kierowanych do 50+, a nie mniejsza chęć (por. rozdz. 3.6.1).

Ng i Feldman (2008), analizując dziesięć wymiarów wykonania pracy, ustalili, że wiek jest zasadniczo niezwiązany z podstawowym wykonaniem zadań, kreatywnością i wynikami szkoleń. Silniejsze związki wiek wykazuje z zachowaniami obywatelskimi w organizacji, wynikami w zakresie bezpieczeństwa (na korzyść starszych), zachowaniami kontrproduktywnymi (na korzyść starszych), spóźnieniami i absencją.

Metaanaliza percepcji (Bal, Reiss, Rudolph i Baltes, 2011) pokazuje obraz mieszany, niejednolicie negatywny: starszy wiek wiąże się negatywnie z decyzjami selekcyjnymi (r = −0,30), oceną ogólną (r = −0,24), postrzeganymi umiejętnościami interpersonalnymi (r = −0,23) i perspektywami awansu (r = −0,21), ale pozytywnie z postrzeganą rzetelnością (r = 0,31). Dokładnie tak, jak przewiduje model treści stereotypu.

3.7.4. Konsekwencje: zagrożenie stereotypem

Metaanaliza von Hippel i in. (2026), obejmująca 61 niezależnych prób (N = 40 134), wykazała, że zagrożenie stereotypem w pracy wiąże się negatywnie z wynikami pracy (r = −0,28), satysfakcją (r = −0,28), zaangażowaniem (r = −0,23), przywiązaniem organizacyjnym (r = −0,25), aspiracjami karierowymi (r = −0,19) i poczuciem skuteczności (r = −0,21), a pozytywnie z wyczerpaniem (r = 0,26) i intencją odejścia (r = 0,32).

Kluczowe ustalenie: negatywne związki z aspiracjami, satysfakcją i zaangażowaniem były silniejsze u pracowników starszych niż u kobiet jako grupy stereotypizowanej.

To zamyka pętlę przyczynową. Ageizm nie tylko utrudnia zatrudnienie, ale też obniża zaangażowanie i podnosi intencję odejścia u osób już zatrudnionych, potencjalnie wytwarzając zachowania, które stereotyp miał opisywać.

3.7.5. Wnioski dla interpretacji

1. Jeśli w badaniu pojawi się doświadczenie dyskryminacji z powodu wieku, jest to spójne z twardymi dowodami eksperymentalnymi dla Polski (PIE, 2021), a nie tylko z samą percepcją respondentów.
2. Zablokowane ścieżki awansu - najgorszy wynik Polski w danych SHARE (82% osób z wyższym wykształceniem) - mogą być przejawem ageizmu instytucjonalnego, a nie tylko struktury organizacyjnej.
3. Zagrożenie stereotypem jest zmienną pośredniczącą wartą uwzględnienia przy wyjaśnianiu niskiego zaangażowania i wysokiej intencji odejścia.
4. Warto zapytać o postawy wobec własnego starzenia się: ageizm zinternalizowany ma udokumentowane, silne konsekwencje.
5. Nie należy interpretować różnic wieku w wynikach pracy jako potwierdzenia stereotypów — metaanalizy ich nie potwierdzają.

3.8. Dobrostan psychiczny, stres, wypalenie i pokolenie kanapkowe

3.8.1. Skala problemu w Polsce

Dane ZUS o absencji chorobowej dają najbardziej wymowny obraz. W 2025 r. odnotowano łącznie 290,5 mln dni absencji, z czego 34,1 mln dni z powodu zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania, tj. 14,1% wszystkich dni absencji, drugie miejsce po chorobach układu kostno-stawowego i mięśniowego (42,4 mln dni). Wystawiono ok. 1,8 mln zaświadczeń z tego tytułu.

Dynamika jest alarmująca: w latach 2019–2025 liczba zaświadczeń wzrosła o 51,3%, a liczba dni o 68,7%. Sam rok 2024→2025 przyniósł wzrost o 9,6% zaświadczeń i 12,4% dni. Zwolnienia „psychiatryczne" są przy tym znacznie dłuższe niż przeciętne: 39,3% trwa 21–30 dni, 28% — 11–20 dni, przy średniej ogólnej ok. 11 dni.

Najistotniejsze dla naszego tematu: największa liczba tych zwolnień dotyczy osób w wieku 40–50 lat, a więc reprezentantów pokolenia X.

3.8.2. Rozpowszechnienie wypalenia: dlaczego wyniki się różnią?

Badania wypalenia dla Polski dają wyniki zróżnicowane w sposób,

TABELA 8. Wyniki wybranych badań dotyczących wypalenia zawodowego w Polsce z uwzględnieniem różnic metodologicznych

Badanie	Próba	Narzędzie	Wynik
SW Research dla Mindgram (2023)	**1 889**	**BAT**	**45% wypalonych, w tym 26% ciężko**
Maison / Ariadna (2025)	**1 138**	**samoocena**	**64% deklaruje doświadczenie wypalenia**
STADA Health Report (2025)	**27 000, 22 kraje**	**samoocena**	**66% doświadczyło wypalenia w pracy**
UCE Research (2024)	**1 008**	**lista objawów**	**78,3% ma co najmniej jeden symptom**

Źródło: opracowanie własne dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie wskazanych badań.

który sam w sobie wskazuje na różnice metodologiczne:

Rozstrzał 45–78 punktów procentowych ilustruje dokładnie problem opisany przez Rotensteina i in. (2018): różne narzędzia i różne definicje dają wyniki różniące się o ponad 30 punktów. Żadnej z tych liczb nie należy traktować jako „prawdziwego" rozpowszechnienia wypalenia w Polsce — i to samo zastrzeżenie dotyczy wyników własnego badania.

Warto dodać dwie liczby z badania Maison (2025): 36% doświadcza tego stanu dłużej niż rok, a 89% uważa, że pracodawcy bagatelizują zjawisko. STADA (2025) podaje, że przy 66% doświadczających wypalenia tylko 17% szukało pomocy specjalisty; w Polsce blisko połowa respondentów nie wie, gdzie takiej pomocy szukać.

3.8.3. Wypalenie a wiek: obraz niejednoznaczny

Metaanaliza Brewera i Shaparda (2004) stwierdziła niską ujemną korelację między wiekiem a wyczerpaniem emocjonalnym. Sugerowałoby to, że starsi wypalają się rzadziej.

Ale Marchand, Blanc i Beauregard (2018), badając 2 073 pracowników kanadyjskich, wykazali związek nieliniowy i silnie moderowany płcią. U mężczyzn wypalenie malało wraz z wiekiem. U kobiet wzorzec był bimodalny: najwyższe poziomy osiągało w grupach 20–35 lat i powyżej 55 lat, z „doliną" między 35 a 55 rokiem życia. Wyczerpanie emocjonalne rosło do ok. 30. roku, malało do 55., po czym gwałtownie rosło po 55 roku życia.

Do tego dochodzi problem selekcji: efekt „zdrowego pracownika, który przetrwał" oznacza, że osoby najbardziej wypalone opuściły rynek pracy, więc próby pracowników 50+ są przeżywalnościowo obciążone. Jest to argument teoretyczny, powtarzany w literaturze, ale nie doczekał się formalnego oszacowania empirycznego.

3.8.4. Stres zawodowy: dane europejskie

Według badania OSH Pulse 2025 (EU-OSHA) 29% pracowników UE doświadczyło w ostatnich 12 miesiącach stresu, depresji lub lęku wywołanych lub pogłębionych przez pracę (kobiety 31%). Ponad 40% doświadcza silnej presji czasu, ok. 33% czuje, że ich wysiłek pozostaje niezauważony, blisko 30% zgłasza złą komunikację lub współpracę.

Badanie zakładów pracy ESENER 2024 wskazuje, że 56% zakładów w UE identyfikuje kontakt z trudnymi klientami, pacjentami lub uczniami, a 43% presję czasu jako obecne czynniki ryzyka psychospołecznego.

Te trzy liczby: 40% presja czasu, 33% brak uznania, 30% zła komunikacja to niemal dokładnie komponenty modelu Siegrista. Warto je mieć jako punkt odniesienia dla własnych rozkładów.

3.8.5. Zdrowie psychiczne 50+ w SHARE

Analiza danych Rundy 9. SHARE (N = 45 601 osób 65+, 27 krajów i Izrael, skala EURO-D z punktem odcięcia ≥4) wskazuje na rozpowszechnienie klinicznie istotnych symptomów depresji na poziomie 29,2% ogółem, przy czym 35,1% u kobiet i 21,5% u mężczyzn (OR = 1,98). Najwyższe wartości: Portugalia 44,5%, Litwa 42,6%, Rumunia 38,6%.

W polskich danych SHARE wyraźnie widać związek zdrowia psychicznego z aktywnością zawodową: wśród osób w wieku emerytalnym pracujący mają cztery lub więcej symptomów depresji w skali EURO-D w 17% przypadków, wobec 38% wśród niepracujących. Podobnie z ograniczeniami ADL: 3% wobec 15%. Kierunek przyczynowości jest tu oczywiście nieokreślony, to może być zarówno efekt pracy, jak i selekcji.

3.8.6. Dobrostan a wiek: koniec krzywej U?

Blanchflower (2021), analizując dane ze 145 krajów, „stanowczo potwierdził" U-kształtną zależność dobrostanu od wieku w krajach rozwiniętych, z minimum ok. 43 lat. Przez lata było to jedno z najlepiej ugruntowanych ustaleń ekonomii szczęścia. Ustalenie to jest jednak dziś kwestionowane. Galambos, Krahn, Johnson i Lachman (2020) zakwestionowali jego uniwersalność. Ważniejsze jednak, że sam Blanchflower zmienił stanowisko: nowsze prace Blanchflowera i Brysona (2025) wskazują na zanik lub odwrócenie wzorca: obecnie wskaźniki złego samopoczucia maleją z wiekiem, a dobrostan rośnie, ponieważ pogorszył się dobrostan młodych dorosłych. W pracy Not Flourishing (22 kraje) wskaźnik „nie-rozkwitania" maleje z wiekiem w 15 z 22 krajów.

Oznacza to, że teza „po pięćdziesiątce jest już tylko lepiej" nie jest dziś dobrze ugruntowana. Dla pracowników 45+ efekt kohortowy i kontekst opiekuńczy mogą przeważać nad rzekomym uniwersalnym wzorcem wiekowym.

Dodatkowo, analizy zmian dobrostanu (CASP-12) między rundą 7. (2017) a 9. (2022) SHARE na próbie 24 535 osób z 19 krajów pokazują użyteczny wzorzec: pogorszenie sprawności funkcjonalnej (IADL) zwiększa prawdopodobieństwo pogorszenia dobrostanu o 19,5 punktu procentowego, silniej u mężczyzn (22,2 p.p.) niż u kobiet (18,0 p.p.). Zdrowie jest zatem najsilniejszym pojedynczym korelatem zmiany dobrostanu.

Ciekawe ustalenie dotyczy emerytury: nowi emeryci mają wyższe prawdopodobieństwo poprawy dobrostanu (o 5,2 p.p. wobec stale pracujących i o 4,8 p.p. wobec długoterminowych emerytów), ale efekt ten słabnie z upływem czasu na emeryturze. Trwanie na emeryturze w obu rundach zwiększa ryzyko pogorszenia dobrostanu o 5,7 p.p. względem nowych emerytów. Innymi słowy — istnieje coś w rodzaju „miesiąca miodowego" emerytury, a badania przekrojowe mogą mylnie przypisywać jej trwałą poprawę.

Warto też odnotować, że samotność (mierzona skalą R-UCLA) w pełni mediuje wpływ zmian stanu cywilnego na dobrostan — po jej uwzględnieniu efekty owdowienia czy stanu wolnego przestają być istotne.



3.8.7. Pokolenie kanapkowe

Pojęcie to wprowadziła Dorothy Miller (1981), opisując osoby w średnim wieku „ściśnięte" między obowiązkami wobec własnych dzieci a wobec starzejących się rodziców. Współcześnie rozróżnia się „kanapkowość" demograficzną (samo współwystępowanie żyjących rodziców i dzieci) od „kanapkowości" społecznej (faktyczne udzielanie wsparcia obu pokoleniom). W USA (Pew Research Center, 2022; N = 9 676) podwójne zobowiązania dotykają 23% wszystkich dorosłych, ale 54% osób po czterdziestce i 36% osób po pięćdziesiątce.
Dla Polski dostępne dane pochodzą z raportu Forum Odpowiedzialnego Biznesu i ARC Rynek i Opinia (2022): 52% dorosłych Polek i Polaków łączy pracę z opieką nad dziećmi i/lub dorosłymi bliskimi, a 16,4% zatrudnionych pracuje na część etatu z powodu obowiązków opiekuńczych. Uzupełnieniem tych danych mogą być wyniki 10. Rundy badania SHARE, przeprowadzonej w 2025 r., które będą dostępne wiosną 2027 r.
Albertini, Lewin-Epstein, Silverstein i Tur-Sinwai (2024), analizując dane SHARE z 20 krajów (w tym Polski; N = 63 585 osób w wieku 50–75 lat), wykazali, że przejście do „kanapkowości" społecznej wiąże się ze wzrostem objawów depresyjnych (EURO-D) i spadkiem jakości życia (CASP) u kobiet, ale nie u mężczyzn. Efekty są opisane jako „skromne, lecz istotne statystycznie" — i są słabsze w reżimach nordyckich niż w kontynentalnych i południowoeuropejskich, co wskazuje na buforującą rolę polityki opiekuńczej państwa.

Xue, Lacey, Di Gessa i McMunn (2025), analizując brytyjskie dane panelowe (ok. 2 000 opiekunów kanapkowych), wykazali istotne pogorszenie zdrowia psychicznego utrzymujące się przez kilka lat, a przy opiece powyżej 20 godzin tygodniowo — także pogorszenie zdrowia fizycznego.
Kontekst polski jest szczególnie trudny. Według raportu Fundacji Batorego (2022), opartego m.in. na danych SHARE, ponad 50% osób 65+ w Polsce deklaruje, że otrzymywana od Państwa pomoc zaspokaja ich potrzeby tylko czasami, bardzo rzadko lub wcale, a zaledwie co setna osoba 65+ uzyskuje jakąkolwiek formę wsparcia formalnego. W skali Europy 80% opieki długoterminowej świadczą opiekunowie nieformalni (Eurocarers), a szacunkowa wartość opieki nieformalnej wynosi ok. 2,5% PKB UE wobec 1,7% PKB wydatków publicznych na opiekę długoterminową.

Według IBS (na danych SHARE) opiekę nad wnukami deklaruje około połowa polskich seniorów, a regularną jeden na trzech; Polska należy do europejskiej czołówki pod względem czasu poświęcanego wnukom. Backhaus i Barslund (2021), analizując dane SHARE dla dziesięciu krajów Europy Zachodniej, wykazali, że pojawienie się wnuka istotnie obniża prawdopodobieństwo zatrudnienia kobiet 55–64, przy braku efektu u mężczyzn; efekt jest najsilniejszy tam, gdzie formalna opieka nad dziećmi jest mało dostępna. Polska nie była objęta tym badaniem, ale ekstrapolacja jest wysoce prawdopodobna. Spójne jest z tym ustalenie z SHARE: posiadanie wnuków jest dodatnio skorelowane z chęcią szybkiego przejścia na emeryturę.

3.8.8. Wnioski dla interpretacji

1. Obciążenia opiekuńcze są prawdopodobnie najsilniejszym pomijanym czynnikiem w wyjaśnianiu postaw kobiet 50+ wobec pracy. W polskich danych BAEL odpowiadają za ok. 40% bierności zawodowej kobiet w wieku przedemerytalnym, wobec ok. 10% u mężczyzn.
2. Warto zapytać osobno o opiekę nad wnukami i o opiekę nad osobami zależnymi, to dwa różne mechanizmy, choć oba obciążają głównie kobiety. Istotna jest również opieka we własnym gospodarstwie domowym wobec pomocy udzielanej poza nim. To pierwsza forma niesie koszty zdrowotne.
3. Progi mają znaczenie: literatura wskazuje na próg ok. 20 godzin opieki tygodniowo jako moment, w którym pojawiają się skutki zdrowotne.
4. Wynik wypalenia będzie funkcją narzędzia. Jeśli badanie używa skali innej niż MBI lub BAT, wynik nie jest porównywalny z żadną z cytowanych liczb. Warto to zaznaczyć w raporcie.
5. Nie zakładać, że dobrostan rośnie z wiekiem. Ten „fakt" jest obecnie kwestionowany przez jego własnych autorów.
6. Uwaga na kierunek przyczynowości: związek zdrowia psychicznego z pracą (17% vs 38% symptomów depresji) można czytać w obie strony.



3.9. Rola pokolenia X w organizacjach i jego przyszłość

3.9.1. Pozycja dzisiaj

Pokolenie X stanowi ok. 30% ludności Polski w wieku produkcyjnym i, według szacunków publicznych, blisko połowę korpusu służby cywilnej (Zielona Linia, 2026). To ostatnie ma bezpośrednie znaczenie dla badania zorientowanego na sektor publiczny.

W skali międzynarodowej DDI (2018) opisywało pokolenie X jako grupę obsadzającą większość stanowisk kierowniczych, ale „przeskakiwaną" w awansach, stąd etykieta „zapomnianego pokolenia". Nowsze dane sugerują erozję tej pozycji: według analiz Conference Board dla spółek Russell 3000 udział CEO w wieku 50+ spadł z 51,1% w 2017 r. do 43,4% w 2025 r., przy wzroście udziału osób 60+ z 35,1% do 41,5%. Interpretacja wymaga jednak ostrożności, to kategorie wieku, nie kohort, więc znów napotykamy problem APC.

Sytuacja emerytalna pokolenia X jest przedmiotem niepokoju w krajach anglosaskich. National Institute on Retirement Security (Bond, Ringland i Saad-Lessler, 2023) podaje, że mediana oszczędności emerytalnych gospodarstwa domowego Gen X w USA wynosi 40 000 USD, a dolna połowa rozkładu dochodów ma „kilka tysięcy dolarów". Natixis (2024) raportuje, że 44% badanych z pokolenia X sądzi, iż bezpieczna emerytura wymagałaby „cudu", 24% deklaruje, że nigdy nie przejdzie na emeryturę, a 46% godzi się z pracą dłuższą niż planowana.

Analogicznych badań dla polskiego pokolenia X nie odnaleziono. Polskim odpowiednikiem tego ryzyka jest niska prognozowana stopa zastąpienia w nowym systemie emerytalnym i to jest hipoteza warta sprawdzenia we własnych danych.

3.9.2. Co pokolenie X wnosi: transfer wiedzy

Główną wartością pracowników dojrzałych w literaturze jest tzw. wiedza milcząca: nieskodyfikowana, kontekstowa, nabywana latami oraz pamięć organizacyjna. Rekomendowane narzędzia to mentoring, tandemy międzypokoleniowe, zespoły mieszane pod względem wieku i stopniowe przechodzenie na emeryturę zamiast nagłego odejścia.

Metaanalizy (Schneid, Isidor, Steinmetz i Kabst, 2016) wskazują, że zróżnicowanie wieku zespołu jest zasadniczo niezwiązane z wynikami zespołu. Efekt netto zależy od moderatorów: charakteru zadania (złożone, wymagające różnorodnej wiedzy), klimatu wobec różnorodności, praktyk HR i, co kluczowe, negatywnych stereotypów związanych z wiekiem kadry zarządzającej, które neutralizują potencjalne korzyści (Li i in., 2020).

Innymi słowy: różnorodność wieku sama w sobie nie poprawia wyników. Poprawiają je zarządzanie różnorodnością i redukcja ageizmu.

Rekomendowany jest też mentoring odwrócony: młodsi uczą kompetencji cyfrowych, starsi dzielą się wiedzą kontekstową i rozumieniem ryzyka, także jako rozwiązanie sprzyjające redukcji stereotypów. WHO (2021) wymienia kontakt międzypokoleniowy jako jedną z trzech skutecznych strategii przeciw ageizmowi, obok edukacji i polityki. Solidnej metaanalizy skuteczności odwróconego mentoringu jednak nie odnaleziono, wnioski w literaturze przedmiotu opierają się na badaniach jakościowych.

3.9.3. Zmiana demograficzna

Prognoza GUS (2023) na lata 2023–2060 przewiduje spadek ludności rezydującej Polski do 32,9 mln w 2060 r. (−12,7%), wzrost liczby osób 65+ z ok. 7,4 mln do 9,9 mln (do ok. 30% populacji) oraz spadek liczby osób w wieku produkcyjnym o ponad 23% (−5,1 mln).

W krótszym horyzoncie Polski Instytut Ekonomiczny (Kukołowicz i Lubasiński, 2024) szacuje, że przy obecnych trendach do 2035 r. zatrudnienie w Polsce spadnie o 2,1 mln osób (12,6%): z rynku pracy odejdzie 3,8 mln pracowników, a wejdzie 1,7 mln.

W skali UE osoby 65+ stanowią obecnie 22,0% populacji, a mediana wieku wynosi 44,9 lat (Eurostat, 2025). Polska odnotowała największy w UE wzrost udziału osób 65+ w latach 2015–2025 z 15,4% do 21,0% , tj. o 5,6 punktu procentowego.

Konsekwencja dla pokolenia X jest bezpośrednia: grupa ta osiągnie wiek emerytalny między ok. 2025 a 2045 r., stanowiąc główny składnik prognozowanego odpływu. To czyni wydłużanie karier i aktywizację 50+ kluczowym instrumentem polityki rynku pracy, co potwierdza dotychczasowy wzrost wskaźnika zatrudnienia 55–64 o 16,5 punktu w dekadzie 2015–2024.

Przy czym warto zwrócić uwagę na to, że potencjalna mobilizacja zasobów pracy w tym pokoleniu jest znacząca. Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata w UE wyniósł 63,9% w 2023 r. wobec 82,2% dla grupy 25–54, czyli luka wynosi 18,3 punktu. OECD (2025) podaje, że wśród osób stabilnie zatrudnionych po 50. roku życia 69% pracuje jeszcze po sześćdziesiątce, wobec zaledwie 8% wśród nieaktywnych w wieku 50+. Utrzymanie w zatrudnieniu jest zatem nieporównywalnie skuteczniejsze niż ponowna aktywizacja.



3.9.4. Polityka publiczna i perspektywa długiego życia

OECD (2019, Working Better with Age) formułuje trójfilarowe podejście: wzmacnianie zachęt do dłuższej pracy, przeciwdziałanie barierom po stronie pracodawców (w tym ageizmowi i sztywnym powiązaniom płacy z wiekiem) oraz poprawa zatrudnialności przez uczenie się przez całe życie i zdrowie w pracy. Kluczowa jest przy tym teza, że same zmiany w systemie emerytalnym nie wystarczą, jeśli starsi pracownicy nie mają dostępu do dobrych miejsc pracy, szkoleń i mobilności zawodowej.

Gratton i Scott (2016) argumentują, że wzrost długości życia rozbija trójetapowy model (nauka–praca–emerytura) na model wieloetapowy, z powtarzalnymi cyklami przekwalifikowania, przerw i przedsiębiorczości. Implikacją jest inwestowanie w aktywa niematerialne (kompetencje, zdrowie, sieci) przez całe życie oraz przebudowa polityk HR wokół karier nieliniowych.

Rozwój sztucznej inteligencji niesie ze sobą zarówno szanse, jak i ryzyka. Ryzyka to przede wszystkim replikacja i skalowanie uprzedzeń przez modele (Guilbeault i in., 2025), zniechęcający język w ogłoszeniach optymalizowanych algorytmicznie (Burn i in., 2022), nieprzejrzystość decyzji rekrutacyjnych utrudniająca dowodzenie dyskryminacji. Szanse to kodyfikacja wiedzy milczącej odchodzących ekspertów, wsparcie asystenckie wydłużające sprawność zawodową iobniżenie bariery wejścia do nowych narzędzi.

3.9.5. Wnioski dla interpretacji

1. Rezerwa aktywności zawodowej w Polsce leży w grupach 60–69, gdzie rozpiętość między krajami europejskimi jest największa. To tam mieści się największy potencjał zmiany.
2. Utrzymanie w aktywności jest bardziej efektywne niż ponowna aktywizacja (OECD, 2025). Pytania o intencję pozostania w pracy mają zatem wyższą wartość praktyczną niż pytania o gotowość powrotu.
3. Nie należy oczekiwać, że różnorodność wieku zespołu sama poprawi wyniki. Jeśli badanie mierzy klimat wobec różnorodności lub postawy przełożonych, to są to zmienne kluczowe.

3.10. Podsumowanie: teorie i wnioski z badań jako punkt wyjścia do analiz GeeX

3.10.1. Ustalenia dobrze udokumentowane

TABELA 9. Kluczowe ustalenia z literatury i badań stanowiące podstawę analiz GeeX

Obszar	Ustalenie	Główne źródła
Aktywność zawodowa	Dezaktywizacja w Polsce jest powiązana z ustawowym wiekiem emerytalnym, nie z wiekiem kalendarzowym	SHARE R9; LFS
Aktywność zawodowa	Niska aktywność 50+ w Polsce wynika z bierności, nie z bezrobocia (stopa bezrobocia 50–74: 2–3%)	BAEL (LFS)
Jakość pracy	Niska jakość pracy zwiększa intencję wcześniejszej emerytury niezależnie od zdrowia	Siegrist i in. (2007); Sohier i in. (2022)
Jakość pracy	Ok. 80% pracowników 50+ w Europie doświadcza deficytów w którymś z wymiarów jakości pracy	SHARE R9
Motywacja	Motywy wzrostu i awansu słabną z wiekiem; motywy wewnętrzne, bezpieczeństwa i społeczne zyskują	Kooij i in. (2011)
Praktyki HR	Praktyki utrzymaniowe zyskują na znaczeniu z wiekiem, rozwojowe tracą	Kooij i in. (2013)
Zaangażowanie	Wiek koreluje dodatnio z zaangażowaniem i satysfakcją, ale jest to słaba zależność	Ng i Feldman (2010); Mori i in. (2024)
Zaangażowanie	Starsi silniej reagują na uznanie, wsparcie przełożonego, kontrolę i jasność roli	Mori i in. (2024)
Rozwój	Uczestnictwo w uczeniu się przez całe życia spada z wiekiem; w Polsce stromiej niż w UE	Eurostat LFS, AES, PIAAC
Kompetencje cyfrowe	Luka Polska–UE rośnie wraz z wiekiem (−5,7 p.p. w grupie 35–44, −18,2 p.p. w grupie 55–64)	Eurostat 2025
Ageizm	Dyskryminacja w rekrutacji wykazana eksperymentalnie w USA i w Polsce (2:1 na korzyść 28-latków)	Neumark i in. (2019); PIE (2021)
Ageizm	Kumulacja wieku i płci: starsze kobiety w najgorszej sytuacji	Neumark i in. (2019); PIE (2021)
Stereotypy	Większość potocznych stereotypów o starszych pracownikach nie ma poparcia empirycznego	Ng i Feldman (2008, 2012)
Ageizm	Zagrożenie stereotypem obniża zaangażowanie i podnosi intencję odejścia szczególnie silny wśród starszych pracown-ików.	von Hippel i in. (2026)
Opieka	Obciążenia opiekuńcze odpowiadają za ok. 40% bierności zawodowej kobiet 50–59 w Polsce	BAEL 2022
Opieka	Opieka nad wnukami obniża zatrudnienie kobiet 55–64, nie mężczyzn	Backhaus i Barslund (2021)
Zdrowie psychiczne	Absencja z powodu zaburzeń psychicznych w Polsce rośnie szybko (+68,7% dni w latach 2019–2025), szczyt w wieku 40–50 lat	ZUS
Demografia	Kurczenie się zasobów pracy w Polsce jest przesądzone (−23% osób w wieku produkcyjnym do 2060 r.)	GUS (2023); PIE (2024)
TQM	Miękkie elementy TQM wykazują silniejszy związek z postawami niż twarde	Powell (1995); Bugdol (2013)

Źródło: opracowanie własne dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie przeglądu literatury

3.10.2. Obszary niejednoznaczne

TABELA 10. Niejednoznaczne ustalenia w literaturze – odmienne stanowiska teoretyczne i wyniki badań

Zagadnienie	Stanowisko A	Stanowisko B
Czy pokolenia istnieją jako zmienna naukowa?	Różnice są małe i niespójne; kategorię należy porzucić (Costanza i in., 2012; Rudolph i Zacher, 2022)	Dane podłużne i time-lag pokazują realne przesunięcia kohortowe (Campbell i in., 2015)
Wiek a produktywność	Zdolności płynne spadają od ok. 30. roku (Cattell; Skirbekk)	Na stanowisku pracy produktywność nie spada do 60. roku (Börsch-Supan i Weiss, 2016; Göbel i Zwick, 2012)
Zaangażowanie a wypalenie	Bieguny jednego kontinuum (Maslach i Leiter, 1997)	Konstrukty odrębne, dzielące 10–25% wariancji (Schaufeli i Bakker, 2004)
Wypalenie a depresja	Konstrukty odrębne (tradycja Maslach)	Rozróżnienie „konceptualnie kruche" (Bianchi i in., 2015)
Wypalenie a wiek	Słaby efekt ujemny: starsi wypalają się rzadziej (Brewer i Shapard, 2004)	Wzorzec nieliniowy; u kobiet ponowny wzrost po 55. roku (Marchand i in., 2018)
Krzywa U satysfakcji z pracy	Potwierdzona przekrojowo, minimum ok. 31–36 lat (Clark i in., 1996)	Artefakt konfundowania wieku i stażu (Dobrow Riza i in., 2018)
Krzywa U dobrostanu	Potwierdzona w 145 krajach (Blanchflower, 2021)	Zanikła lub odwróciła się (Blanchflower i Bryson, 2025)
Czy pieniądze motywują mniej z wiekiem?	Tak: metaanaliza (Kooij i in., 2011)	Nie w warunkach niskiego zabezpieczenia emerytalnego (Śliwicki, 2025)
Ekspozycja na AI a wiek	Odwrócone U; ekspozycja na automatyzację maleje z wiekiem (OECD, 2025)	Brak spójnego wzorca międzykrajowego (MFW, 2024)
TQM: upodmiotowienie czy kontrola?	Zaangażowanie jako źródło przewagi (Powell, 1995)	Intensyfikacja pracy i rozszerzenie kontroli (Sewell i Wilkinson, 1992; Delbridge i in., 1992)
Różnorodność wieku a wyniki zespołu	Korzyść przy złożonych zadaniach	Brak efektu głównego; wszystko zależy od moderatorów (Schneid i in., 2016)
Rozpowszechnienie wypalenia	45% (BAT)	78% (lista objawów) — różnica wynika z narzędzia (Rotenstein i in., 2018)

Źródło: opracowanie własne dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie przeglądu literatury.

Cztery z tych niejednoznaczności badanie GeeX pozwoliło rozstrzygnąć dla Polski (szczegóły w rozdz. 9.9):

TABELA 11. Rozstrzygnięcie wybranych niejednoznaczności badawczych na podstawie danych GeeX dla Polski

Zagadnienie	Rozstrzygnięcie w danych GeeX
Wypalenie a wiek	**stanowisko A: wypalenie maleje monotonicznie z wiekiem, bez odwrócenia u kobiet po 55. roku**
Czy pieniądze motywują mniej z wiekiem	**oba naraz: motywy bezpieczeństwa wygrywają w deklaracjach, motywy wzrostu w predykcji**
Zagrożenie stereotypem silniejsze u starszych	**Niepotwierdzone: efekt najsłabszy w najstarszej kohorcie**
Próg 55 lat w kompetencjach (PIAAC)	**Niepotwierdzony: gradient liniowy, p = 0,638**

Źródło: opracowanie i obliczenia dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie danych jednostkowych GeeX.

Nierozstrzygnięte pozostają niejednoznaczności wymagające danych podłużnych: wiek a produktywność, zaangażowanie a wypalenie jako konstrukty, krzywa U satysfakcji.

3.10.3. Luki badawcze – czyli gdzie badanie może wnieść coś oryginalnego

Przegląd literatury ujawnił kilka wyraźnych braków. Poniżej podano je w brzmieniu sprzed analizy, wraz ze statusem po jej wykonaniu (szczegóły w rozdz. 9.9):

1. Nie odnaleziono ani jednego badania łączącego bezpośrednio praktyki jakości zarządzania (TQM) z zaangażowaniem i intencją pozostania pracowników 50+ w polskim sektorze publicznym.
2. Brak polskich badań podłużnych testujących hipotezy pokoleniowe. Polska literatura zarządcza w większości reprodukuje amerykańskie ramy czasowe bez ich walidacji. (Luka wymaga rozbicia na dwie — patrz niżej).
3. Brak reprezentatywnego oszacowania skali „pokolenia kanapkowego" w Polsce. (Luka wymaga rozbicia na trzy — patrz niżej).
4. Brak polskich badań wypalenia z użyciem BAT lub MBI w rozbiciu na grupy wieku 45+/50+.
5. Brak analogicznych do amerykańskich badań sytuacji emerytalnej polskiego pokolenia X.
6. Brak reprezentatywnych polskich danych o adopcji narzędzi AI w pracy w rozbiciu na grupy wieku.
7. Brak aktualnych, reprezentatywnych danych o odsetku polskich pracodawców stosujących praktyki zarządzania wiekiem.



TABELA 12. Luki badawcze zidentyfikowane w przeglądzie literatury i ich status po analizie danych GeeX

Luka	Status po analizie
3.1. Jakość zarządzania a zaangażowanie w sektorze publicznym	wypełniona (rozdz. 9.9.4)
2a. Pokoleniowe hipotezy o zdrowiu, karierach i emeryturze	niewypełniona przez GeeX, ale wykonalna na danych SHARE
2b. Pokoleniowe hipotezy o postawach wobec pracy	niewypełniona
3a. Skala i profil opieki nieformalnej osób 50+ w Polsce	niewypełniona przez GeeX, możliwa do wypełnienia przez dane SHARE
3b. Pokolenie kanapkowe w kontekście społecznym	niewypełniona przez GeeX, ale wykonalna na danych SHARE
3c. Godziny opieki i emerytalny koszt wyjścia z pracy	niewypełnialna w obecnych danych, także w SHARE
3.4. Wypalenie z narzędziem walidowanym	częściowo (rozdz. 9.9.7): struktura dwuwymiarowa potwierdzona, sufit skali pozostaje
3.5. Sytuacja emerytalna pokolenia X	wypełniona behawioralnie (rozdz. 9.9.5), łącznie z ustaleniem, że intencje układają się według czasu pozostałego do uzyskania wieku emerytalnego, a nie według wieku kalendarzowego; strona finansowa nadal otwarta
3.6. Adopcja AI wg wieku	niewypełniona: brak pytań o AI
3.7. Zarządzanie wiekiem u pracodawców	wypełniona od strony polityki publicznej (rozdz. 9.9.9)

Źródło: opracowanie własne dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie dokumentacji badania SHARE (rundy 2–9).

Sformułowanie „brak polskich badań podłużnych testujących hipotezy pokoleniowe" okazało się zbyt szerokie. Kryje dwa pytania o bardzo różnym statusie.

Luka 2a — hipotezy o zdrowiu, przebiegu karier i emeryturze. Wykonalna na danych SHARE. Polska uczestniczy w badaniu od rundy 2. (2006/07) we wszystkich falach z wyjątkiem piątej; zrealizowano ponad 20 tys. wywiadów z ponad 8 tys. osób, a próba z rundy 9. (2021/22) liczy 4 802 obserwacje .Decydująca jest jednak nie sama liczebność, lecz struktura prób odświeżających, bo to ona przesądza, które roczniki da się obserwować w jakim wieku.

TABELA 13. Struktura prób odświeżających w badaniu SHARE w Polsce oraz możliwości obserwacji kolejnych roczników w wieku 50–54 lat

Runda	Rok	Próba odświeżająca	Kto ma wtedy 50–54 lata
2	2006/07	próba bazowa, roczniki ≤1956	ur. 1952–56 — baby boomers
6	2015	roczniki 1963–64 (365 osób)	pogranicze BB / X
7	2017	roczniki ≤1966 (3 171 osób)	ur. 1963–67 — wczesne pokolenie X
8	2019/20	roczniki ≤1969 (773 osoby)	ur. 1966–69 — X
9	2021/22	kontynuacja (1 620 osób)	ur. 1967–71 — X

Źródło: opracowanie i obliczenia dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie danych jednostkowych GeeX.

Wynika z tego realne badanie typu time-lag: porównanie osób w wieku 50–54 lat badanych w 2006/07 z osobami w tym samym wieku badanymi w 2021/22, czyli roczników 1952–56 z rocznikami 1967–71. To dokładnie taka analiza, którą Rudolph i Zacher oraz Costanza wskazują jako minimum akceptowalne, a Campbell i in. (2015) traktują jako podstawę obrony tez pokoleniowych.

Drugim, mocniejszym narzędziem jest moduł retrospektywny SHARELIFE, zrealizowany w rundach 3. (2008/09) i 7. (2017), w których uczestniczyła Polska. SHARE Job Episodes Panel daje roczne historie zatrudnienia od 15. roku życia, co pozwala zrekonstruować warunki wejścia na rynek pracy dla roczników wchodzących przed 1989 r., w trakcie transformacji i po niej. Jest to bezpośredni test Mannheimowskiej tezy o latach formatywnych i sporze o „pokolenie transformacji", w którym Mach (2019) zajmuje stanowisko negatywne. Myck i Oczkowska (2018) przeprowadzili taką analizę dla Polski, badając szok bezrobocia wczesnej transformacji i jego długofalowe konsekwencje na danych SHARE z rund 2.–4. połączonych z SHARELIFE.

Luka 2b: hipotezy o postawach wobec pracy. Niewypełniane ani przez GeeX, ani przez SHARE. SHARE mierzy jakość pracy w ujęciu Karaska i Siegrista, zdrowie, funkcje poznawcze i intencje emerytalne. Nie mierzy zaangażowania, poczucia docenienia, jakości zarządzania ani wypalenia, czyli tych konstruktów, wokół których zbudowane jest badanie GeeX i które w rozdz. 9.9 okazały się najbardziej nośne. Żadna analiza SHARE tego nie obejdzie, bo tych pytań po prostu w kwestionariuszu nie ma.

Warto wskazać na ograniczenia związane z wykorzystaniem badania SHARE. Po pierwsze, w SHARE obecnie badana jest wyłącznie starsza połowa pokolenia X, roczniki 1976–1980 kończą 50 lat w latach 2026–2030 i wejdą dopiero w kolejnych falach. Po drugie, badanie time-lag redukuje problem APC, ale go nie usuwa: porównanie roku 2006/07 z 2021/22 to porównanie okresów o bardzo różnej sytuacji na rynku pracy: z bezrobociem rzędu kilkunastu procent z Polską z bezrobociem trzyprocentowym, więc efekt kohorty pozostaje spleciony z efektem okresu.

Podsumowują wyniki badania SHARELIFE, szczególnie z rundy 7. pozwalają potencjalnie odpowiedzieć na pytanie, czy polskie pokolenie X rzeczywiście weszło na rynek pracy inaczej niż roczniki wcześniejsze i czy widać to w przebiegu karier; GeeX pokazuje, gdzie te osoby są dziś. Połączenie obu pozwoliłoby powiedzieć o „pokoleniu transformacji" coś obronnego empirycznie, zamiast poprzestawać na przytoczeniu, że Mach istnienie takiego pokolenia kwestionuje. Jest to przy tym materiał na osobny artykuł, a nie na podrozdział niniejszego raportu.

Luka nr 3 również wymaga rozbicia

Luka 3a: skala i profil opieki nieformalnej osób 50+ w Polsce. Luka ta jest możliwa do wypełnienia przez analizy badania SHARE.

Luka 3b „kanapkowość" społeczna w ścisłym sensie. Badanie SHARE zawiera obie strony: moduł opieki osobistej i pomocy poza gospodarstwem domowym z identyfikacją relacji do podopiecznego (partner, rodzic, dziecko, inny krewny, osoba spoza rodziny) oraz osobny moduł opieki nad wnukami z częstotliwością. Albertini i in. (2024) przeprowadzili już analizę sandwichingu na SHARE dla 20 krajów z Polską włącznie (N = 63 585, wiek 50–75), więc metodologia jest opublikowana i recenzowana. Brakuje nie narzędzia, lecz oszacowania dedykowanego Polsce, z rozbiciem na płeć, wykształcenie i pozycję na rynku pracy oraz z wynikami po stronie opiekuna, które policy note pokazuje jako możliwe do policzenia. To zadanie na jedną analizę, nie na nowe badanie.

Luka 3c: godziny opieki i emerytalny koszt wyjścia z pracy. Niewypełnialna w obecnych danych. SHARE nie rejestruje pobierania świadczeń opiekuńczych ani uprawnień do okresów składkowych za opiekę: objęcie ubezpieczeniem społecznym trzeba przybliżać statusem na rynku pracy. Nie ma też odpowiednich danych dotyczących powodów rezygnacji z pracy, w tym ze względu na opiekę.

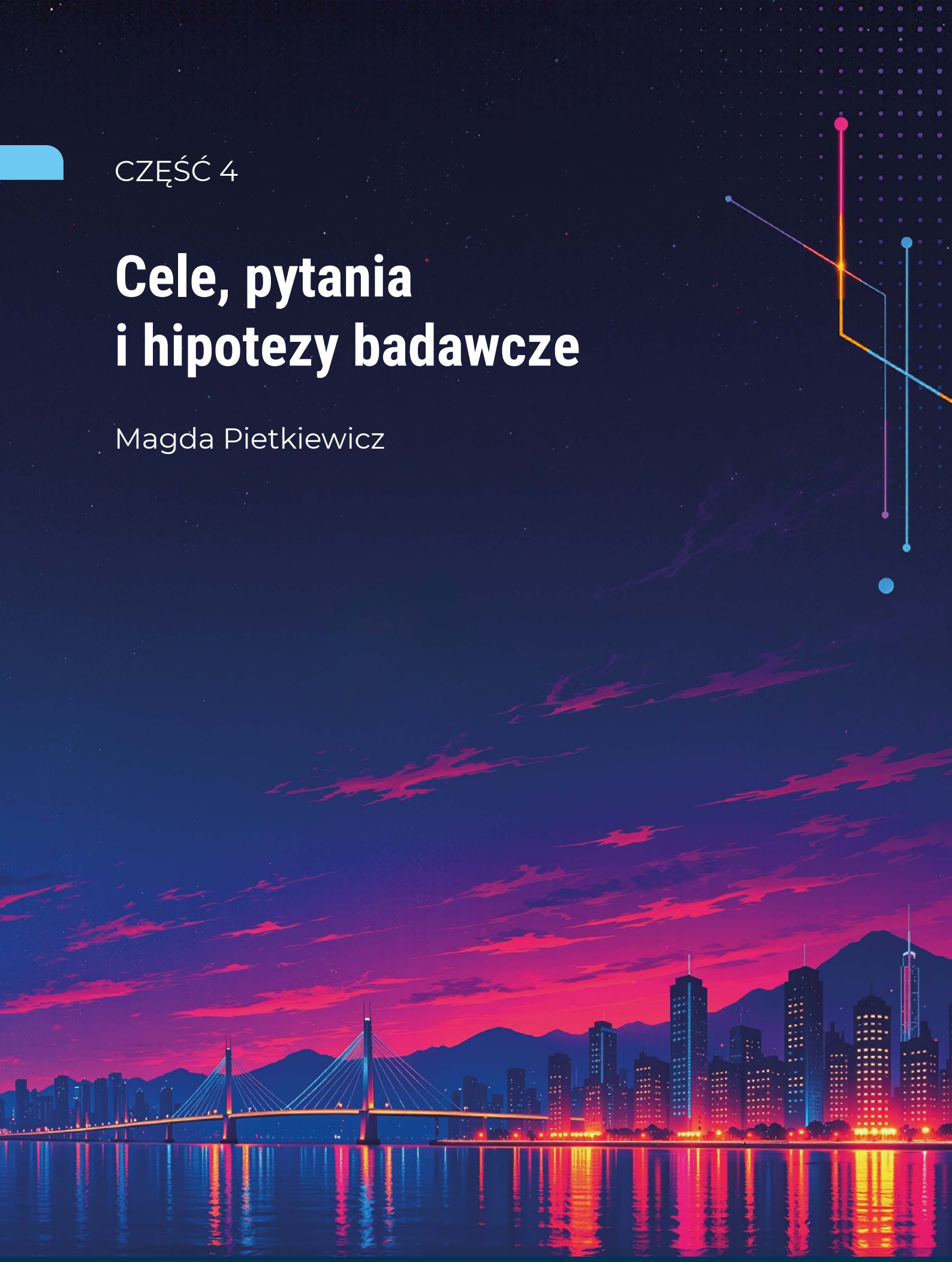
Dla badania GeeX wniosek jest niezmieniony. Kwestionariusz nie zawiera pytań o opiekę, więc luka nr 3 pozostaje po jego stronie niewypełniona. Potencjalne trzy pytania proponowane w rozdziale 12.4 warto z tego powodu sformułować tak, by odtwarzały klasyfikację SHARE — kogo (relacja), jak często (skala częstotliwości, nie „tak/nie") i gdzie (we własnym gospodarstwie czy poza nim).



CZĘŚĆ 4

Cele, pytania i hipotezy badawcze

Magda Pietkiewicz



4. Cele, pytania i hipotezy badawcze

4.1. Cel główny

Celem głównym badania jest kompleksowe zrozumienie postaw zawodowych pokolenia X na polskim rynku pracy - w wymiarze preferencji, zaangażowania, sytuacji rynkowej i planów na przyszłość - wraz z osadzeniem tych postaw w kontekście międzypokoleniowym (porównanie z pokoleniem Z) i międzysektorowym (biznes vs sektor publiczny).

4.2. Cele szczegółowe

- Identyfikacja kluczowych czynników wpływających na motywację i satysfakcję zawodową pracowników 45+.
- Poznanie samoceny poziomu zaangażowania w pracę w kontekście planów emerytalnych i wydłużającego się okresu aktywności zawodowej.
- Zbadanie skali i charakteru dyskryminacji wiekowej na polskim rynku pracy.
- Analiza kompetencji cyfrowych i potrzeb rozwojowych osób 45+.
- Identyfikacja barier i czynników wspierających aktywność zawodową w grupie 45+.
- Ocena znajomości i skuteczności programów publicznych dedykowanych tej grupie wiekowej.
- Weryfikacja występowania symptomów wypalenia zawodowego.

4.3. Pytania badawcze

Podstawowe (ciągłość z Work War Z): Jakie są główne preferencje zawodowe pokolenia X? Jakie czynniki motywują, a jakie demotywują je do zaangażowania w pracę? Jakie typy relacji ze współpracownikami, cechy zespołu i typ przełożonego są preferowane? Jak pokolenie X postrzega swoje zaangażowanie i jego znaczenie na obecnym etapie życia zawodowego?

Rozszerzone (specyfika 45+): Jaka jest skala dyskryminacji wiekowej na polskim rynku pracy? Jak pokolenie X ocenia swoje kompetencje cyfrowe i potrzeby rozwojowe? Jakie są jego plany emerytalne i gotowość do wydłużenia aktywności? Jak postrzega swoją pozycję na rynku pracy? Jaka jest świadomość i ocena programów publicznych wspierających osoby 45+? W jakim zakresie i z jaką częstotliwością występują w tej grupie symptomy wypalenia zawodowego?

4.4. Hipotezy badawcze i ich operacjonalizacja

Opis metodologiczny badania, przyjęty przed rozpoczęciem zbierania danych, formułuje pięć hipotez badawczych wraz z odpowiadającymi im hipotezami zerowymi. Raport weryfikuje je w tym samym brzmieniu. Hipotezy odnoszą się do konstruktów teoretycznych, a kwestionariusz mierzy deklaracje i samooceny - dlatego przy każdej hipotezie podano także jej operacjonalizację, czyli to, co konkretnie sprawdzamy w danych. Rozstrzygnięcie hipotezy opiera się na modelach predykcyjnych zapowiedzianych w opisie metodologicznym (predyktory zaangażowania oraz planów emerytalnych), a rozstrzygnięcie na poziomie operacjonalizacji - na rozkładach odpowiedzi. Tam, gdzie oba poziomy prowadzą do różnych wniosków, pierwszeństwo w interpretacji mają modele. Weryfikację wszystkich pięciu hipotez zawiera tabela 13 w części 9, a ich powiązania z ośmioma hipotezami wyprowadzonymi z przeglądu literatury - tabela 13a w tej samej części.

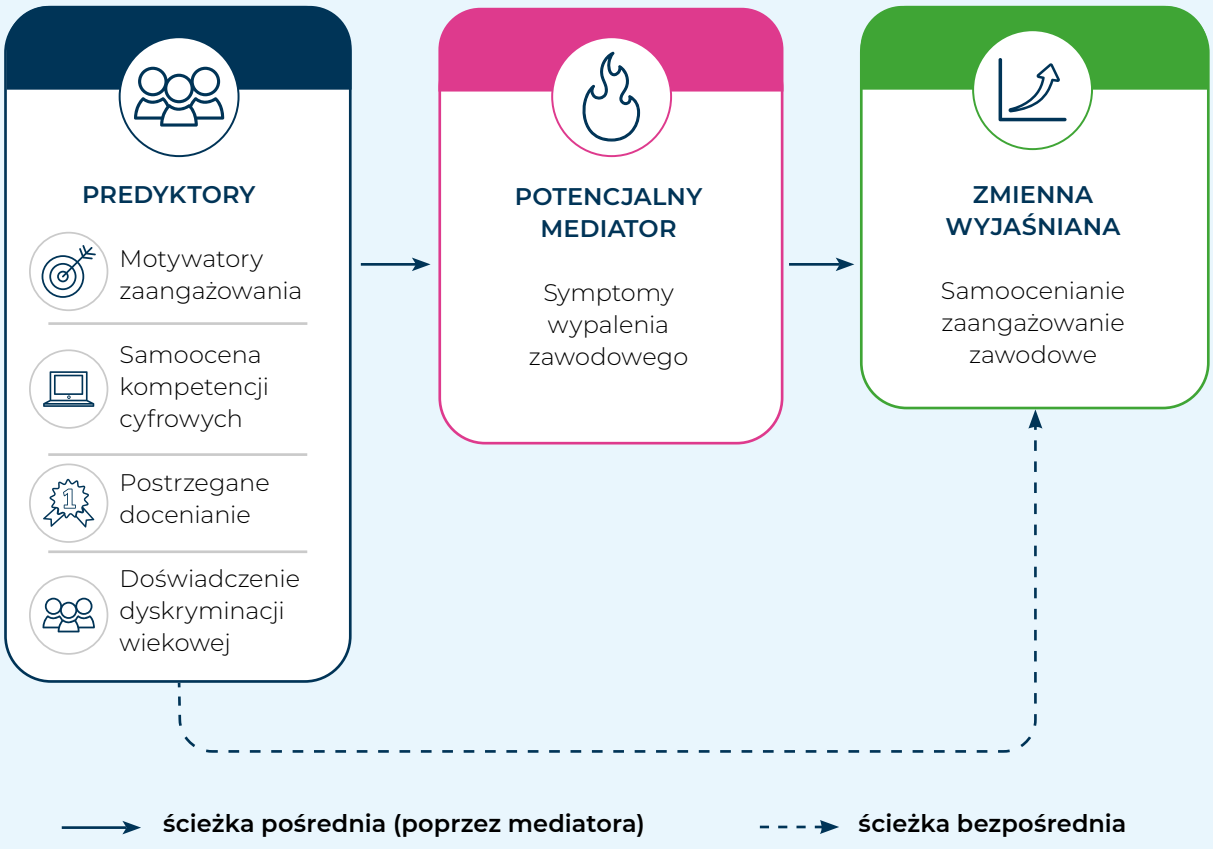
Hipoteza	Treść
H1 - STABILNOŚĆ VS. ROZWÓJ	Głównym czynnikiem wpływającym na zaangażowanie pokolenia X w pracę jest stabilność zatrudnienia i bezpieczeństwo finansowe, a nie możliwości awansu czy innowacyjność projektów. Hipoteza zerowa: możliwości awansu i innowacyjność projektów są równie ważne jak stabilność zatrudnienia. Operacjonalizacja: ranking kryteriów wyboru pracodawcy (pyt. 9) oraz bateria motywatorów jako predyktorów samooceny zaangażowania (pyt. 18).
H2 - WORK-LIFE BALANCE VS. WYNAGRODZENIE	Pokolenie X przywiązuje większą wagę do równowagi między pracą a życiem prywatnym niż do wysokości wynagrodzenia, szczególnie w kontekście obowiązków rodzinnych. Hipoteza zerowa: wysokość wynagrodzenia jest priorytetem względem równowagi praca-życie. Operacjonalizacja: wskazania nr 1 w rankingu kryteriów wyboru pracodawcy (pyt. 9)
H3 - ADAPTACJA CYFROWA JAKO CZYNNIK ZAANGAŻOWANIA	Pokolenie X postrzega możliwość rozwoju kompetencji cyfrowych i adaptacji do nowych technologii jako kluczowy czynnik swojego zaangażowania zawodowego. Hipoteza zerowa: pokolenie X nie postrzega rozwoju kompetencji cyfrowych jako istotnego czynnika zaangażowania. Operacjonalizacja: obecność kompetencji cyfrowych w baterii motywatorów oraz współwystępowanie samooceny kompetencji cyfrowych (pyt. 24) z samooceną zaangażowania (pyt. 18).
H4 - KOMFORT W ZESPOŁACH MIĘDZYPOKOLENIOWYCH	Pokolenie X doświadcza dyskomfortu, pracując w zespołach zdominowanych przez znacznie młodszych pracowników, co wpływa na jego poziom zaangażowania. Hipoteza zerowa: wiek współpracowników nie ma istotnego wpływu na komfort pracy i zaangażowanie. Operacjonalizacja: oceny współpracy z poszczególnymi pokoleniami (pyt. 14a-14d) w zestawieniu z samooceną zaangażowania (pyt. 18).
H5 - DYSKRYMINACJA WIEKOWA	Znaczący odsetek przedstawicieli pokolenia X doświadcza dyskryminacji wiekowej na rynku pracy, co wpływa na ich strategie zawodowe i plany emerytalne. Hipoteza zerowa: dyskryminacja wiekowa nie jest powszechnym doświadczeniem pokolenia X na polskim rynku pracy. Operacjonalizacja: deklarowane doświadczenia z pyt. 22 (pomijanie przy awansach mimo kwalifikacji, dyskryminacja w rekrutacji) w zestawieniu z zaangażowaniem i planami emerytalnymi.

Pozostałe pozycje pyt. 22 (zwolnienia z przyczyn organizacyjnych, trudności ze znalezieniem pracy) traktowane są jako odrębna kategoria „pozostałych negatywnych doświadczeń na rynku pracy" i nie wchodzą do hipotezy H5.

4.5. Model koncepcyjny (eksploracyjny model mediacyjny)

Przyjęta rama analityczna opiera się na założeniu, że **predyktory** - motywatory zaangażowania, samoocena kompetencji cyfrowych, postrzegane docenianie oraz deklarowane doświadczenia dyskryminacji wiekowej - mogą pozostawać w związku z **samoocenązaangażowania zawodowego** zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio, poprzez **symptomy wypalenia zawodowego**, pełniące w modelu funkcję **potencjalnego mediatora**. Model ma charakter **koncepcyjny i eksploracyjny**. Planowana analiza mediacyjna służy identyfikacji współwystępowania analizowanych zjawisk oraz ocenie zgodności obserwowanych zależności z przyjętym modelem teoretycznym. Ze względu na przekrojowy charakter badania oraz wykorzystanie danych samoopisowych nie stanowi ona podstawy do wnioskowania o zależnościach przyczynowo-skutkowych.

RYSUNEK 1. Eksploracyjny model mediacyjny badania pokazujący, w jaki sposób predyktory mogą wiązać się z samooocenianym zaangażowaniem zawodowym — bezpośrednio oraz pośrednio poprzez symptomy wypalenia zawodowego. Źródło: opracowanie własne GeeX.



CZĘŚĆ 5

Metodologia badania (skrót)

Magda Pietkiewicz



5. Metodologia badania (skrót)

Poniżej zebrano najważniejsze informacje o sposobie realizacji badania. Pełny opis metodologiczny, zawierający dobór próby, kanały rekrutacji, narzędzie, lejek czyszczenia danych, operacjonalizacja zmiennych, konstrukcja wskaźników oraz kwestie etyki i rzetelności, znajduje się w aneksie (część 13.5).

5.1 Jak zrealizowano badanie

Badanie ilościowe o charakterze przekrojowym, uzupełnione analizą jakościową odpowiedzi na pytanie otwarte, zrealizowano techniką **CAWI** (ankieta internetowa, responsywna) **od października 2025 r. do kwietnia 2026 r.** (zbieranie danych: 28.10.2025–14.04.2026; główna fala: listopad–grudzień 2025, ok. 86% odpowiedzi). Wykorzystano autorski kwestionariusz badawczy obejmujący 29 pytań, opracowany na podstawie badania „Work War Z" w celu zachowania porównywalności międzypokoleniowej. Rekrutacja odbywała się przez sieć partnerów instytucjonalnych - dedykowane, anonimowe linki w obrębie **85 organizacji** - oraz otwarty link rekrutacyjny.

Po wieloetapowej kontroli jakości danych (próg braków, kontrola czasu wypełniania względem mediany - progi 0,35 Me i 3,00 Me, eliminacja „straight-liningu") oczyszczony zbiór analityczny wyniósł N = 12 983 odpowiedzi.

Definicja segmentów

W całym raporcie: TOTAL = cała oczyszczona próba (N = 12 983); PUBLIC = pracownicy organizacji publicznych i edukacyjnych (n = 11 330); BIZNES = pracownicy firm sektora biznesowego wraz z odpowiedziami z otwartego linku rekrutacyjnego (n = 1 653). Podział oparto na typie organizacji, za pośrednictwem której respondent wziął udział w badaniu, a nie na deklaracji branży (pyt. 7) - 1 388 pracowników organizacji publicznych zadeklarowało bowiem branżę inną niż sektor publiczny i edukacja (np. finanse i prawo w administracji skarbowej), więc podział deklaratywny mieszałby populacje. Odsetki TOTAL liczone są na pełnej próbie, a BIZNES/PUBLIC w obrębie segmentu; drobne różnice liczebności przy poszczególnych pytaniach wynikają z braków odpowiedzi.

5.2 Kluczowe wskaźniki i konwencje analityczne

Nazewnictwo zmiennych. Raport konsekwentnie posługuje się nazwami zmiennych odpowiadającymi ich operacjonalizacji w kwestionariuszu - deklaracjami i samoocenami respondentów: samoocenę zaangażowania zawodowego (pyt. 18), postrzegane docenianie (pyt. 19), samoocenę kompetencji cyfrowych (pyt. 23), motywatory zaangażowania (pyt. 16) i bariery zaangażowania (pyt. 17) - analizowane jako odrębne zestawy pozycji, bez łączenia w jedną skalę. Pełna tabela operacjonalizacji - aneks 13.5.

Podstawa procentowania i zaokrąglenia.
W pytaniach jednokrotnego wyboru odsetki liczone są od liczby osób, które udzieliły odpowiedzi na dane pytanie. W pytaniach wielokrotnego wyboru podstawą jest również respondent, a nie pojedyncze wskazanie - odsetki nie sumują się do 100%, ponieważ jedna osoba mogła wskazać kilka opcji; informuje o tym podpis odpowiedniej tabeli lub wykresu. Tę samą konwencję zastosowano do danych porównawczych z badania „Work War Z": wartości opublikowane tam jako udział w liczbie wskazań przeliczono na od-

setek respondentów, aby oba badania opierały się na identycznej podstawie. Wszystkie odsetki podawane są w pełnych procentach (zaokrąglenie w górę od połowy), dlatego sumy mogą różnić się od 100% o jeden punkt procentowy. Wartości cytowane za źródłami zewnętrznymi (Eurostat, ZUS, PIE) podano w postaci oryginalnej. Wartość niezerowa, która po zaokrągleniu dałaby 0%, zapisywana jest jako „<1%" — zero oznacza brak wskazań, a nie wskazanie rzadkie.

Wskaźniki wypalenia zawodowego. Pytanie 29 obejmuje zestaw sześciu symptomów ocenianych na skali częstotliwości (rzetelność: α Cronbacha = 0,84). Na tej podstawie raport posługuje się dwoma jasno rozdzielonymi wskaźnikami:

(1) **operacyjnym kryterium wypalenia** - klasyfikacyjnym, autorskim kryterium przyjętym w badaniu: jednoczesne występowanie odpowiedzi kilka razy w miesiącu dla czterech podstawowych objawów (wyczerpanie fizyczne, wyczerpanie emocjonalne, cynizm, wycofanie z relacji; pyt. 29a, 29b, 29d i 29e);
(2) **wskaźnikiem skumulowanego obciążenia** - opisowym: liczbą symptomów występujących co najmniej raz w miesiącu (próg „≥3 z 6"). Kryterium ma charakter badawczy - **nie stanowi diagnozy klinicznej** ani zastosowania standaryzowanej skali (MBI/BAT). Operacyjne kryterium wypalenia wykorzystano do klasyfikacji respondentów na potrzeby analiz opisowych i segmentacyjnych, natomiast w eksploracyjnej analizie zależności symptomy wypalenia traktowane są jako konstrukt pośredniczący. Uzasadnienie konstrukcji - aneks 13.5

Hipotezy badawcze. Raport weryfikuje pięć hipotez przyjętych w opisie metodologicznym badania przed zebraniem danych (część 4.4). Przy każdej podano operacjonalizację, czyli zmienne kwestionariusza, na których hipoteza jest sprawdzana. Analizy mają charakter opisowy i porównawczy; planowana analiza mediacyjna (część 4.5) ma charakter eksploracyjny i nie dowodzi przyczynowości. Drugi poziom wnioskowania - osiem hipotez wyprowadzonych z przeglądu literatury i przetestowanych na danych jednostkowych przez dr hab. Agnieszkę Chłoń-Domińczak - przedstawiono w rozdz. 9.9.2 oraz w części 12 (rozdz. 12.4.3); powiązania obu list zestawia tabela 13a.

Granice wnioskowania. Badanie opiera się na samoopisie, próba jest nielosowa (rekrutacja kanałami organizacyjnymi), narzędzie i kryterium wypalenia są autorskie, a pomiar przekrojowy - dlatego wyniki opisują współwystępowanie zjawisk, nie zależności przyczynowe, i najmocniej charakteryzują badane segmenty, nie całą populację 45+. Wyniki należy interpretować jako charakterystykę badanej zbiorowości respondentów, a nie jako estymację parametrów całej populacji osób w wieku 45+ (por. część 12).

5.3 Rada Programowa badania

Nad merytorycznym kierunkiem badania czuwała Rada Programowa GeeX, opiniująca założenia metodologiczne, narzędzie badawcze oraz interpretację wyników. W jej skład weszli:

- Magda Pietkiewicz - prezes zarządu Zmotywowani.pl, przewodnicząca Rady Programowej i autorka badania,
- dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak - prorektorka ds. nauki, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,
- Ministra Anita Noskowska-Piątkowska - Szefowa Służby Cywilnej,
- Paweł Jaroszek - członek Zarządu Zakładu Ubezpieczeń Społecznych,
- Antonio Carvelli - wiceprezes GI Group,
- Paweł Dziekoński - wiceprezes Grupy FAKRO.



CZĘŚĆ 6

Profil badanej grupy (metryczka)

Magda Pietkiewicz



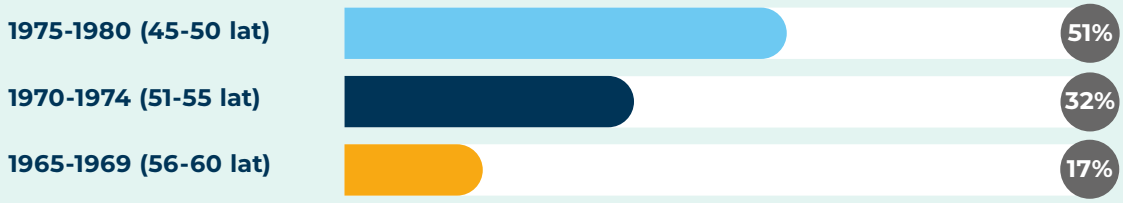
6. Profil badanej grupy (metryczka)

Poniższa charakterystyka opisuje strukturę demograficzną i zawodową próby (N = 12 983) w podziale na całość oraz sektory biznesowy i publiczny. Wszystkie wartości to odsetki w obrębie danego segmentu.

6.1 Wiek (rocznik urodzenia)

Wszyscy respondenci należą do pokolenia X (rocznik 1965–1980, wiek 45–60 lat). W próbie dominuje **najmłodsza kohorta - rocznik 1975–1980 (51%)**, odpowiadająca osobom w wieku 45–50 lat. Roczniki 1970–1974 stanowią 32%, a najstarsza grupa (1965–1969) - 17%. Struktura wieku różni się między sektorami: segment biznesowy jest wyraźnie młodszy (61% najmłodszej kohorty wobec 50% w organizacjach publicznych), co należy uwzględniać przy interpretacji porównań międzysektorowych.

WYKRES 1. Struktura respondentów według roczników urodzenia



TOTAL N=12 983

Źródło: opracowanie własne GeeX.

TABELA 14. Struktura respondentów według przedziałów roku urodzenia w podziale na sektory

Rocznik (wiek)	TOTAL N=12 983	BIZNES n=1 653	PUBLIC n=11 330
1975–1980 (45–50 lat)	51%	61%	50%
1975–1980 (45–50 lat)	32%	26%	32%
1965–1969 (56–60 lat)	17%	13%	18%

Źródło: opracowanie własne GeeX

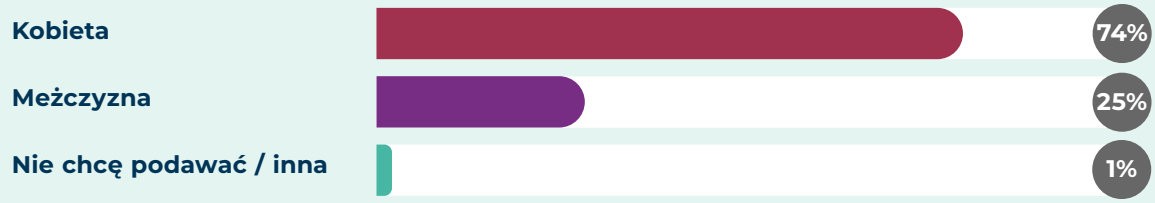
Odniesienie do danych GUS - zgodność struktury wieku

Próba GeeX jest z założenia celowo ograniczona do pokolenia X (45–60 lat), nie odwzorowuje więc struktury wieku całej populacji. W obrębie samego pokolenia X struktura próby jest jednak kierunkowo zgodna z danymi GUS: według statystyk ludności (GUS, Rocznik Demograficzny) młodsze roczniki pokolenia X - urodzone w drugiej połowie lat 70. - są w Polsce liczniejsze od roczników z drugiej połowy lat 60., co jest pochodną wyżu demograficznego przełomu lat 70. i 80. Próba odzwierciedla ten kierunek (przewaga rocznika 1975–1980), choć go wyolbrzymia (51% wobec 17% w najstarszej kohorcie) - najmłodsza kohorta jest nadreprezentowana. Zgodność oceniamy więc jako częściową: kierunek poprawny, proporcje przesunięte ku młodszym.

6.2 Płeć

Próba jest wyraźnie sfeminizowana - kobiety stanowią 74% respondentów, mężczyźni 25%, a 1% nie chciało podać płci. Feminizacja jest znacznie silniejsza w sektorze publicznym (76% kobiet), co odzwierciedla strukturę zatrudnienia polskiej administracji publicznej. W segmencie biznesowym struktura płci jest znacznie bardziej zrównoważona (57% kobiet, 41% mężczyzn). Tę asymetrię należy uwzględniać przy interpretacji wyników.

WYKRES 2. Struktura respondentów według płci



TOTAL N=12 936

Źródło: opracowanie własne GeeX.

TABELA 15. Struktura respondentów według płci w podziale na sektory

Płeć	TOTAL N=12 933	BIZNES n=1 650	PUBLIC n=11 286
Kobieta	74%	57%	76%
Mężczyzna	25%	42%	23%
Nie chcę podawać / inna	1%	1%	1%

Źródło: opracowanie własne GeeX

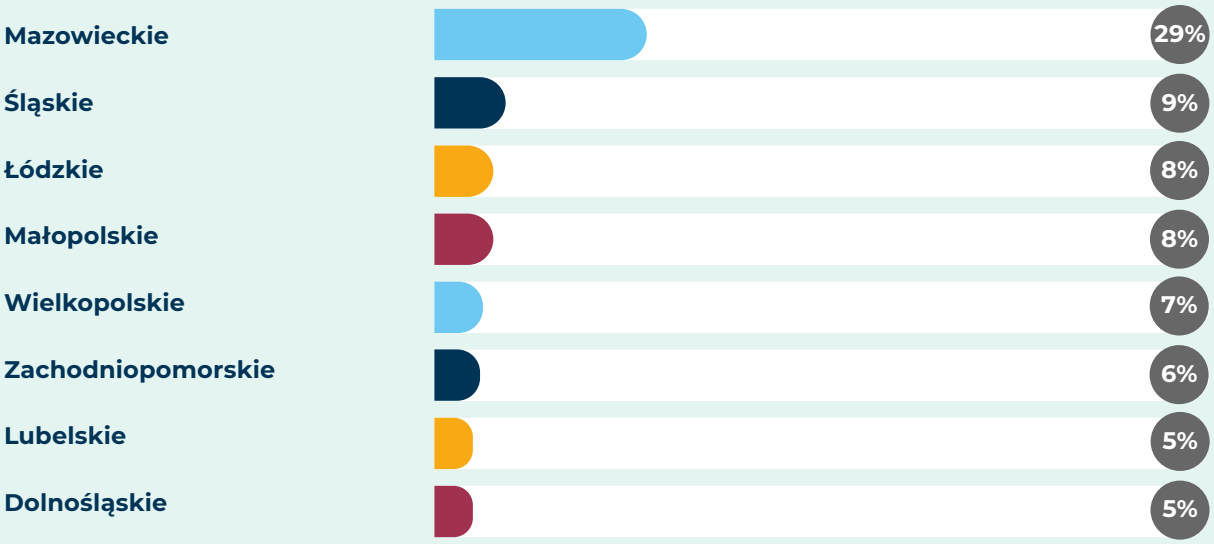
Odniesienie do danych GUS/ZUS - niezgodność struktury płci

Struktura płci próby nie odpowiada strukturze populacji. Według GUS współczynnik feminizacji w grupie 45–59 lat wynosi ok. 99–106 kobiet na 100 mężczyzn (45–49: 99,4; 50–54: 101,5; 55–59: 106,2), czyli udział kobiet rzędu 50–51% - populacja w tym wieku jest niemal zrównoważona płciowo. Tymczasem w próbie GeeX kobiety stanowią 73%, wyraźnie powyżej wartości populacyjnej. To efekt nadreprezentacji silnie sfeminizowanego sektora publicznego i edukacji - w segmencie biznesowym struktura płci (57% kobiet) jest znacznie bliższa populacyjnej. Dane ZUS o ubezpieczonych w wieku 45+ wskazują na strukturę pracujących bliższą równowadze płci niż obserwowana w próbie. Wniosek: w wymiarze płci wyniki nie odwzorowują struktury populacji - najmocniej opisują sfeminizowaną kadrę sektora publicznego. Nie umniejsza to jednak ich wartości: przy 12 983 odpowiedziach obserwowane wzorce są stabilne i wiarygodne jako podstawa działań, a podział BIZNES/ PUBLIC pozwala czytać różnice tam, gdzie struktura płci jest odmienna.

6.3 Rozkład terytorialny (województwo)

Pod względem geograficznym próba koncentruje się w **województwie mazowieckim (29%)**, co wynika z lokalizacji wielu instytucji centralnych. Kolejne miejsca zajmują województwa śląskie (9%), łódzkie (8%) i małopolskie (8%). Segment biznesowy jest silniej reprezentowany w Wielkopolsce (15% wobec 5% w sektorze publicznym), Małopolsce (11%) i na Dolnym Śląsku (10%), podczas gdy publiczny - w mazowieckim. Reprezentowane są wszystkie z 16 województw.

WYKRES 3. Struktura respondentów według województwa zamieszkania – osiem najliczniejszych województw



TOTAL N=12 901

Źródło: opracowanie własne GeeX.

Pełny rozkład w podziale na sektory przedstawia poniższa tabela. Największe różnice dotyczą Wielkopolski (biznes 15% vs publiczny 5%), Małopolski (11% vs 7%) oraz Dolnego Śląska (10% vs. 4%).

TABELA 16. Struktura respondentów według województwa zamieszkania w podziale na sektory

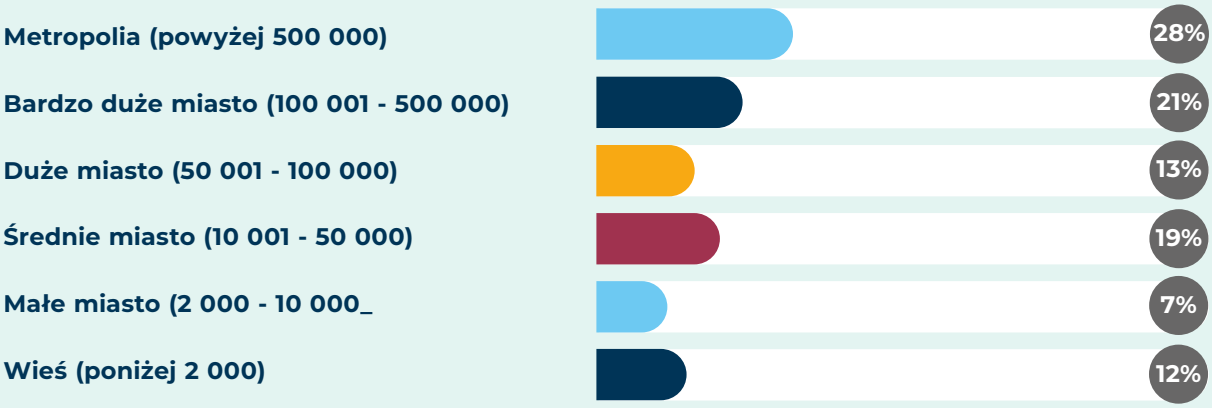
Województwo	TOTAL N=12 901	BIZNES n=1 633	PUBLIC n=11 268
Mazowieckie	29%	31%	28%
Śląskie	9%	9%	9%
Łódzkie	8%	4%	9%
Małopolskie	8%	10%	7%
Wielkopolskie	7%	15%	5%
Zachodniopomorskie	6%	4%	6%
Lubelskie	5%	2%	5%
Dolnośląskie	5%	10%	4%
Warmińsko-Mazurskie	4%	1%	4%
Kujawsko-Pomorskie	3%	2%	4%
Lubuskie	3%	2%	5%
Pomorskie	3%	7%	3%
Opolskie	3%	1%	3%
Podlaskie	3%	1%	3%
Podkarpackie	2%	1%	3%
Świętokrzyskie	2%	1%	3%

Źródło: opracowanie własne GeeX.

6.4 Wielkość miejscowości

Respondenci to przede wszystkim mieszkańcy dużych ośrodków: **metropolii powyżej 500 tys. (28%)** oraz bardzo dużych miast 100–500 tys. (21%). Łącznie blisko połowa próby mieszka w największych miastach. Mieszkańcy wsi stanowią 12%, a małych miast - 7%. Segment biznesowy silniej koncentruje się w metropoliach (35% wobec 27%), a publiczny - w bardzo dużych miastach 100–500 tys.

WYKRES 4. Rozkład respondentów według wielkości miejscowości zamieszkania



TOTAL N=12 929

Źródło: opracowanie własne GeeX.

W podziale na sektory biznes silniej reprezentuje metropolie (35% vs. 27%) i duże miasta 50–100 tys. (15% vs. 13%), a sektor publiczny - bardzo duże miasta 100–500 tys. (22% vs. 18%).

TABELA 17. Rozkład respondentów według wielkości miejscowości zamieszkania w podziale na sektory

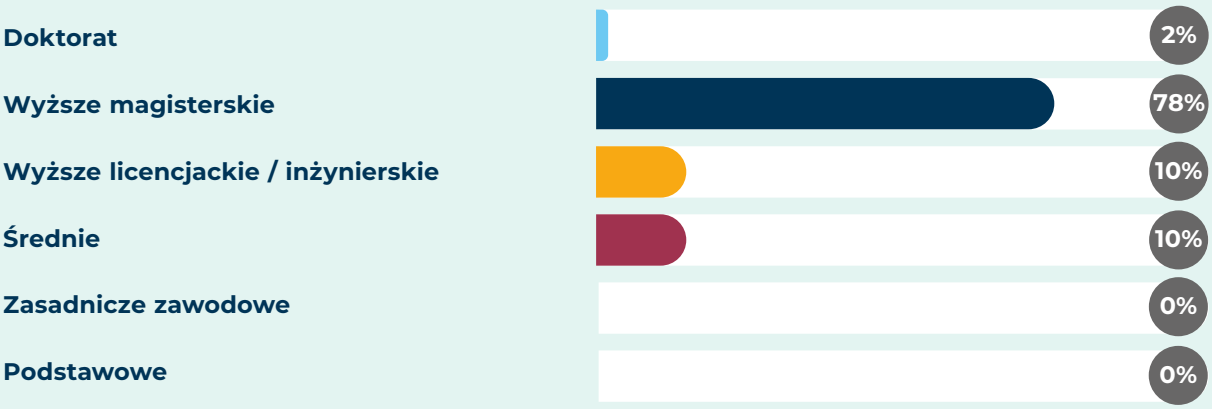
Wielkość miejscowości	TOTAL N= 12 929	BIZNES n= 1 651	PUBLIC n= 11 278
Metropolia (powyżej 500 000)	28%	35%	27%
Bardzo duże miasto (100 001 – 500 000)	21%	16%	22%
Średnie miasto (10 001 – 50 000)	19%	13%	19%
Duże miasto (50 001 – 100 000)	13%	15%	13%
Wieś (poniżej 2 000 mieszkańców)	12%	13%	12%
Małe miasto (2 000 – 10 000)	7%	8%	7%

Źródło: opracowanie własne GeeX.

6.5 Wykształcenie

Badana grupa jest wysoko wykształcona - **78% posiada wykształcenie wyższe magisterskie**, a wraz z wykształceniem licencjackim/inżynierskim (10%) i doktoratem (2%) odsetek osób z wyższym wykształceniem sięga 90%. Wykształcenie średnie deklaruje 10% badanych. Profil wykształcenia różni się między sektorami: w administracji dominuje wykształcenie magisterskie (80%), podczas gdy w segmencie biznesowym wyraźnie liczniejsza jest grupa z wykształceniem średnim (18% wobec 8%) i licencjackim/inżynierskim (14% wobec 10%).

WYKRES 5. Rozkład respondentów według poziomu wykształcenia



TOTAL N =12 960

Źródło: opracowanie własne GeeX.

TABELA 18. Poziom wykształcenia respondentów w podziale na sektory

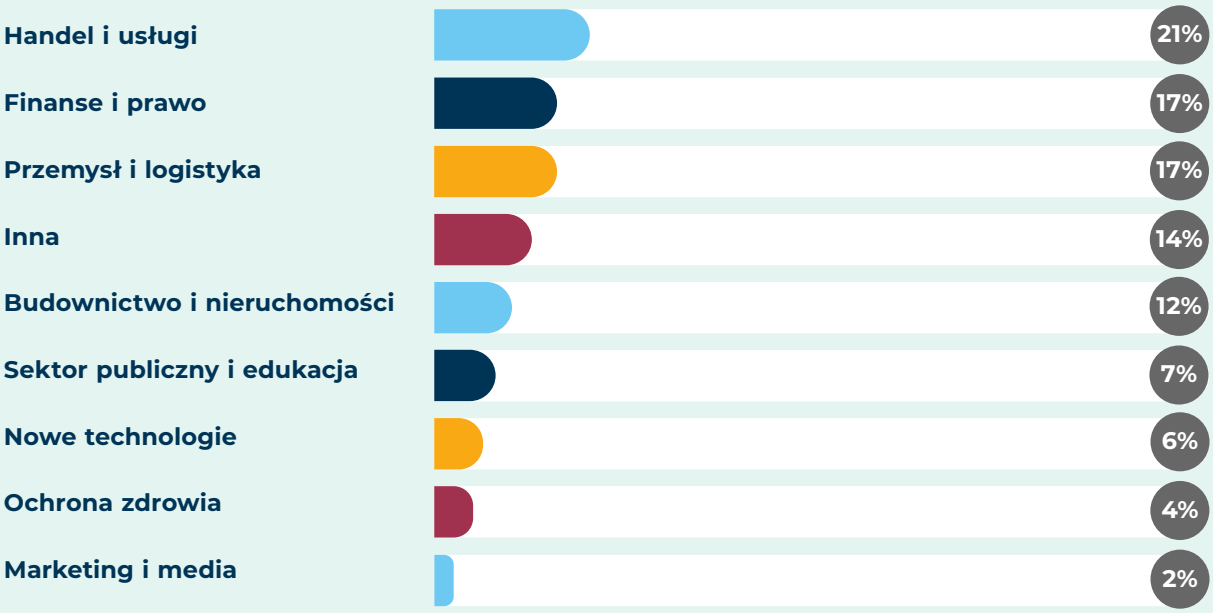
Wykształcenie	TOTAL N= 12 960	BIZNES n= 1 651	PUBLIC n= 11 309
Wyższe magisterskie	78%	63%	80%
Wyższe licencjackie / inżynierskie	10%	14%	10%
Średnie	10%	18%	8%
Doktorat	2%	2%	2%
Zasadnicze / podstawowe	<1%	3%	<1%

Źródło: opracowanie własne GeeX.

6.6 Struktura zawodowa i podział sektorowy

Próba obejmuje pracowników **85 organizacji** oraz respondentów z otwartego linku rekrutacyjnego. Zdecydowaną większość (78%) stanowią organizacje publiczne i edukacyjne - głównie instytucje administracji rządowej (m.in. Krajowa Administracja Skarbowa, ministerstwa, urzędy wojewódzkie). Segment biznesowy (13% próby, n = 1 653) obejmuje przedsiębiorstwa z różnych branż oraz odpowiedzi z otwartego linku. Najliczniej reprezentowane są w nim (wg deklarowanej branży) **handel i usługi (22%)**, finanse i prawo (17%), przemysł i logistyka (17%) oraz i budownictwo i nieruchomości (12%). Warto też dodać, że 14% respondentów zaznaczyło odpowiedź „inna".

WYKRES 6. Struktura branżowa segmentu biznesowego według deklaracji respondentów



BIZNES n=1 651

Źródło: opracowanie własne GeeX.

Podsumowanie profilu - jak próba ma się do populacji 45+ wg GUS/ZUS

Typowy respondent badania GeeX to kobieta po 45. roku życia, z wykształceniem wyższym magisterskim, zatrudniona w organizacji publicznej, mieszkająca w dużym mieście. Zestawienie tego profilu z danymi GUS/ZUS o populacji i pracujących 45+ pokazuje, że próba nie jest reprezentatywna dla ogółu pracowników w tym wieku - odchyla się systematycznie w kilku wymiarach.

TABELA 19. Porównanie struktury próby GeeX ze strukturą pracujących 45+ w Polsce (GUS/ZUS).

Cecha	Próba GeeX	Populacja / pracujący 45+ (GUS/ZUS, w przybliżeniu)	Zgodność
Płeć	74% kobiet	ok. 50–51% kobiet w populacji 45–59; wśród pracujących 45+ bliżej równowagi	Niezgodna (nadreprezentacja kobiet)
Wykształcenie	ok. 90% wyższe	wśród 45–59-latków wyższe wykształcenie ma ok. 25–30%	Niezgodna (silna nadreprezentacja)
Sektor	87% organizacje publiczne	sektor publiczny to ok. 1/4 ogółu zatrudnienia w Polsce	Niezgodna (dominacja administracji)
Wiek (w obrębie 45–60)	przewaga rocznika 1975–1980	młodsze roczniki pokolenia X są liczniejsze (wyż przełomu lat 70./80.)	Częściowa (kierunek zgodny, proporcje przesunięte)
Miejsce zamieszkania	koncentracja w metropoliach i dużych miastach	populacja 45+ bardziej równomiernie rozłożona, z istotnym udziałem wsi i małych miast	Częściowa (przesunięcie ku miastom)

Źródło: opracowanie własne GeeX.

Wniosek metodologiczny - odchylenie próby a jej unikatowa wartość

Profil próby odzwierciedla kanały rekrutacji (silny udział instytucji administracji rządowej i służby cywilnej), stąd jej odchylenie od struktury populacji: nadreprezentacja kobiet, osób z wyższym wykształceniem, sektora publicznego oraz mieszkańców dużych miast. W ujęciu czysto statystycznym oznacza to, że wyniki najmocniej opisują doświadczoną, dobrze wykształconą kadrę, a oszacowywanie na ich podstawie parametrów całej populacji 45+ wymaga ostrożności.

Dlaczego mimo to dane mają wyjątkową wartość

Skala badania GeeX jest w polskich realiach bezprecedensowa: 12 983 oczyszczone odpowiedzi - to próba, jakiej praktycznie nikt nie realizuje w badaniach pokolenia X. Dotyczy to także sektora biznesowego - 1 653 doświadczonych pracowników 45+ w segmencie biznesowym. To zbiór unikatowy, niespotykany w typowych sondażach (zwykle liczących kilkaset osób). To właśnie ta skala - nie idealna reprezentatywność - decyduje o wartości: dane ujawniają rzeczywiste, powtarzalne i mierzalne wzorce postaw w dużych, autentycznych zbiorowościach pracowniczych, których mniejsze, nawet ściśle reprezentatywne badania nie są w stanie pokazać. Dlatego wyniki należy traktować nie jako szacunek parametrów populacji, lecz jako solidną, opartą na danych podstawę do projektowania konkretnych działań i narzędzi - w obu sektorach. Niezgodność z rozkładem populacji nie unieważnia wniosków; wyznacza jedynie, dla jakich grup są one najmocniejsze.

Wartości populacyjne - w przybliżeniu wg GUS i ZUS.



CZĘŚĆ 7

Wyniki badania

Magda Pietkiewicz



7. Wyniki badania

O prezentacji danych i standard porównań

Co prezentujemy. Wyniki przedstawiamy dla całej próby **(TOTAL)** oraz w podziale na sektory BIZNES i PUBLIC. Tam, gdzie pytania pokrywają się z badaniem „Work War Z", dołączamy wyniki pokolenia Z (POKOLENIE Z).

Jak porównujemy - jednolity standard. Pod każdym wykresem części wynikowej zamieszczony jest blok „PORÓWNANIE" w formie plakietek: zawsze zestawienie BIZNES vs. PUBLIC, a tam, gdzie pytanie jest porównywalne - także wynik pokolenia Z. Wyjątkiem są wykresy prezentujące wprost podział sektorowy (np. wykres 22), które same w sobie są porównaniem. Pełne rozkłady TOTAL / BIZNES / PUBLIC dla wszystkich pytań znajdują się w aneksie (13.3–13.4). W pytaniach o odmiennej skali odpowiedzi (jedno- vs. wielokrotny wybór) porównujemy kolejność i strukturę wskazań, nie zaś bezwzględne poziomy.

Podstawa wyników. 12 983 badanych - w większości kobiet z wykształceniem wyższym, zatrudnionych w sektorze publicznym i oświacie - a nie ogółu osób w wieku 45–60 lat w Polsce (skład próby: rozdz. 6; ograniczenia: rozdz. 12.1).



7.1 Preferencje zawodowe i podejście do pracy

7.1.1 Główne preferencje zawodowe

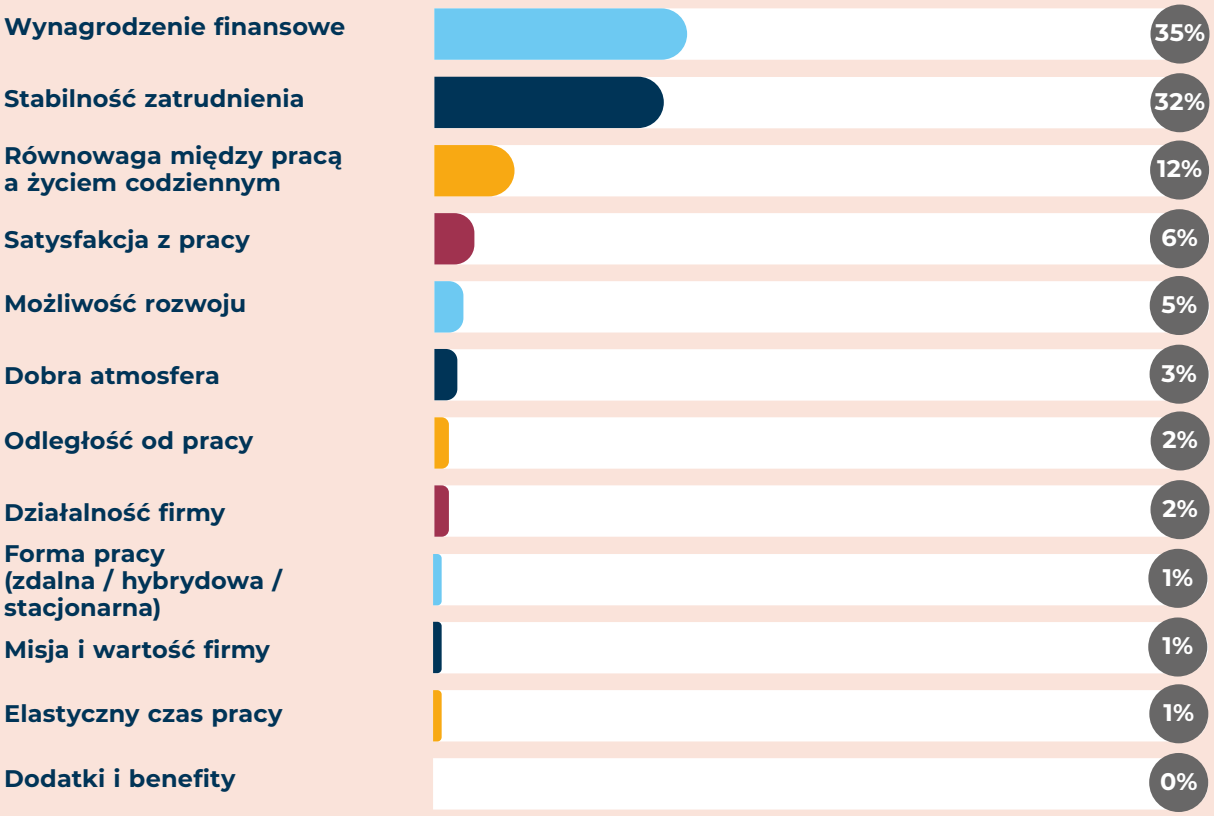
Respondentów poproszono o uszeregowanie dwunastu możliwych powodów wyboru pracodawcy - od najistotniejszego do najmniej ważnego. Wyniki nie pozostawiają wątpliwości co do hierarchii wartości pokolenia X. Najczęściej jako kryterium nr 1 wskazywano **wynagrodzenie finansowe (35%)**, tuż za nim uplasowała się **stabilność zatrudnienia (32%)**. Te dwa czynniki - pieniądze i bezpieczeństwo - łącznie decydują o wyborze pracodawcy dla dwóch trzecich badanych (67%) i wyraźnie odrywają się od reszty stawki.

Na trzecim miejscu, jako pierwsze kryterium, lecz już ze znacznie niższym wskazaniem, znalazła się **równowaga między pracą a życiem codziennym (12%)**, a następnie satysfakcja z pracy (6%) i możliwość rozwoju (5%). Czynniki często uznawane za „nowoczesne" - forma pracy (zdalna/hybrydowa), elastyczny czas pracy, misja i wartości firmy czy dodatki pozapłacowe - okazały się dla pokolenia X drugorzędne, każdorazowo nie przekraczając progu kilku procent wskazań na pierwszym miejscu. To portret grupy pragmatycznej, dla której nadrzędne są realne, materialne fundamenty zatrudnienia.

Analiza sektorowa ujawnia subtelną, lecz systematyczną różnicę. **W sektorze biznesowym** na czoło wyraźnie wysuwa się wynagrodzenie (36%), podczas gdy stabilność wskazuje jedynie 22% badanych. W **sektorze publicznym** proporcje się wyrównują na korzyść bezpieczeństwa - stabilność zatrudnienia jest kryterium nr 1 dla 34% respondentów (tyle samo co wynagrodzenie). Administracja przyciąga obietnicą trwałości, a biznes poziomem wynagrodzeń. Trwałość nie przekłada się jednak na lepszą kondycję zawodową: pracownicy sektora publicznego są w tym badaniu bardziej wyczerpani, częściej doświadczają pomijania przy awansach i rzadziej deklarują gotowość do dłuższej pracy niż ich odpowiednicy z biznesu (por. rozdz. 9.9.5).

Zestawienie z pokoleniem Z dodatkowo uwypukla specyfikę „iksów". Dla najmłodszych pracowników wynagrodzenie jest kryterium nadrzędnym dla aż 53% badanych - o 18 p.p. częściej niż w pokoleniu X - a istotną rolę odgrywa u nich możliwość rozwoju (12% wobec 5%). Zestawienie wymaga jednego zastrzeżenia: lista rankingowa w badaniu pokolenia Z nie zawierała pozycji stabilność zatrudnienia, którą „iksy" wskazują jako kryterium nr 1 aż w 32%. Część przewagi wynagrodzenia w pokoleniu Z wynika więc z krótszej listy alternatyw, a nie wyłącznie z silniejszej orientacji na płacę. Pokolenie X będące w ustabilizowanej pozycji zawodowej, w mniejszym stopniu „goni" za pensją i roz-

WYKRES 7. Najważniejsze kryteria wyboru pracodawcy – odsetek wskazań na pierwszym miejscu



TOTAL N=12 936

Źródło: opracowanie własne GeeX.

PORÓWNANIE

Biznes: wynagrodzenie 36% (public 34%)

Public: stabilność 34% (biznes 22%)

Pokolenie Z: wynagrodzenie 47%

W tworzeniu dobrych miejsc pracy może pomóc dobre przywództwo, stabilność finansowa, jasne zasady organizacyjne, przyjazna atmosfera oraz elastyczne formy pracy.

Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

KOMENTARZ ANALITYCZNY

Prymat wynagrodzenia i stabilności nie oznacza, że pokolenie X jest „roszczeniowe" - to racjonalna odpowiedź grupy znajdującej się w fazie życia o najwyższych zobowiązaniach finansowych. Wiele osób z tego pokolenia jednocześnie spłaca kredyty, wspiera usamodzielniające się dzieci i pomaga starzejącym się rodzicom - to klasyczne pokolenie „sandwich", ściśnięte między obowiązkami wobec dwóch generacji. W tym kontekście oczekiwanie bezpieczeństwa finansowego jest nie tyle preferencją, ile warunkiem brzegowym funkcjonowania.

Z perspektywy teorii kapitału ludzkiego prymat stabilności to także racjonalna ochrona zgromadzonego dorobku kariery: po kilkudziesięciu latach inwestycji w kompetencje pracownik chroni ich wartość, unikając ryzykownych zmian. Dla pracodawcy płyną stąd dwie wskazówki. Po pierwsze, konkurencyjność na rynku doświadczonych pracowników buduje się nie hasłami o misji, lecz przejrzystym, sprawiedliwym systemem płac i realnym poczuciem bezpieczeństwa zatrudnienia. Po drugie, ponieważ utrata doświadczonego specjalisty oznacza utratę trudnego do odtworzenia kapitału, inwestycja w jego stabilność i godziwe wynagrodzenie jest zwykle tańsza niż koszt rekrutacji i wdrożenia następcy - a do tego zwraca się w postaci wyższego, bardziej trwałego zaangażowania.

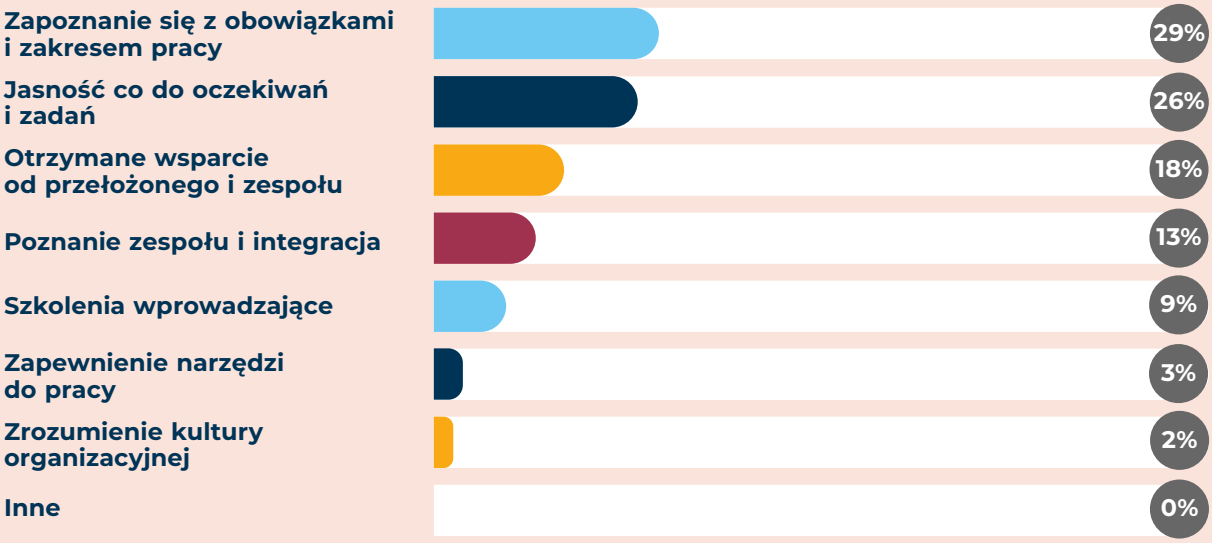
Pierwsze dni w pracy (onboarding)

Sposób, w jaki pokolenie X definiuje udany start w nowej pracy, jest spójny z jego ogólnym pragmatyzmem. Najważniejszym elementem pierwszych dwóch tygodni jest **zapoznanie się z obowiązkami i zakresem pracy (29%)**, a tuż za nim - **jasność co do oczekiwań i zadań na stanowisku (26%).** Razem te dwie potrzeby obejmują ponad połowę wskazań (w segmencie biznesowym ich kolejność się odwraca: jasność 28%, obowiązki 24%). Doświadczony pracownik chce przede wszystkim szybko zrozumieć, czego się od niego oczekuje, by móc sprawnie zacząć działać.

Dalej uplasowały się: otrzymanie wsparcia od przełożonego i zespołu (18%) oraz poznanie zespołu i integracja (13%). Co znamienne, **szkolenia wprowadzające** - często traktowane jako standardowy element onboardingu - wskazuje zaledwie 9% badanych. Tu ujawnia się wyraźna różnica międzypokoleniowa: dla pokolenia Z to właśnie szkolenia i zdobycie umiejętności są najważniejsze (25%), co odzwierciedla odmienny etap kariery - młodzi budują kompetencje, podczas gdy „iksy" je już posiadają i oczekują raczej klarownej informacji niż formalnego przeszkolenia.



WYKRES 8. Najważniejsze elementy pierwszych dwóch tygodni pracy



TOTAL N=12 950

Źródło: opracowanie własne GeeX.

PORÓWNANIE

Biznes: szkolenia wprowadzające 12% (public 9%)

Public: wsparcie przełożonego i zespołu 19% (biznes 13%)

Pokolenie Z: szkolenia wprowadzające 25% (X: 9%)

Hierarchia potrzeb jest w obu sektorach zbliżona, lecz akcenty się różnią: w sektorze publicznym częściej oczekuje się **wsparcia od przełożonego i zespołu** (19% wobec 13% w segmencie biznesowym), a w biznesie - częściej szkoleń wprowadzających (12% wobec 9%) i zrozumienia kultury organizacyjnej (4% wobec 2%).

WSKAZÓWKA DLA ONBOARDINGU

Onboarding doświadczonej kadry powinien różnić się od onboardingu juniorów: zamiast rozbudowanych szkoleń podstawowych - precyzyjny opis roli, jasne cele i szybkie udostępnienie kontekstu organizacyjnego. Inwestowanie w długie szkolenia wprowadzające tam, gdzie pracownik oczekuje konkretu, bywa odbierane jako strata czasu. Drobna różnica sektorowa podpowiada, że w administracji warto silniej zaakcentować dostępność przełożonego i zespołu, a w biznesie - zadbać o sprawne wdrożenie merytoryczne.

TABELA 20. Najważniejsze elementy pierwszych dwóch tygodni pracy w podziale na sektory.

Onboarding - najważniejsze elementy	TOTAL N=12 950	BIZNES n=1 647	PUBLIC n=11 303
Zapoznanie się z obowiązkami i zakresem pracy	29%	24%	29%
Jasność co do oczekiwań i zadań	26%	28%	25%
Otrzymanie wsparcia od przełożonego i zespołu	18%	13%	19%
Poznanie zespołu i integracja	13%	14%	13%
Szkolenia wprowadzające	9%	12%	9%
Zapewnienie narzędzi do pracy	3%	5%	3%
Zrozumienie kultury organizacyjnej	2%	4%	2%

Źródło: opracowanie własne GeeX.

7.1.2 Motywatory i bariery zaangażowania

Czynniki motywujące mierzono na 5-stopniowej skali zgody (skala Likerta). Pokolenie X okazało się grupą o wysokiej, niemal uniwersalnej akceptacji wszystkich badanych bodźców - odsetek odpowiedzi zgadzam się i zdecydowanie się zgadzam przekracza dla większości motywatorów 90%, a średnia zgoda mieści się w przedziale 4,1–4,7 na 5. Najsilniej motywują czynniki związane z **poczuciem sensu wykonywanej pracy, dobrymi relacjami w zespole oraz docenieniem**, a w dalszej kolejności - bezpieczeństwo i jasność zasad. Wysoka zgoda dla niemal wszystkich pozycji oznacza, że pokolenie X reaguje pozytywnie na szerokie spektrum działań motywacyjnych, o ile są one realnie wdrażane.

Po stronie barier zaangażowania obraz pokolenia X jest zbieżny z pokoleniem Z. Wśród młodszej grupy wiekowej, głównymi przeszkodami w zaangażowaniu są niezadowolenie z wynagrodzenia (27%) oraz **nadmierna presja i stres w pracy (24%)**, a następnie niejasne oczekiwania przełożonych (16%) i brak wsparcia ze strony zespołu lub menedżera (10%). Dla obu pokoleń decydujące są zatem te same trzy obszary: warunki finansowe, obciążenie i jakość organizacji pracy oraz relacje. Bariery zaangażowania są więc w znacznym stopniu ponadpokoleniowe.

> ***Pomóc może lepsze dopasowanie liczby zadań do czasu pracy, jasne określenie, kto, co i w jakim terminie ma wykonać, oraz wynagrodzenie adekwatne do zakresu powierzonych obowiązków.***
>
> **Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte**

Związek z samoocenianym zaangażowaniem. Wyniki dotyczące motywatorów i barier uzupełniają obraz wysokiego, choć wrażliwego, poziomu samooocenianego zaangażowania przedstawicieli pokolenia X (63% bardzo zaangażowanych). Czynniki najsilniej motywujące - sens pracy, dobre relacje i docenienie - to dokładnie te, które w modelach zaangażowania (Hackman–Oldham, Kahn) budują motywację wewnętrzną. Bariery mają natomiast charakter w przeważającej części **organizacyjny i zależny od pracodawcy:** niezadowolenie z wynagrodzenia, nadmierne obciążenie oraz niejasne oczekiwania. Oznacza to, że zaangażowanie tej grupy nie jest „dane raz na zawsze" - utrzymuje się tak długo, jak organizacja wzmacnia motywatory wewnętrzne i usuwa tarcia organizacyjne.

Rola organizacji pracy i narzędzi. Wypowiedzi otwarte wielokrotnie wskazywały na adekwatny przydział zadań do czasu pracy i jasny podział obowiązków (8% wypowiedzi z treścią), dopasowanie warunków do sytuacji pracownika (7%) oraz sprawne narzędzia i bezpieczne warunki (2%); cała grupa tematyczna „warunki pracy" obejmuje 24% wypowiedzi. To istotna wskazówka: część demotywacji nie wynika z postaw pracowników, lecz z braków infrastrukturalnych i organizacyjnych (przeciążenie, niesprawne narzędzia, chaos kompetencyjny). Zapewnienie racjonalnego obciążenia i sprawnych narzędzi jest więc nie „benefitem", **lecz usuwaniem czynników negatywnie wpływających na zaangażowanie** - często tańszym i szybszym niż programy motywacyjne.

Powiązanie ze stylem zarządzania. Najczęstsza bariera o charakterze relacyjnym - **niejasne oczekiwania przełożonych** - jest wprost odpowiedzią na zapotrzebowanie pokolenia X na lidera wymagającego, ale doceniającego i komunikację konkretną, rzeczową (por. sekcje dalej). Styl zarządzania oparty na jasnym wyznaczaniu celów, rzeczowej informacji zwrotnej i docenianiu działa zatem jak **katalizator**: jednocześnie wzmacnia motywatory i ogranicza kluczowe bariery. To czyni kompetencje menedżerskie najważniejszą dźwignią zaangażowania doświadczonej kadry.

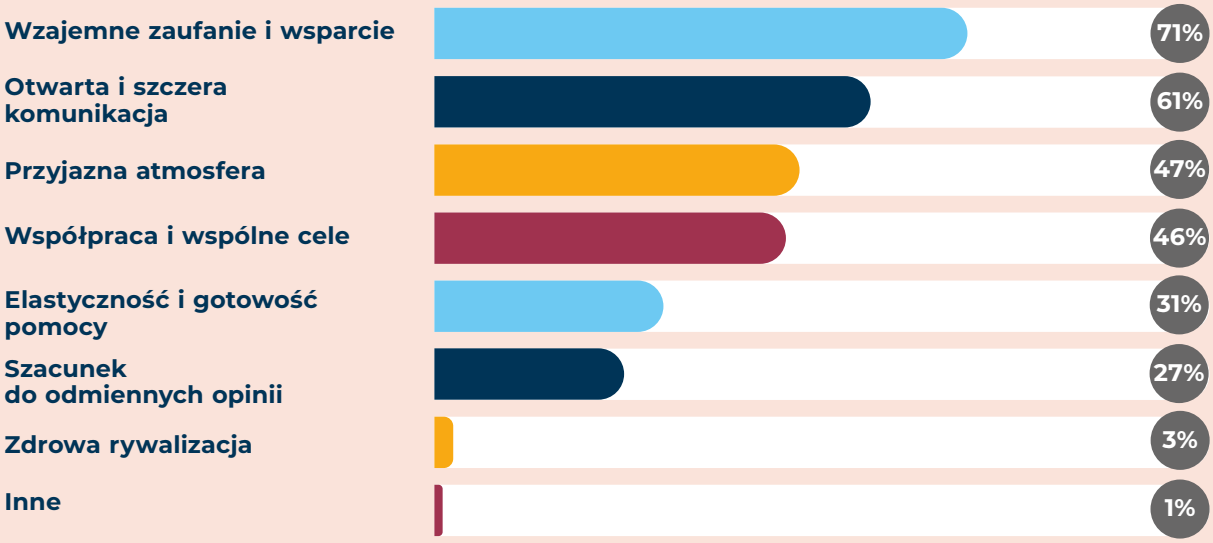
Zbieżność z oczekiwaniami młodszych pokoleń - przewaga zarządzania służebnego. Co istotne, ten sam profil lidera odpowiada również oczekiwaniom pokolenia Z. W badaniu „Work War Z" młodzi pracownicy także na pierwszym miejscu stawiają przełożonego **wspierającego i dostępnego**, jasno komunikującego oczekiwania, dającego regularną informację zwrotną i autentycznie doceniającego - odrzucają natomiast model dyrektywny, oparty na dystansie i kontroli. Oznacza to, że oczekiwania pokolenia X (lider wymagający, ale doceniający) i pokolenia Z (lider wspierający, partnerski) **zbiegają się w jednym modelu - przywództwie służebnym (servant leadership)**, w którym menedżer pełni rolę osoby usuwającej przeszkody, wyznaczającej jasny kierunek i rozwijającej ludzi, a nie wyłącznie egzekwującej zadania. **Co kluczowe, zarządzanie służebne nie jest tu postulatem teoretycznym - ma ono bezpośrednie poparcie w samych oczekiwaniach pracowników:** wynika wprost z deklarowanych przez respondentów (X i Z) preferencji wobec lidera, stylu komunikacji i sposobu doceniania. To nie zewnętrzny trend menedżerski narzucany zespołom, lecz model, o który pracownicy de facto sami się upominają - co czyni jego wdrożenie naturalnym i dobrze przyjmowanym.

To przesądza o **skuteczności**: w zespołach wielopokoleniowych - a takie są dziś normą - klasyczny, dyrektywny styl zarządzania działa demotywująco na oba krańce wieku, podczas, gdy **styl służebny jednocześnie wzmacnia zaangażowanie pokolenia X i odpowiada na potrzeby pokolenia Z**. Jest to więc nie tyle „miękki dodatek", lecz najefektywniejsza dziś dźwignia zarządcza, bo jeden spójny zestaw zachowań menedżerskich obsługuje całe spektrum pokoleniowe. Warunkiem jego wdrożenia jest jednak **pomiar:** przełożeni potrzebują bieżącej informacji o nastrojach zespołu, pozbawionej zbędnych szumów, by reagować zanim spadek zaangażowania przełoży się na rotację czy absencję - stąd rola cyklicznego monitoringu zaangażowania ze wskaźnikiem kumulatywnym (por. rekomendacje).

7.1.3 Relacje ze współpracownikami

Pytanie o fundament dobrych relacji (z możliwością wskazania do trzech najważniejszych aspektów; badani wykorzystywali tę możliwość niemal w pełni: trzy wskazania zaznaczyło 91% odpowiadających, średnia wyniosła 2,86) odsłania głęboko zakorzeniony system wartości pokolenia X. Na pierwszym miejscu - wskazane przez aż **71% badanych** - znalazło się **wzajemne zaufanie i wsparcie**. Drugim filarem jest **otwarta i szczera komunikacja (61%)**, a kolejnymi: przyjazna atmosfera (47%) oraz współpraca nakierowana na wspólne cele (46%). Elastyczność i gotowość pomocy (31%) oraz szacunek do odmiennych opinii (27%) zamykają zestawienie, a zdrowa rywalizacja okazała się niemal nieistotna (3%).

WYKRES 9. Fundamenty relacji ze współpracownikami – odsetek wskazań według liczby respondentów



TOTAL N=12 961
Respondenci mogli wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi; średnia liczba wskazań wyniosła 2,86 na osobę. W związku z możliwością wyboru wielu odpowiedzi suma odsetków przekracza 100%.

Źródło: opracowanie własne GeeX.

PORÓWNANIE

Biznes: zaufanie i wsparcie 73% (public 70%)

Public: zaufanie i wsparcie 70% (biznes 73%)

Pokolenie Z: na czele ta sama otwarta komunikacja

Dużo daje kultura zaufania i otwartej komunikacji, realny wpływ pracowników na rozwój firmy, możliwości nauki i rozwoju oraz nowoczesne narzędzia pracy. Do tego elastyczność, dbałość o dobrostan i szacunek dla życia prywatnego, mniej zbędnego stresu oraz jasno określone cele, żeby każdy wiedział, po co i dla czego pracuje.

Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

Opinia eksperta



Kamil Rodzik
zastępca dyrektora w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

Przedstawiciele i przedstawicielki pokolenia X to blisko 50% członkiń i członków korpusu służby cywilnej. Dlatego badania, które zgłębiają tę część populacji są niezwykle istotne. Pozwalają uchwycić pewne zjawiska i tendencje, również w kontekście procesów HR-owych, w tym m.in. wdrażania do pracy, tworzenia kultury organizacyjnej czy działań usprawniających komunikację wewnętrzną w urzędzie.

Wyniki badania pokazują, że osoby z pokolenia X oczekują od pracodawcy przede wszystkim stabilności, przejrzystości i jasnych zasad funkcjonowania. Potrzeby te znajdują odzwierciedlenie zarówno w oczekiwaniach dotyczących wdrożenia do pracy, jak i codziennych relacji zawodowych oraz komunikacji w organizacji.

Dla pracowników i pracownic pokolenia X kluczowe znaczenie ma szybkie zrozumienie swojej roli i odpowiedzialności. Za najważniejsze elementy procesu wdrożenia respondenci i respondentki uznali:

- zapoznanie z obowiązkami i zakresem pracy (29%),
- jasne określenie oczekiwań związanych ze stanowiskiem (26%),
- wsparcie przełożonego i współpracowników (18%),
- jedynie 9% badanych wskazało szkolenia wprowadzające jako najistotniejszy aspekt adaptacji.

Z perspektywy służby cywilnej stanowi to istotną wskazówkę w kontekście pozyskiwania specjalistów i specjalistek z rynku pracy oraz skutecznego wdrażania nowych pracowników i pracownic. Proces adaptacji powinien koncentrować się na przejrzystym przedstawieniu zakresu zadań, standardów pracy i celów jednostki, a także na zapewnieniu bieżącego wsparcia przez przełożonych i przełożone oraz współpracowników i współpracownice. Szczególnego znaczenia nabiera rola bezpośredniego przełożonego lub przełożonej, którzy pełnią funkcję przewodników pomagających nowemu pracownikowi lub pracownicy odnaleźć się w specyfice administracji.

W zakresie komunikacji respondenci i respondentki najczęściej wskazywali na potrzebę:

- komunikacji konkretnej i rzeczowej (66%)
- oraz bezpośredniej i szczerej (47%).

Wyniki te potwierdzają wysokie znaczenie przejrzystości, jasnych zasad działania i jednoznacznie formułowanych oczekiwań.

Interesujący, a zarazem niepokojący, jest również fakt, że 23% respondentów i respondentek nie potrafiło ocenić czy są doceniani przez pracodawcę. Może to wskazywać na potrzebę rozwijania kultury informacji zwrotnej. W kontekście sektora publicznego szczególnego znaczenia nabierają pozafinansowe formy doceniania. Regularne docenianie osiągnięć, podkreślanie znaczenia wykonywanej pracy oraz budowanie poczucia wpływu na realizację zadań publicznych mogą stanowić istotny czynnik wzmacniający zaangażowanie, satysfakcję zawodową i poprawę jakości wykonywanej pracy.

Na uwagę zasługuje także podobieństwo oczekiwań przedstawicieli i przedstawicielek pokoleń X i Z wobec przełożonych. Obie grupy cenią wsparcie, dostępność, jasno określone cele oraz konstruktywną informację zwrotną. Jednocześnie niższe oceny współpracy między różnymi grupami wiekowymi pokazują, że wymiana wiedzy i doświadczeń nie zawsze przebiega bez trudności, co podkreśla znaczenie działań wspierających współpracę międzypokoleniową, w tym np. realizacja programów mentoringowych.

Badanie potwierdza, że pokolenie X nie oczekuje rewolucyjnych zmian w miejscu pracy. Kluczowe znaczenie mają dla niego przewidywalność, jasna komunikacja oraz poczucie, że wykonywana praca jest ważna i dostrzegana. To właśnie one w dużym stopniu wpływają na jakość środowiska pracy i codzienne doświadczenia pracowników i pracownic również służby cywilnej.

Relacje a samoocena zaangażowania. Wśród respondentów deklarujących wysoki poziom zaangażowania dominują zaufanie (71%) i otwarta komunikacja (61%), podczas gdy zdrowa rywalizacja wskazywana jest znacznie rzadziej (3%). W psychologii organizacji zaufanie i otwartość budują **bezpieczeństwo psychologiczne** - stan, w którym pracownik nie obawia się przyznać do błędu, zadać pytania czy zgłosić problemu. To właśnie bezpieczeństwo psychologiczne jest jednym z najsilniejszych predyktorów zaangażowania i efektywności zespołów. Pokolenie X sygnalizuje więc, że jego zaangażowanie rośnie tam, gdzie relacje oparte są na wsparciu, a nie na konkurencji (na co wprost wskazywały wypowiedzi otwarte).

Implikacja dla stylu zarządzania. Tak zarysowane oczekiwania relacyjne wyznaczają konkretny model przywództwa: lider powinien **modelować zaufanie i otwartość** (transparentnie komunikować, dotrzymywać słowa), chronić zespół przed kulturą rywalizacji oraz aktywnie budować współpracę nakierowaną na wspólne cele. To spójne z preferowanym przez pokolenie X typem szefa wspierającego i dostępnego oraz wymagającego, ale doceniającego. Menedżer, który stawia na rywalizację wewnętrzną i nieprzejrzystą komunikację, działa wprost przeciwko mechanizmom budującym zaangażowanie tej grupy.

7.1.4 Preferowane cechy zespołu

Wizja idealnego zespołu jest w pokoleniu X jednoznaczna. Najczęściej wybierany - przez niemal połowę badanych (49%) - jest zespół **wspierający i motywujący**, który wzajemnie wspólnie rozwiązuje problemy. Drugim oczekiwaniem jest zespół z **jasną komunikacją (44%)**, w którym każdy może swobodnie wyrażać opinie, a trzecim - zespół z **kulturą wzajemnego zaufania (36%).** Dopiero w dalszej kolejności pojawiają się zespoły zróżnicowane i kreatywne (12%) czy nastawione na rozwój. Co znamienne, 14% badanych deklaruje, że **woli pracować samodzielnie**

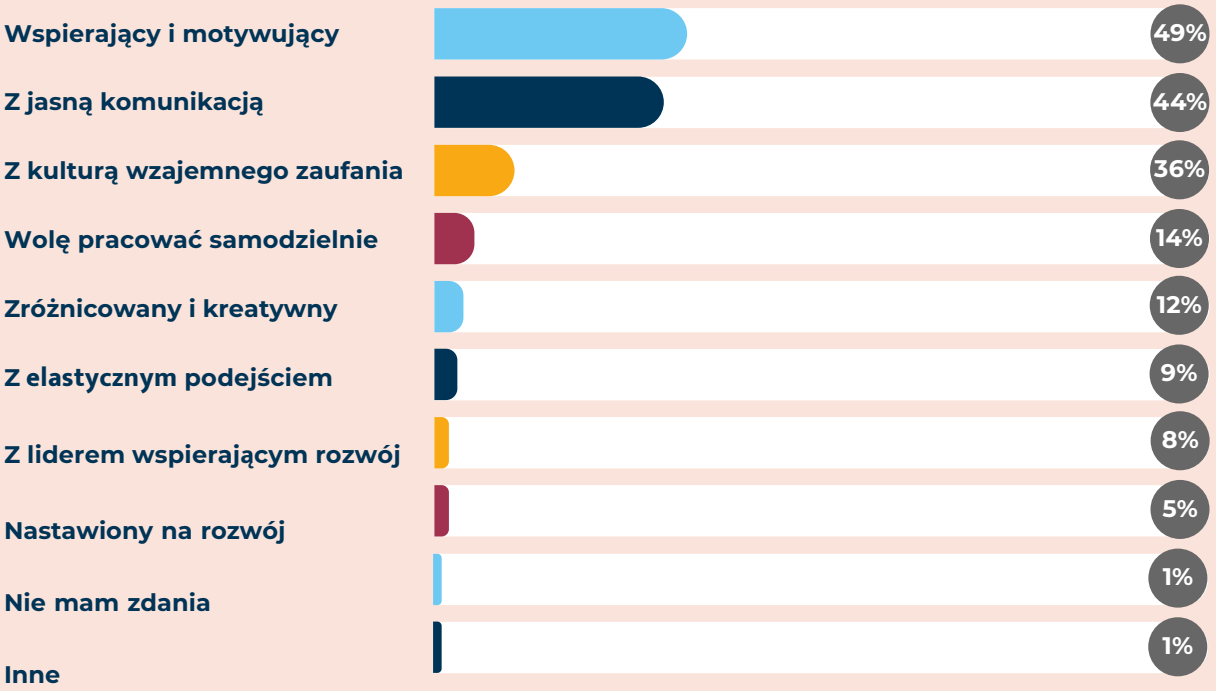
- to istotna mniejszość, którą warto uwzględniać przy projektowaniu pracy zespołowej.

Te same trzy cechy - wsparcie, jasna komunikacja i zaufanie - prowadzą również w pokoleniu Z, i to w identycznej kolejności (wsparcie 44%, jasna komunikacja 36%, zaufanie 14%), a różnice sektorowe w pokoleniu X są minimalne. Wsparcie, jasność i zaufanie tworzą zatem ponadpokoleniowy kanon oczekiwań wobec zespołu, niezależny od wieku i branży.

Czy pokolenie Z nie woli pracy samodzielnej? Wyniki badania nie potwierdzają obiegowego przekonania o silnym indywidualizmie młodych osób. Uzyskane odpowiedzi wskazują raczej na odmienny obraz. Chęć pracy **poza zespołem, samodzielnie**, deklaruje 7% pokolenia Z - wobec 14% w pokoleniu X, a więc dwukrotnie rzadziej. To właśnie doświadczona kadra częściej preferuje autonomię i samodzielne realizowanie zadań, podczas gdy pokolenie Z wyraźniej zmierza ku pracy zespołowej i wspólnemu rozwiązywaniu problemów. Wniosek jest istotny dla projektowania pracy: budując zespoły wielopokoleniowe, warto zapewnić „iksom" przestrzeń do samodzielnego działania i ról eksperckich, a młodszym - środowisko współpracy i wymiany wiedzy. Stereotyp „samotnego wilka Z" nie znajduje potwierdzenia.



WYKRES 10. Preferowane cechy zespołu – odsetek respondentów wskazujących poszczególne cechy



Źródło: opracowanie własne GeeX.

TOTAL N=12 983
Respondenci mogli wskazać maksymalnie 2 odpowiedzi, dlatego łączna suma odsetków przekracza 100%.

PORÓWNANIE

Biznes: wspierający 42%

Public: wspierający 50%

Pokolenie Z: Wolę pracować samodzielnie: Z 8% vs. X 14%

Opinia eksperta



Wioletta Żukowska-Czaplicka
Dyrektor ds. Dialogu Społecznego,
Doradca Zarządu w Federacja Przedsiębiorców Polskich

Pokolenie X oczekuje lidera, który wspiera i docenia

W zarządzaniu zespołami coraz większego znaczenia nabiera umiejętność dostosowania stylu przywództwa do różnych potrzeb pracowników. Pokolenie X jest tutaj szczególnie interesującą grupą. Są to osoby z dużym doświadczeniem zawodowym, często zajmujące kluczowe stanowiska w organizacjach, posiadające wysokie kompetencje i wiedzę budowaną przez lata. Są filarami wielu firm i nie da się ich tak łatwo zastąpić. Jednocześnie ich oczekiwania wobec przełożonych pokazują, że doświadczenie i samodzielność nie oznaczają braku potrzeby wsparcia ze strony lidera.

Dla 43 proc. badanych przedstawicieli pokolenia X ważny jest wspierający i dostępny przełożony. Z perspektywy HR to bardzo istotny sygnał. Pokazuje, że doświadczeni i samodzielni pracownicy potrzebują menedżera, który jest obecny, dostępny w sytuacjach wymagających decyzji i potrafi zapewnić odpowiednie wsparcie. Dobry lider powinien dawać doświadczonym pracownikom przestrzeń do samodzielności, jednocześnie pozostając dla nich partnerem. Trzeba pamiętać też o tym, że pokolenie X jest pragmatyczne, od lidera oczekuje właśnie realnego wsparcia, a nie HR-owych frazesów.

Drugim niezwykle ważnym elementem jest poczucie docenienia. W przypadku pokolenia X nie musi ono oznaczać wyłącznie awansu czy kolejnego szczebla kariery. Pracownik chce mieć świadomość, że jego wiedza, doświadczenie i codzienny wkład w funkcjonowanie organizacji są zauważane. Z punktu widzenia HR jest to szczególnie ważne w kontekście budowania zaangażowania i lojalności pracowników. Osoba, która przez lata zdobywała swoje kompetencje, oczekuje nie tylko odpowiedniego wynagrodzenia, ale również szacunku i uznania swojej wartości dla organizacji. Dlatego kluczowe pytanie w kontekście pracowników z pokolenia X nie powinno brzmieć: „Jak go awansować?" tylko: „Jak sprawić, aby wiedział, że jest ważny w naszej organizacji?"

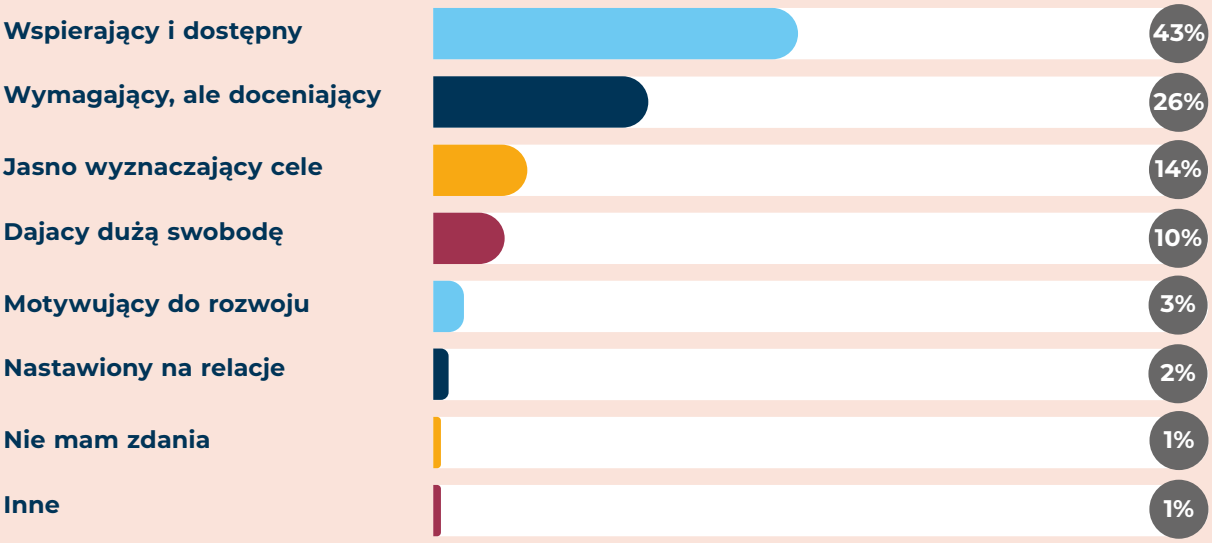
Rolą HR i menedżerów powinno być nie tylko zatrzymanie tych pracowników w organizacji, ale także stworzenie warunków do wykorzystania ich doświadczenia i przekazywania go młodszym pokoleniom. Zwłaszcza, że pokolenie X, przy odpowiednim wsparciu mentoringowym, może pełnić rolę pomostu pomiędzy innymi pokoleniami, co jest szczególnie ważne w zespołach międzypokoleniowych.

7.1.5 Preferowany typ przełożonego

Wizerunek idealnego przełożonego pokolenia X jest wyrazisty. Zdecydowanie najczęściej - przez **43% badanych** - wskazywany jest **szef wspierający i dostępny**, zawsze gotów pomóc w trudnych sytuacjach. Drugą, równie charakterystyczną odpowiedzią jest szef **wymagający, ale doceniający (26%)** - stawiający wysokie wymagania i jednocześnie dostrzegający wysiłek i efekty pracy. Dalej znalazły się odpowiedzi: szef jasno wyznaczający cele (14%) oraz dający dużą swobodę działania (10%).

To właśnie typ wymagający, ale doceniający najmocniej różnicuje pokolenia. Dla pokolenia Z ma on znaczenie marginalne (7%), podczas gdy dla doświadczonej kadry Pokolenia X, jest drugim najważniejszym wyborem. To zestawienie wymaga jednak ostrożności: w kwestionariuszu „Work War Z" odpowiedź brzmiała szef wymagający - stawia wysokie wymagania, oczekuje wyników, bez komponentu doceniania. Porównywalny jest więc kierunek różnicy, a nie sama jej wielkość. „Iksy" oczekują więc partnera, który łączy wysoką poprzeczkę z uznaniem - nie szukają ani „kumpla", ani kontrolera. W firmach biznesowych hierarchia odpowiedzi wygląda wyraźnie inaczej. Aż 22% badanych wskazuje przełożonego, który daje dużą swobodę, podczas gdy w administracji wybiera go tylko 9%. W biznesie jest to drugi najczęściej wskazywany typ przełożonego, wyprzedzający wymagającego, ale doceniającego (21%). Wynik ten wskazuje na znacznie większą autonomię ról w biznesie.

WYKRES 11. Preferowany typ przełożonego



TOTAL N=12 947

Źródło: opracowanie własne GeeX.

PORÓWNANIE

Biznes: dający swobodę 22% (public 9%)

Public: wspierający i dostępny 45% (biznes 34%)

Pokolenie Z: wymagający, ale doceniający - tylko 6% (X: 26%)

Pomaga otwarte podejście przełożonych do pracowników oraz jasne komunikowanie wzajemnych oczekiwań.

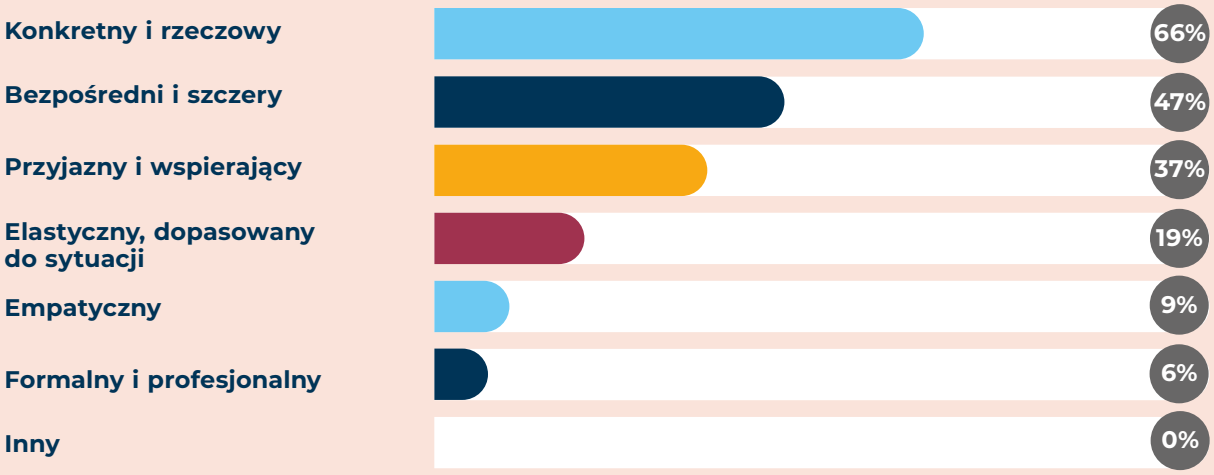
Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

7.1.6 Oczekiwany styl komunikacji

Oczekiwania komunikacyjne pokolenia X są spójne z jego pragmatyzmem. Od przełożonych grupa ta oczekuje przede wszystkim stylu **konkretnego i rzeczowego (66%) oraz bezpośredniego i szczerego (47%).** W dalszej kolejności pojawiają się style przyjazny i wspierający (37%) oraz elastyczny, dopasowany do sytuacji (19%). Wyraźnie mniej oczekiwane są komunikacja empatyczna (10%) czy formalna i profesjonalna (6%). Pokolenie X nie chce więc ani nadmiernej formalności, ani „owijania w bawełnę" - ceni klarowny, oparty na faktach przekaz.

Preferencja stylu konkretnego jest silniejsza w sektorze publicznym (67%), a bezpośredniego - w biznesie (56% wobec 46%), gdzie oba są wskazywane niemal równie często. Co istotne, identyczną hierarchię obserwujemy w pokoleniu Z (konkretny 56%, bezpośredni 41%, przyjazny 36%) - oczekiwanie jasnej, rzeczowej komunikacji jest wspólne obu pokoleniom, a różni je jedynie natężenie.

WYKRES 12. Preferowane style komunikacji przełożonych – odsetek respondentów wskazujących poszczególne style



TOTAL N=12 941
Respondenci mieli możliwość wskazania maksymalnie 2 odpowiedzi, dlatego łączna suma odsetków przekracza 100%.

Źródło: opracowanie własne GeeX.

PORÓWNANIE

Biznes: bezpośredniość 56% (public 46%)

Public: konkretność 67% (biznes 58%)

Pokolenie Z - ta sama kolejność stylów

TEN SAM STYL, INNY SPOSÓB - ŹRÓDŁO KONFLIKTÓW MIĘDZYPOKOLENIOWYCH

To jedno z najważniejszych ustaleń badania. Na poziomie deklarowanego stylu pokolenia X i Z są zgodne: oba na pierwszym miejscu stawiają komunikację konkretną i rzeczową, a na drugim bezpośrednią i szczerą. Można by więc wnioskować, że porozumienie przyjdzie naturalnie. W praktyce jednak konflikty międzypokoleniowe rodzą się nie z tego, jakiego stylu się oczekuje, lecz z tego, jak ten styl jest realizowany - z odmiennego sposobu wysławiania się i zarządzania emocjami.

Różnica nie w treści, lecz w formie. Dla pokolenia X „konkretność i bezpośredniość" oznaczają zwykle komunikację rzeczową, w której emocje są oddzielone od treści, prowadzoną często ustnie lub w ustrukturyzowanej formie, z zachowaniem pewnej powściągliwości. Dla pokolenia Z ten sam „konkret i bezpośredniość" realizowane są inaczej: w krótszych, częściej cyfrowych i asynchronicznych formach, z większą ekspresją emocjonalną, naciskiem na autentyczność i natychmiastową informację zwrotną. W efekcie obie strony używają tych samych słów na opisanie swoich preferencji, lecz w codziennej praktyce mówią „innym językiem".

Zarządzanie emocjami jako oś napięcia. To właśnie sposób wyrażania emocji najczęściej staje się zarzewiem nieporozumień. Powściągliwość pokolenia X bywa odczytywana przez młodszych jako chłód, dystans lub brak zaangażowania; z kolei otwarta ekspresja emocjonalna pokolenia Z bywa postrzegana przez „iksów" jako brak profesjonalizmu czy nadmierne „przenoszenie prywatności do pracy". To różnica norm kulturowych, nie kompetencji. Nałożenie tej różnicy na odmienne kanały i tempo komunikacji tłumaczy, dlaczego, mimo zbieżnych deklaracji, realna współpraca pokolenia X z pokoleniem Z jest oceniana najsłabiej (39% ocen pozytywnych).

Wniosek praktyczny. Uzgodnienie samego „stylu" nie wystarczy. Organizacje powinny ustalać wspólne normy komunikacyjne wykraczające poza deklaracje: preferowane kanały i czasy reakcji, format informacji zwrotnej, granice ekspresji emocjonalnej oraz zasady rozwiązywania nieporozumień. Równolegle warto rozwijać kompetencje z zakresu inteligencji emocjonalnej i komunikacji międzypokoleniowej po obu stronach - tak, by powściągliwość i ekspresyjność traktować jako komplementarne style, a nie wady. To jeden z najtańszych i najskuteczniejszych sposobów wzmocnienia kruchego mostu między pokoleniem X a Z.

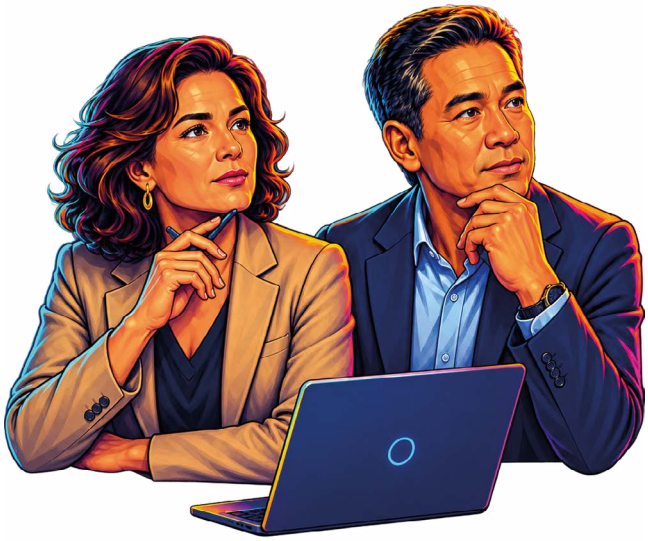
Koszt · prewencja (szacunek ilustracyjny, na 100 os./rok)

Niski odsetek pozytywnych ocen współpracy między X i Z (39%) oraz napięcia komunikacyjne zwiększają ryzyko konfliktów i obniżają efektywność zespołów mieszanych. Regularne monitorowanie atmosfery pracy i jakości zarządzania za pomocą wskaźnika kumulatywnego pozwala wcześnie identyfikować niepokojące sygnały. Działanie to nabiera szczególnego znaczenia w kontekście nowych przepisów antymobbingowych (część 11.8).

7.1.7 Współpraca międzypokoleniowa

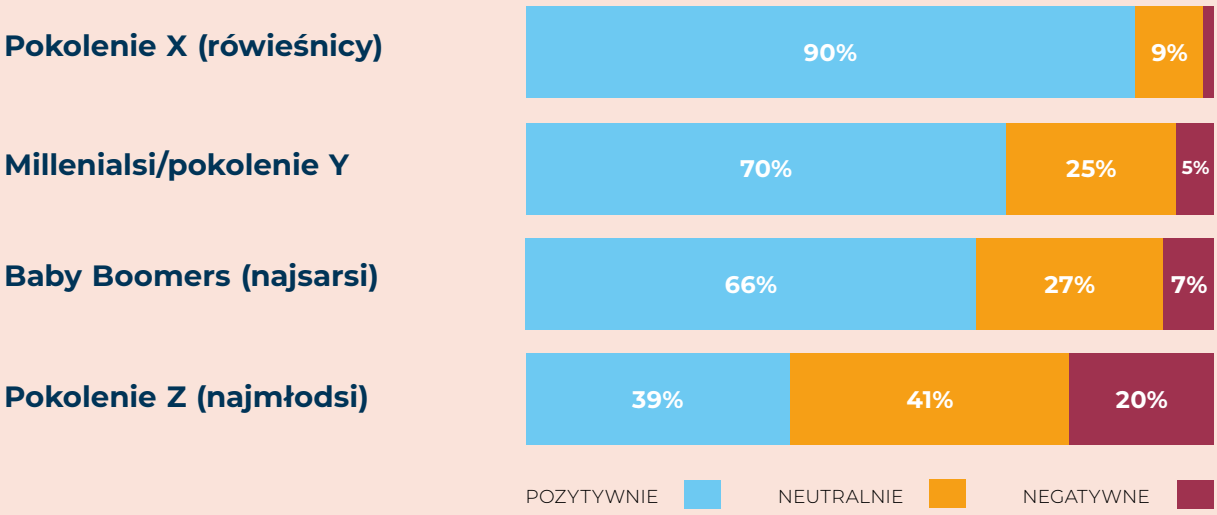
Jednym z najciekawszych wątków badania jest ocena współpracy pokolenia X z przedstawicielami pozostałych generacji. Oceny współpracy są mniej korzystne w odniesieniu do osób bardziej odległych wiekowo od respondentów. Najwyżej - przez aż **89% badanych** - oceniana jest pozytywnie współpraca z własnym pokoleniem X. Wysoko wypada też współpraca z millenialsami/pokoleniem Y (70% ocen pozytywnych) oraz z najstarszym pokoleniem Baby Boomers (66%).

Sytuacja zmienia się diametralnie w przypadku **najmłodszego pokolenia Z,** gdzie pozytywnie współpracę ocenia jedynie 39% badanych, aż 41% wybiera ocenę neutralną, a 20% - negatywną. To zdecydowanie najsłabsze ogniwo współpracy międzypokoleniowej i jednocześnie konkretny, mierzalny obszar interwencji menedżerskiej.



Różnice w stylu pracy, komunikacji i oczekiwaniach między „iksami" a „zetkami" przekładają się na realne napięcia, których nie należy bagatelizować.

WYKRES 13. Ocena współpracy pokolenia X z przedstawicielami poszczególnych pokoleń.



TOTAL N=12 961
Na potrzeby prezentacji wyników odpowiedzi „zdecydowanie dobrze" i „raczej dobrze" połączono w kategorię ocen pozytywnych, a „raczej źle" i „zdecydowanie źle" – w kategorię ocen negatywnych.

Źródło: opracowanie własne GeeX.

PORÓWNANIE

Biznes: pozytywne oceny współpracy z Z 44%

Public: pozytywne oceny współpracy z Z 38%

Opinia eksperta



Paweł Dziekoński
wiceprezes Grupy FAKRO

Patrząc na temat zaangażowania osób 45+, mam wrażenie, że wciąż zbyt często opowiadamy o tej grupie przez pryzmat uproszczeń: zmęczenie, spadek energii, oczekiwanie „dociągnięcia do emerytury". Tymczasem praktyka wielu polskich firm pokazuje coś innego. W badaniu, do którego się odnosimy, aż 63% przedstawicieli pokolenia X deklaruje, że jest bardzo zaangażowanych w obecną pracę. To ważny sygnał: zaangażowanie nie słabnie automatycznie z wiekiem, a w wielu przypadkach dojrzewa wraz z doświadczeniem, poczuciem odpowiedzialności i lepszą regulacją emocji.

W dużych polskich przedsiębiorstwach, takich jak FAKRO, gdzie średni staż pracy wynosi ponad 13 lat, dobrze widać, że pracownicy 45+ często są filarem stabilności operacyjnej. To oni posiadają pamięć organizacyjną, znają niuanse procesów, potrafią przewidywać ryzyka i spokojnie prowadzić zespół przez zmiany. Podobne obserwacje mam również z innych firm produkcyjnych i usługowych: gdy stanowisko jest jasno opisane, relacja z przełożonym oparta na zaufaniu, a pracownik ma realny wpływ na sposób wykonywania zadań, poziom zaangażowania pozostaje bardzo wysoki niezależnie od metryki.

Jednocześnie trzeba uczciwie powiedzieć, że ta grupa jest wrażliwa na przeciążenie i niepewność. Starsi pracownicy szczególnie dobrze reagują na jasność roli, współzależność zadań i kontrolę nad pracą, ale znacznie gorzej znoszą chaos organizacyjny, nadmierne wymagania czy niepewność zatrudnienia. To cenna wiedza dla pracodawców: jeśli chcemy utrzymać zaangażowanie 45+, nie wystarczy mówić o lojalności. Trzeba zadbać o dobre planowanie, przewidywalność, sens pracy i szacunek dla doświadczenia.

Ważny jest też wątek dalszej aktywności zawodowej. W badaniu połowa osób z pokolenia X deklaruje gotowość do pracy ponad ustawowy wiek emerytalny, jeśli pozwoli na to zdrowie. To pokazuje, że wielu pracowników 45+ nie myśli o nagłym odejściu, lecz o stopniowym, rozsądnym domykaniu kariery. Dla firm oznacza to potrzebę budowania elastycznych ścieżek: mentoringu, pracy projektowej, ograniczania etatu czy bardziej spokojnych ról pod koniec kariery. W FAKRO duże zainteresowanie budzi możliwość czasowego kontynuowania zatrudnienia po przejściu na emeryturę, stopniowe ograniczanie etatu oraz przechodzenie do ról eksperckich, w których doświadczenie tych pracowników realnie wzmacnia organizację.

Moim zdaniem najważniejsze jest dziś odejście od pytania, czy 45+ chce/będzie pracować, a przejście do pytania: w jakich warunkach ich zaangażowanie może być trwałe i najlepiej wykorzystane. Odpowiedź jest prosta, choć nie zawsze łatwa w praktyce: tam, gdzie jest szacunek, sens i porządek organizacyjny, osoby 45+ nie są „grupą do utrzymania", ale jednym z najcenniejszych zasobów firmy.

KOMENTARZ ANALITYCZNY

Niski komfort współpracy „iksów" z pokoleniem Z to dzwonek alarmowy dla organizacji wielopokoleniowych. Nie wynika on z niechęci, lecz z różnicy w podejściu do pracy: pokolenie X ceni stabilność, lojalność i zaangażowanie, podczas gdy Z ceni elastyczność i szybki rozwój. Odpowiedzią nie jest „wyrównywanie" postaw, lecz świadome budowanie mostów: wspólne projekty, programy mentoringu odwróconego oraz jasne, wspólne zasady współpracy, które przekładają różnice na komplementarność.

Warto przy tym dodać perspektywę drugiej strony. W badaniu „Work War Z" prawie połowa Zetek (49%) wskazała, że czuje się bardzo komfortowo, pracując w zespole z osobami około 5 lat starszymi, mniej więcej co czwarta - raczej komfortowo, dla 22% wiek nie ma znaczenia, a dyskomfort w jakimkolwiek stopniu zadeklarowało jedynie 3% badanych. Napięcie na styku X–Z nie wynika więc z deklarowanej niechęci młodych do współpracy ze starszymi - co dodatkowo wzmacnia tezę, że problemem jest praktyka codziennej współpracy, nie postawy.

7.2 Postrzeganie własnego zaangażowania

7.2.1 Dobrostan w pracy jako tło dla wysokiego zaangażowania

Zanim przyjrzymy się samemu zaangażowaniu, warto odnotować, jak istotny jest dla pokolenia X dobrostan w miejscu pracy. Dla tej grupy jest to wartość niemal bezdyskusyjna - **71%** uznaje ją za coś bardzo ważnego, a kolejne 26% za ważne, co łącznie daje **97%** badanych. Odpowiedzi negatywne praktycznie nie występują. Co istotne, wyniki te są niemal identyczne jak w pokoleniu Z: 76% respondentów uznało samopoczucie za bardzo ważne, a łącznie 97% udzieliło odpowiedzi pozytywnych. Potrzeba dobrostanu w pracy nie jest więc domeną młodych, lecz oczekiwaniem ponadpokoleniowym, które organizacje muszą traktować jako standard, a nie benefit.

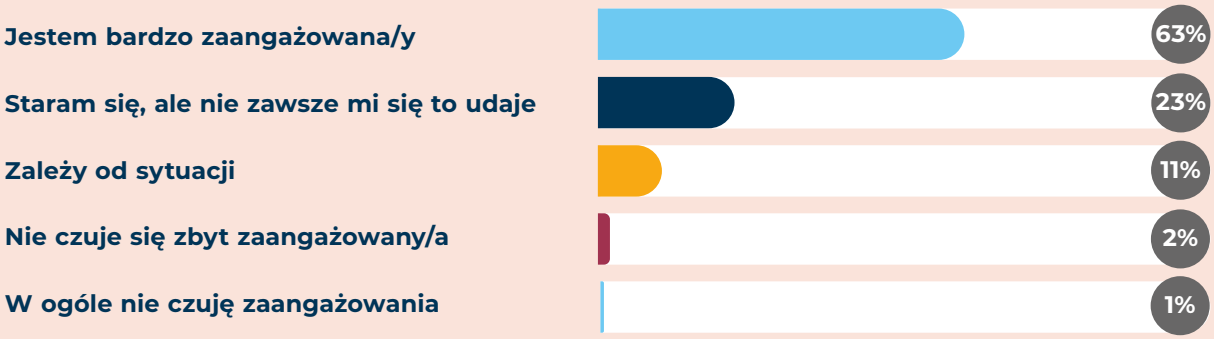
Na tym tle pokolenie X jawi się jako grupa wyjątkowo zaangażowana: **63%** deklaruje, że jest bardzo zaangażowanych w obecną pracę. To fundamentalna obserwacja, która przeczy stereotypowi „wypalonego", odliczającego czas do emerytury pracownika 45+.

7.2.2 Porównanie pokolenia X i Z

Subiektywna ocena zaangażowania ujawnia jedną z najważniejszych różnic w całym badaniu. W pokoleniu X zdecydowanie dominuje deklaracja pełnego zaangażowania (63%), a jedynie 23% przyznaje, że stara się, ale nie zawsze się to udaje. W pokoleniu Z proporcje są odwrócone: najliczniejsza grupa (42%) wybiera właśnie odpowiedź staram się, ale nie zawsze się udaje, a wysokie zaangażowanie deklaruje 40% - o 23 punkty procentowe mniej niż w pokoleniu X.

Doświadczona kadra jest więc - przynajmniej w warstwie deklaratywnej - wyraźnie bardziej zaangażowanym i stabilnym filarem organizacji.

WYKRES 14. Subiektywna ocena własnego zaangażowania w pracę



TOTAL N=12 949

Źródło: opracowanie własne GeeX.

PORÓWNANIE

Biznes: bardzo zaangażowani 65% | staram się 23%

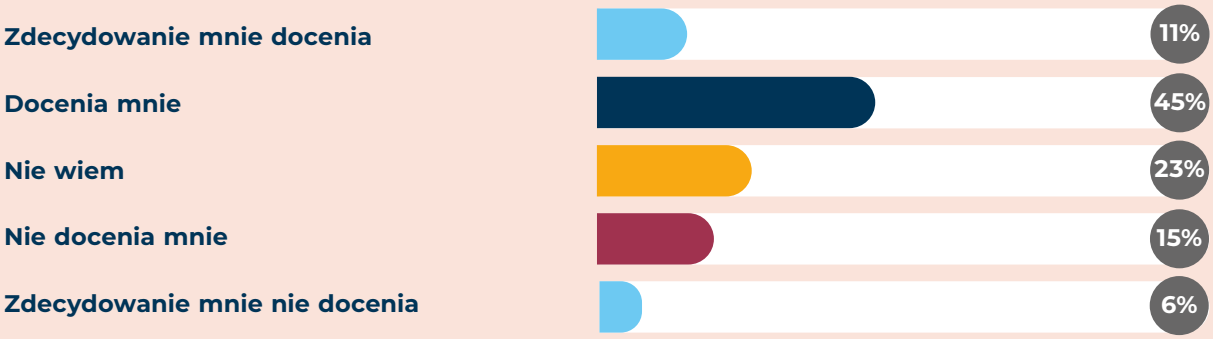
Public: bardzo zaangażowani 63% | staram się 23%

Pokolenie Z: bardzo zaangażowani 39% | staram się 42%

Zupełnie inaczej rozkłada się natomiast poczucie bycia docenianym. Choć **56%** przedstawicieli pokolenia X czuje się docenianych przez pracodawcę (45% docenia mnie + 11% zdecydowanie mnie docenia), to aż **23%** nie potrafi tego jednoznacznie ocenić, wybierając odpowiedź nie wiem, a 21% czuje brak uznania. W pokoleniu Z odsetek niezdecydowanych jest jeszcze wyższy (30%). Podstawa procentowania ma tu istotne znaczenie: 56% to odsetek liczony od wszystkich badanych, natomiast wśród osób, które potrafiły ocenić swoją sytuację (czyli po wyłączeniu odpowiedzi nie wiem), docenianych czuje się 72%. Ta druga wartość jest porównywalna z wynikiem badania SHARE (82%) i w takiej postaci przywołuje ją rozdz. 9.9.2. Tak wysoki udział odpowiedzi nie wiem jest sygnałem ostrzegawczym - świadczy o tym, że **informacja zwrotna i docenianie nie są w organizacjach standardem**, przez co pracownicy nie mają jasności co do własnej wartości w oczach pracodawcy.



WYKRES 15. Poczucie bycia docenianym przez pracodawcę



TOTAL N=12 939

Źródło: opracowanie własne GeeX.

PORÓWNANIE

Biznes: docenianych 59% (public 55%)

Public: Brak doceniania 21% (biznes: 19%)

Pokolenie Z: docenianych 53% | nie wiem 30%

Pomagają otwarta komunikacja, wzajemne zaufanie i docenianie pracowników, również poprzez budowanie codziennej kultury "dziękuję".

Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

Kontekst zewnętrzny - kryzys doceniania w Polsce. Wyniki GeeX wpisują się w szerszy, niepokojący trend zdiagnozowany w ogólnopolskim raporcie **„Czy czujesz się doceniany? 2026"** (Nais i Enpulse, badanie CAWI na platformie Enpulse, listopad 2025 – styczeń 2026, N = 1 039). Raport ten pokazuje **pogłębiający się kryzys uznania:** aż **71% Polaków nie czuje się zauważanych w pracy** (najwyższy wynik w historii badania), a odsetek odpowiedzi negatywnych o poczuciu doceniania wzrósł do **57%** (o 8 p.p. wobec 2025 r.). Co więcej, **28% pracowników nie doświadcza żadnej formy doceniania**, a regularne docenianie (co miesiąc/kwartał) deklaruje jedynie 20% badanych. Najbardziej pożądaną formą uznania pozostaje bonus pieniężny (60% wskazań), lecz otrzymuje go zaledwie co dziesiąty pracownik, dla którego jest on najważniejszy.

Na tym tle pokolenie X wypada relatywnie lepiej (56% czuje się docenianych), co może wynikać ze stabilnej pozycji i specyfiki sektora publicznego. Niepokojący pozostaje jednak wysoki odsetek odpowiedzi nie wiem (23%) - sygnał, że nawet w tej grupie **docenianie nie jest systematyczne ani czytelne**. Zbieżność obu badań jest wymowna: deficyt uznania to problem systemowy polskiego rynku pracy, a nie specyfika pojedynczej organizacji - i jak pokazuje raport Nais/Enpulse, problem ten się **pogłębia.**

KLUCZOWA RÓŻNICA MIĘDZYPOKOLENIOWA

Pokolenie X angażuje się w pracę silniej i bardziej stabilnie niż pokolenie Z (63% vs. 39% deklaracji wysokiego zaangażowania), przy zbliżonym poczuciu doceniania. To mocny argument biznesowy za świadomym wykorzystywaniem doświadczonej kadry jako stabilizatora zaangażowania w zespołach wielopokoleniowych - oraz za pilnym wzmocnieniem kultury uznania, która - jak potwierdzają zarówno GeeX, jak i raport Nais/Enpulse - pozostaje największą niewykorzystaną dźwignią motywacyjną w polskich organizacjach. Warto przy tym pamiętać, że preferowane formy uznania mogą różnić się między pokoleniami, dlatego przy projektowaniu sposobów doceniania pracowników warto brać pod uwagę zróżnicowane potrzeby poszczególnych grup.

Koszt · prewencja (szacunek ilustracyjny, na 100 os./rok)

Deficyt uznania (23% nie wiem, 21% braku doceniania) obniża zaangażowanie i retencję - utrata jednego doświadczonego pracownika to ≈ 50–100 tys. PLN. Ciągły, kumulatywny pomiar poczucia docenienia i jakości feedbacku (np. Enpulse) pozwala wychwycić erozję, zanim przerodzi się w odejścia. Pełny rachunek i kontekst prawny - w części 11.8

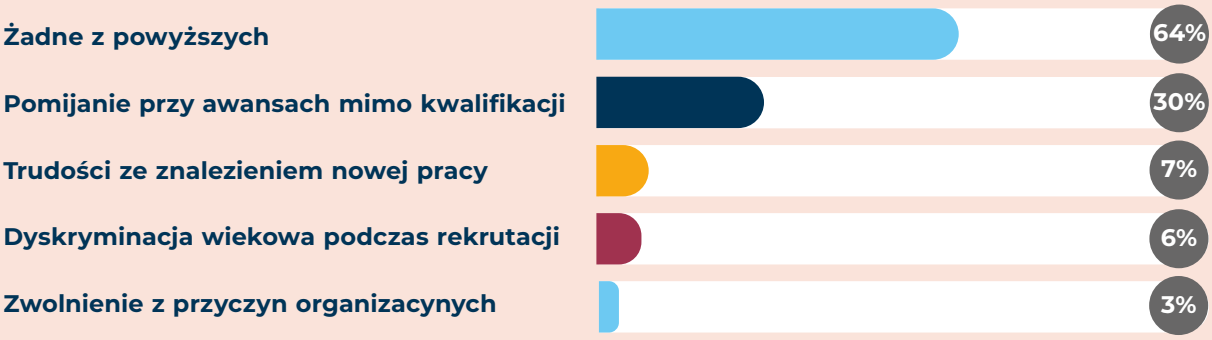
7.3 Sytuacja pokolenia X na rynku pracy

7.3.1 Doświadczenia dyskryminacji wiekowej

Doświadczenia dyskryminacji wiekowej badano, pytając respondentów, czy w ostatnich trzech latach (2023–2026) zetknęli się z którąś z wymienionych sytuacji. Na pierwszy rzut oka wynik wydaje się optymistyczny: **64% badanych nie doświadczyło żadnej** z form dyskryminacji. Jednocześnie jednak aż **30% respondentów (czyli niemal co trzeci badany pracownik pokolenia X) wskazuje na pomijanie przy awansach mimo posiadanych kwalifikacji**.

Dyskryminację wiekową podczas rekrutacji deklaruje 6% badanych. Pozostałe pozycje pytania - trudności ze znalezieniem nowej pracy (7%) i zwolnienie z przyczyn organizacyjnych (3%) - traktujemy jako odrębną kategorię „pozostałych negatywnych doświadczeń na rynku pracy", których nie sposób jednoznacznie przypisać dyskryminacji wiekowej. Co istotne z perspektywy zarządczej, bariera awansowa jest **częstsza w sektorze publicznym (30%) niż w segmencie biznesowym** (23%) - to paradoks, biorąc pod uwagę, że administracja teoretycznie oferuje bardziej sformalizowane ścieżki kariery. Pokazuje to, że formalne procedury nie gwarantują sprawiedliwości, jeśli w praktyce doświadczenie nie przekłada się na awans.

WYKRES 16. Doświadczenia dyskryminacji wiekowej w ostatnich 3 latach – odsetek respondentów wskazujących poszczególne sytuacje



TOTAL N=12 940
Respondenci mieli możliwość wskazania maksymalnie 2 odpowiedzi, dlatego łączna suma odsetków przekracza 100%.

Źródło: opracowanie własne GeeX.

PORÓWNANIE

Biznes: Trudności ze znalezieniem nowej pracy 10% (public: 7%)

Public: pomijanie przy awansach 30% (biznes 23%)

Duże znaczenie ma indywidualne podejście do oceny kompetencji oraz większa otwartość na dalsze zatrudnianie osób z dużym doświadczeniem i wiedzą merytoryczną, zamiast zbyt szybkiego kierowania ich na emeryturę. Ich wiedza i doświadczenie mogą być istotnym atutem dla organizacji.

Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

Koszt · prewencja (szacunek ilustracyjny, na 100 os./rok)

Bariera awansowa (30%) i sygnały dyskryminacji wiekowej to dziś również ryzyko prawne: znowelizowane przepisy antymobbingowe i antydyskryminacyjne podnoszą zadośćuczynienia i wymagają udokumentowanej prewencji. Regularny monitoring identyfikujący nierówności i sygnały ostrzegawcze może aktywnie przeciwdziałać dyskryminacji (część 11.8).

7.3.2 Samoocena kompetencji cyfrowych

Jednym z najczęstszych stereotypów na temat pracowników 45+ jest ich rzekome oddalenie od technologii. Dane GeeX zdecydowanie temu przeczą. Aż **81% badanych ocenia swoje kompetencje cyfrowe jako dobre** lub bardzo dobre; poziom bardzo dobry - nadążanie za nowościami - deklaruje 27%, a dobry 54% (wartości zaokrąglone). Średni poziom kompetencji (czasem potrzebuję pomocy) wskazuje 18%, a do realnych trudności z nowymi technologiami przyznaje się zaledwie **1%** respondentów.

Różnice sektorowe są nieznaczne, natomiast kierunek odpowiedzi pozostaje wyraźny: pokolenie X **wysoko ocenia własne umiejętności cyfrowe** - co nie dziwi, skoro to właśnie ci pracownicy adaptowali się do kolejnych fal cyfryzacji w trakcie kariery. Stereotyp „cyfrowego wykluczenia" osób 45+ nie znajduje potwierdzenia w samoocenach badanych i nie powinien stanowić podstawy decyzji kadrowych.

WYKRES 17. Samoocena kompetencji cyfrowych



TOTAL N=12 937

Źródło: opracowanie własne GeeX.

PORÓWNANIE

Biznes: dobre/bardzo dobre 82%

Public: dobre/bardzo dobre 81%

7.3.3 Potrzeby rozwojowe

Potrzeby rozwojowe pokolenia X są pochodną jego doświadczenia i wysokiej samooceny kompetencji. Kwestionariusz nie mierzył ich wprost - poniższy obraz wynika z zestawienia trzech pomiarów. Po pierwsze, klasyczne szkolenia wprowadzające jako najważniejszy element pierwszych dwóch tygodni pracy wskazuje zaledwie 9% badanych, podczas gdy zapoznanie z obowiązkami (29%) i jasność oczekiwań co do zadań (26%) zaznaczyła łącznie ponad połowa respondentów. Po drugie, 81% ocenia swoje kompetencje cyfrowe jako dobre lub bardzo dobre, co osłabia przesłankę dla szkoleń podstawowych. Po trzecie, w pokoleniu Z te same szkolenia wprowadzające są wskazaniem najczęstszym (24%) - różnica etapu kariery jest tu wyraźna. W planach dotyczących dalszej kariery (część 7.4) wyraźnie ujawnia się natomiast apetyt na **role doradcze, projektowe i mentorskie** - szczególnie w sektorze biznesowym.



7.4 Plany emerytalne i aktywność zawodowa

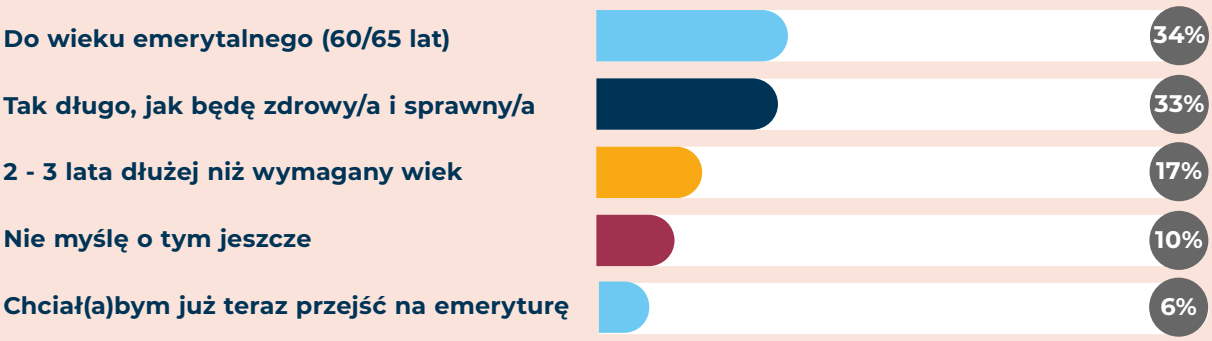
7.4.1 Gotowość do wydłużenia aktywności

W obliczu starzejącego się społeczeństwa i presji na wydłużanie aktywności zawodowej, plany pokolenia X mają znaczenie nie tylko organizacyjne, lecz także systemowe. Kluczowe jest jedno rozróżnienie: **czy pracownik zamierza zakończyć karierę dokładnie w ustawowym wieku emerytalnym, czy chce pracować dłużej.** Najliczniejsza grupa, **34%**, planuje pracować dokładnie do wieku emerytalnego (60/65 lat) i wraz z jego osiągnięciem przejść na emeryturę. Niemal tyle samo - **33%** deklaruje gotowość do pracy tak długo, jak pozwoli zdrowie i sprawność, a więc potencjalnie **ponad** ustawowy wiek. To bardzo istotny sygnał: dla jednej trzeciej grupy granicą aktywności nie jest formalny wiek emerytalny, lecz kondycja zdrowotna.

Kolejne **17%** deklaruje gotowość do pracy 2–3 lata dłużej niż wymagany wiek, 10% nie ma jeszcze sprecyzowanych planów, a jedynie 6% chciałoby przejść na emeryturę już teraz - najwcześniej, jak to możliwe.

Jak czytać te liczby. Deklaracja pracy do wieku emerytalnego (34%) sama w sobie nie jest miarą zaangażowania ani gotowości do dłuższej aktywności - oznacza po prostu, że ta grupa zamierza **skorzystać z prawa do emerytury w momencie jego nabycia i nie zamierza dłużej pracować.** Nikt nie planuje odejścia przed osiągnięciem wieku emerytalnego (bez nabytych uprawnień nie byłoby z czego żyć), dlatego „dotrwanie do emerytury" jest oczekiwaniem domyślnym, a nie sygnałem szczególnej motywacji. **Rzeczywistą rezerwą aktywności zawodowej są dopiero osoby gotowe pracować ponad ustawowy wiek: 50% badanych przedstawicieli pokolenia X**, 33% póki zdrowie i sprawność pozwolą oraz 17% 2–3 lata dłużej niż wymagany wiek. To właśnie te 50%, a nie samo dotrwanie do emerytury, stanowi realny, często niedostrzegany zasób dla rynku pracy. Gotowość do pracy póki zdrowie pozwoli jest wyraźnie wyższa w segmencie biznesowym (44% wobec 32% - tam to najczęstsza odpowiedź), a deklaracja pracy o 2–3 lata dłużej - w administracji publicznej (17% wobec 12%).

WYKRES 18. Deklarowany okres dalszej aktywności zawodowej



TOTAL N=12 947

Źródło: opracowanie własne GeeX.

Biznes: póki zdrowie pozwoli 44% (public 32%)

Public: 2–3 lata dłużej 17% (biznes 13%)

Różnice w przekrojach. Gotowość do dłuższej aktywności silnie różnicuje sektor (w firmach **biznesowych** póki zdrowie pozwoli to aż 44% i najczęstsza odpowiedź), a obok niego **płeć, wiek i wykształcenie**. Mężczyźni częściej deklarują **pracę** póki zdrowie pozwoli (36% wobec 32% u kobiet), a kobiety, pracę 2–3 lata dłużej niż wymagany wiek (18% wobec 12%). Najsilniej różnicuje wiek: w najstarszej kohorcie (1965–1969), będącej najbliżej decyzji emerytalnej, aż **28% deklaruje gotowość do pracy 2–3 lata dłużej** (wobec 12% w najmłodszej), im bliżej emerytury, tym konkretniejsze i częstsze deklaracje jej odraczania. Osoby z wykształceniem średnim i niższym częściej planują pracę dokładnie do wieku emerytalnego niż jej wydłużenie (37% vs. 33%), podczas gdy osoby z wyższym wykształceniem częściej rozważają jej wydłużenie.

TABELA 21. Gotowość do utrzymania aktywności zawodowej w podziale na sektory, płeć, roczniki urodzenia i poziom wykształcenia

Gotowość do utrzymania aktywności zawodowej	Do wieku emerytalnego	Tak długo jak będę zdrowy/a	2–3 lata dłużej niż wymagany wiek	Nie myślę o tym jeszcze	Chciał(a) bym już teraz przejść na emeryturę	Suma	N
Ogółem i sektory							
TOTAL	34%	33%	17%	10%	6%	100%	12497
BIZNES	30%	44%	13%	9%	4%	100%	1650
PUBLIC	34%	32%	17%	10%	7%	100%	11297
Płeć							
Kobiety	34%	32%	18%	10%	6%	100%	9479
Mężczyźni	34%	36%	12%	11%	7%	100%	3250
Roczniki urodzenia							
1975–1980 (45–50 lat)	36%	35%	12%	12%	6%	100%	2240
1970–1974 (51–55 lat)	34%	32%	18%	9%	7%	100%	4086
1965–1969 (56–60 lat)	29%	30%	28%	7%	6%	100%	6621
Wykształcenie							
Wyższe	34%	17%	6%	34%	10%	100%	11635
Średnie i niższe	38%	15%	7%	31%	10%	100%	1290

Źródło: opracowanie własne GeeX.

Opinia eksperta



Agnieszka Szczygielska
dyrektorka Centralnego Instytutu Ochrony Pracy

Komentarz do obszaru dotyczącego programów wspierających pracowników 45+

Wyniki badania „GeeX – Pokolenie X na rynku pracy" pokazują, że potencjał dłuższej aktywności zawodowej pokolenia X jest znacznie większy, niż sugeruje stereotypowy obraz pracownika oczekującego już tylko na emeryturę. Około połowa badanych deklaruje gotowość do pracy ponad ustawowy wiek emerytalny, a 39% preferowałoby stopniowe ograniczanie aktywności lub kontynuowanie pracy w mniej stresującym środowisku. Tylko 15% wybiera nagłe zakończenie kariery w określonym wieku. Oznacza to, że wiele osób nie chce znikać z rynku pracy z dnia na dzień, lecz oczekuje elastycznych i zróżnicowanych możliwości dalszej aktywności.

Jednocześnie aż 63,4% badanych nie zna żadnego publicznego programu wspierającego osoby 45+, a skorzystało z takiego wsparcia zaledwie 1,66%. Nie jest to jednak wyłącznie problem komunikacji. Dostępne instrumenty są neutralne wiekowo, rozproszone pomiędzy różne instytucje i nie tworzą spójnej, rozpoznawalnej oferty. Co więcej, informacja o nich nie dociera przede wszystkim do osób najbardziej zagrożonych wycofaniem się z rynku pracy. Programy częściej znają osoby już zaangażowane, sprawne cyfrowo i planujące pracować dłużej, natomiast rzadziej ci, którzy chcieliby odejść jak najszybciej.

Wnioski te są zbieżne z wynikami badań Centralnego Instytutu Ochrony Pracy – Państwowego Instytutu Badawczego. Wskazują one, że o możliwości kontynuowania pracy w dojrzałym wieku decyduje nie tyle wiek metrykalny, ile stan zdrowia, warunki i organizacja pracy oraz dostęp do narzędzi rozwoju. W badaniu pracowników 45+ w ramach projektu pn. „Opracowanie programu edukacji zdrowotnej dla pracowników starszych z uwzględnieniem rodzaju wykonywanej pracy [...]" zrealizowanego w ramach NPZ w latach 2021-2023, niemal połowa respondentów deklarowała występowanie chorób przewlekłych, a dolegliwości mięśniowo-szkieletowe odczuwało 62% kobiet i 42% mężczyzn. Równocześnie 86% badanych uważało, że uczenie się jest potrzebne w każdym wieku, a 78% chciało uczestniczyć w szkoleniach, preferując formy praktyczne. Tymczasem w innym badaniu CIOP-PIB (projekt „Wspieranie procesu uczenia się osób starszych, jako determinanta ich aktywności zawodowej", zrealizowany w ramach IV etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy") jedynie 18,6% pracowników 50+ dostrzegało specjalną ofertę rozwojową, a tylko 21,4% czuło się zachęcanych do dalszego kształcenia.

Skuteczny program wspierający pracowników 45+ nie powinien być więc pojedynczym benefitem ani jednolitą ofertą opartą wyłącznie na dacie urodzenia – co wybrzmiewa z opinii uczestników badania „GeeX – Pokolenie X na rynku pracy". Potrzebny jest spójny system, który łączy diagnozę zdolności do pracy, profilaktykę zdrowotną, ergonomię, ograniczanie obciążeń fizycznych i psychospołecznych, rozwój kompetencji oraz elastyczną organizację pracy. Powinien także umożliwiać stopniowe ograniczanie wymiaru zatrudnienia oraz przechodzenie do ról eksperckich, projektowych i mentorskich.

Najważniejsza zasada brzmi zatem: wsparcie powinno być dostępne dla wszystkich, ale jego zakres i intensywność muszą odpowiadać rzeczywistym potrzebom człowieka, charakterowi jego pracy i etapowi kariery. Nie chodzi bowiem wyłącznie o to, aby pracownicy pozostawali na rynku pracy dłużej, lecz aby mogli dłużej pracować w zdrowiu, z poczuciem sensu, sprawczości i wykorzystania własnego doświadczenia.

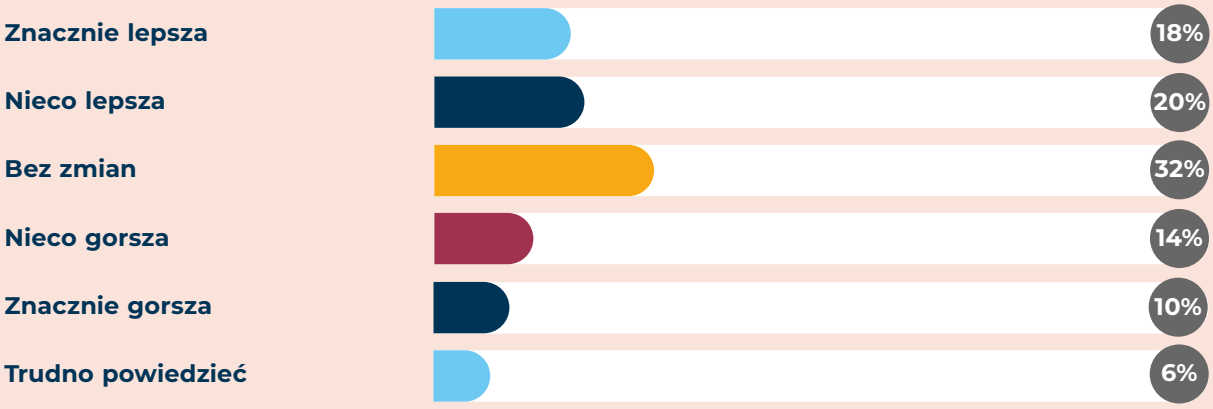
Respondenci oczekują braku ograniczeń w zatrudnianiu osób po czterdziestce, elastycznych godzin i form zatrudnienia, pracy hybrydowej oraz jasnej wizji rozwoju firmy.

-Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

7.4.2 Pozycja na rynku pracy

Pokolenie X ocenia swoją pozycję zawodową z umiarkowanym, lecz wyraźnym optymizmem. **38%** badanych uważa, że ich sytuacja na rynku pracy jest lepsza niż pięć lat temu (20% nieco lepsza, 18% znacznie lepsza), dla 32% pozostała ona bez zmian, a 24% dostrzega pogorszenie. Bilans ocen jest więc dodatni - odsetek deklarujących poprawę przewyższa odsetek dostrzegających pogorszenie. Optymizm jest najsilniejszy w sektorze biznesowym, gdzie poprawę pozycji deklaruje 41% respondentów. To obraz grupy, która - wbrew obawom o „spychanie" starszych pracowników na margines - czuje się na rynku pracy względnie pewnie.

WYKRES 19. Ocena pozycji na rynku pracy w porównaniu do sytuacji sprzed 5 lat



TOTAL N=12 945

Źródło: opracowanie własne GeeX.

PORÓWNANIE

Biznes: Lepsza pozycja na rynku pracy 41%

Public: Lepsza pozycja na rynku pracy: 38%

Odniesienie do danych zewnętrznych - kontekst makroekonomiczny

Subiektywny optymizm pokolenia X znajduje potwierdzenie w twardych danych o rynku pracy. Według Eurostatu wskaźnik zatrudnienia osób starszych (55–64 lata) w Polsce w ostatnich latach systematycznie rośnie, a Polska należała do liderów UE pod względem dynamiki poprawy zatrudnienia. Dane GUS oraz raport Polskiego Instytutu Ekonomicznego „Podaż pracy" (2024) wskazują, że współczynnik aktywności zawodowej w grupie 50+ sięga ok. 78%, a wskaźnik zatrudnienia ok. 76% - wyraźnie wyżej niż jeszcze dekadę temu. Poprawa pozycji rynkowej osób 45+ nie jest więc jedynie odczuciem badanych, lecz realnym trendem makroekonomicznym. Sam wzrost zatrudnienia nie przesądza o poprawie pozycji osób 45+ na rynku pracy, ale wskazuje na rosnące znaczenie tej grupy w zasobach pracy. Trend ten, wspierany przez niedobór pracowników oraz zmiany demograficzne, sprzyja zwiększeniu popytu na doświadczoną kadrę. Jej zatrzymanie, rozwój i aktywizacja stają się tym samym coraz ważniejszym elementem strategii pracodawców.

7.4.3 Świadomość i ocena programów publicznych

Zdecydowanie najsłabszym ogniwem ca-łego obszaru „45+" okazała się świadomość publicznych programów wspierających aktywność zawodową tej grupy. Aż 64% badanych nie zna żadnego takiego programu,

kolejne 25% jedynie o nich słyszało, 9% zna je, ale z nich nie korzystało, a z realnego wsparcia skorzystało zaledwie 2% respondentów. Nieznajomość programów jest wyraźnie częstsza w segmencie biznesowym (71%) niż w sektorze publicznym (63%).

Wynik ten trzeba czytać w kontekście sta-nu prawnego. W okresie realizacji badania (październik 2025 – kwiecień 2026) w polskim systemie nie funkcjonował żaden rządowy program adresowany wprost do osób w wieku 45+. Instrument, który ten warunek spełniał, prawo pracownika od 45. roku życia do sfinansowania szkoleń, studiów podyplomowych i egzaminów po zarejestrowaniu się w urzędzie pracy jako osoba poszukująca pracy (art. 43 ust. 3 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy), został uchylony 1 czerwca 2025 r. wraz z wejściem w życie ustawy o rynku pracy i służbach zatrudnienia. Zastąpił go bon na kształcenie ustawiczne, dostępny na tych samych zasadach wszystkim zarejestrowanym, bez kryterium wieku. Analogicznie w Krajowym Funduszu Szkoleniowym: priorytet „wsparcie kształcenia ustawicznego osób po 45 roku życia", obowiązujący w 2024 r. jako prio-rytet ministra w całym kraju, w 2026 r. występuje już wyłącznie na poziomie części województw.

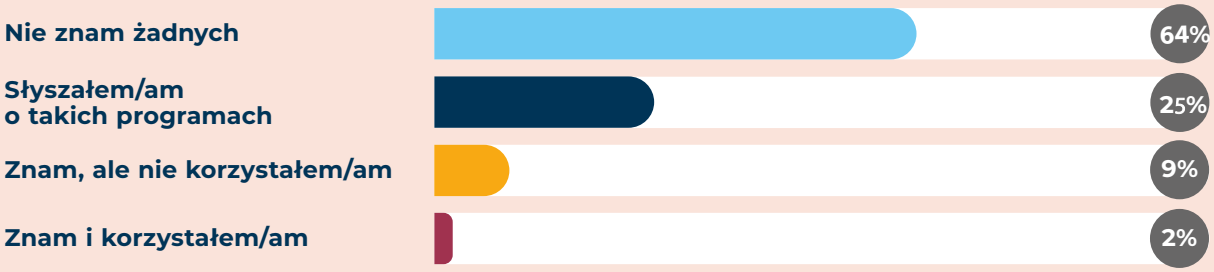
Deklarowana nieznajomość nie jest zatem wyłącznie efektem słabej komunikacji. Jest w znacznej mierze odzwierciedleniem tego, że wsparcie przestało być wyodrębnione ze względu na wiek. Nie oznacza to, że instrumentów brak: osoba w wieku 45+ może skorzystać z bonu na kształcenie ustawiczne, nieoprocentowanej pożyczki na kształcenie, bezpłatnego doradztwa zawodowego, dofinansowanych szkoleń z Bazy Usług Rozwojowych oraz rehabilitacji leczniczej ZUS. Wszystkie są jednak neutralne wiekowo i rozproszone między różne instytucje, przez co nie tworzą rozpoznawalnej oferty. To luka w konstrukcji polityki publicznej, a nie wyłącznie w jej promocji.

Badanie nie dostarcza danych o skuteczności tych instrumentów - mierzyło znajomość i deklarację skorzystania, nie efekty. Pokazuje natomiast, że warunek konieczny jakiejkolwiek skuteczności nie jest spełniony: wsparcie nie dociera do grupy, której miałoby dotyczyć.

Osobną kwestią jest adresowanie. Polityka publiczna działa wtedy, gdy wiedza o niej jest wyższa tam, gdzie potrzeba wsparcia jest większa. W badanej zbiorowości ten warunek nie jest spełniony: doświadczenie ageizmu nie różnicuje znajomości progra-

mów (OR 1,08; p = 0,199), obawy o zdrowie również nie (OR 1,11; p = 0,103), a osoby deklarujące chęć przejścia na emeryturę już teraz znają je istotnie rzadziej (OR 0,54; p < 0,001; efekt krańcowy −4,8 punktu procentowego). Wiedza o wsparciu rozkłada się więc wzdłuż ogólnej aktywności zawodowej, a nie wzdłuż potrzeby. Ze względu na przekrojowy charakter pomiaru kierunek tej zależności pozostaje nierozstrzygnięty, równie prawdopodobne jest, że osoby wycofujące się z rynku pracy przestają szukać informacji, jak i to, że brak informacji przyspiesza decyzję o wycofaniu (por. rozdz. 9.9.9).

WYKRES 20. Znajomość rządowych programów wspierających aktywność zawodową osób 45+



TOTAL N=12 939

Źródło: opracowanie własne GeeX.

PORÓWNANIE

Biznes: nie zna żadnych 71%

Public: nie zna żadnych 63%

Wiek przestaje być kryterium wsparcia na poziomie krajowym dokładnie wtedy, gdy dane pokazują, że grupa 45+ jest dla polityki publicznej niewidoczna. Dwa fakty: uchylenie art. 43 ust. 3 z dniem 1 czerwca 2025 r. oraz zniknięcie priorytetu „wsparcie kształcenia ustawicznego osób po 45 roku życia" z listy priorytetów ministra w Krajowym Funduszu Szkoleniowym (w 2024 r. priorytet PM/6, obowiązujący w całym kraju; w 2026 r. wyłącznie priorytety części województw).

TABELA 22. Zestawienie rządowych programów wspierających aktywność zawodową osób 45+

Instrument	Co daje osobie 45+	Kto może skorzystać	Instytucja i podstawa
Bon na kształcenie ustawiczne	Sfinansowanie szkolenia, studiów podyplomowych albo egzaminu potwierdzającego kwalifikacje — do 100% przeciętnego wynagrodzenia	Osoba zarejestrowana w powiatowym urzędzie pracy jako bezrobotna lub poszukująca pracy; wniosek składa sama	Ustawa z 20.03.2025 o rynku pracy i służbach zatrudnienia, art. 99–107 i 234 · PUP
Pożyczka na kształcenie	Nieoprocentowana pożyczka do 400% przeciętnego wynagrodzenia na naukę i podnoszenie kwalifikacji	Jak wyżej	Ta sama ustawa · PUP
Doradztwo zawodowe i planowanie kariery	Bezpłatna diagnoza kompetencji, konsultacje, plan rozwoju zawodowego	Każdy, także osoba pracująca — bez rejestracji jako bezrobotny	Centra Informacji i Planowania Kariery Zawodowej przy WUP
Dofinansowane szkolenia z Bazy Usług Rozwojowych	Dopłata do szkolenia wybranego samodzielnie z ogólnopolskiej bazy usług	Osoby dorosłe według kryteriów regionalnego operatora (Podmiotowy System Finansowania)	EFS+ · operatorzy regionalni, PARP
Projekty aktywizacyjne i outplacementowe	Szkolenia, doradztwo i wsparcie przy zmianie pracy w ramach konkretnych projektów	Uczestnicy rekrutowani bezpośrednio przez realizatora projektu	FERS 2021–2027 i programy regionalne
Rehabilitacja lecznicza ZUS (prewencja rentowa)	Bezpłatny turnus rehabilitacyjny dla osób zagrożonych utratą zdolności do pracy	Osoba ubezpieczona; wniosek wystawia lekarz prowadzący	ZUS
Krajowy Fundusz Szkoleniowy	Sfinansowanie szkolenia pracownika ze środków Funduszu Pracy	Wniosek składa pracodawca — pracownik może o to wystąpić	PUP · priorytety ustalane corocznie, część wojewódzkich dotyczy osób 45+ i 50+
Ulga PIT-0 dla pracującego seniora	Zwolnienie z podatku dochodowego od przychodów z pracy	Osoba, która osiągnęła wiek emerytalny i nie pobiera emerytury	Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych

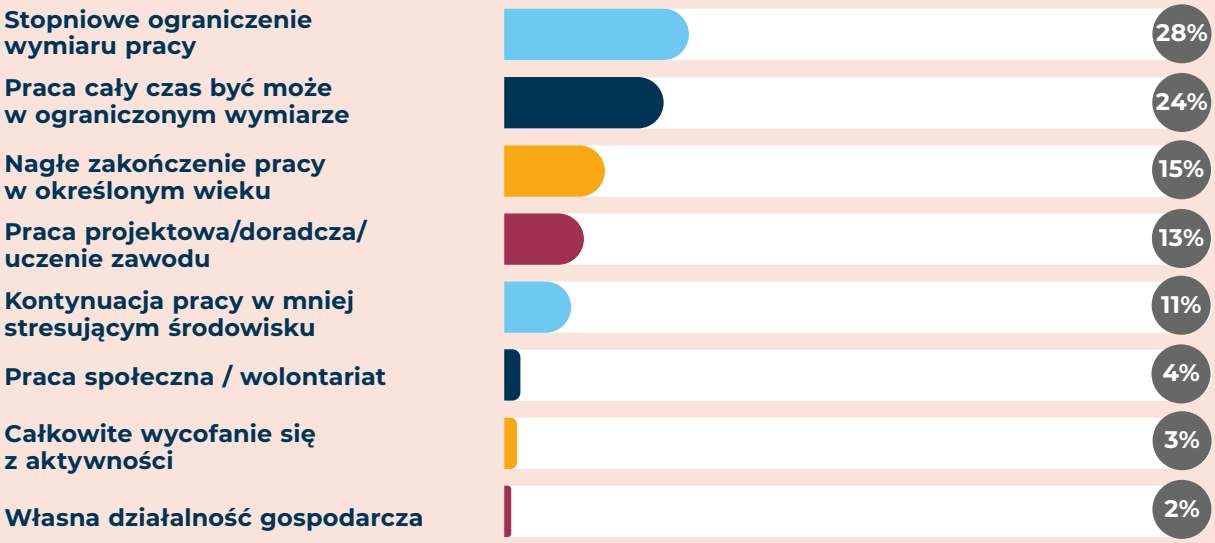
Źródło: opracowanie własne GeeX.

7.4.4 Preferowany model przejścia na emeryturę

Sposób, w jaki pokolenie X wyobraża sobie zakończenie kariery, ma bezpośrednie przełożenie na projektowanie polityk zatrudnienia. Najatrakcyjniejszym modelem jest stopniowe ograniczanie wymiaru pracy (28%) - „miękkie lądowanie" zamiast nagłego odejścia. W rozdz. 9.9.5 ta sama zmienna jest przedstawiona w czterech kategoriach zbiorczych: stopniowe ograniczanie wymiaru (28%) i kontynuacja pracy w mniej stresującym środowisku (12%) tworzą tam wspólną kategorię stopniowego wygaszania (39%). To ten sam rozkład w innym grupowaniu, nie dwa różne wyniki. Drugim wyborem jest praca tak długo, jak to możliwe (24%), a trzecim - model „nagłego zakończenia" w określonym wieku (15%); pracę projektową, doradczą lub mentoring wskazuje 13%.

Szczególnie interesująca jest tu różnica sektorowa: w **biznesie** znacznie większym zainteresowaniem cieszy się przejście do **pracy projektowej, doradczej lub mentoringu (23% wobec 11%)** - to tam trzeci najczęstszy wybór - podczas gdy w administracji dominuje preferencja stopniowego wygaszania etatu. Wnioski płynące z danych są jasne - pokolenie X nie chce „znikać" z rynku pracy z dnia na dzień, lecz oczekuje **elastycznych, stopniowych ścieżek wyjścia**, które pozwolą wykorzystać jego doświadczenie również po formalnym osiągnięciu wieku emerytalnego.

WYKRES 21. Preferowany model przejścia na emeryturę



TOTAL N=12 953

Źródło: opracowanie własne GeeX.

PORÓWNANIE

Biznes: praca projektowa/mentoring 23% (public 11%)

Public: stopniowe ograniczenie 28% (biznes 23%)



Różnice w przekrojach. Preferowany model wyjścia z rynku pracy najsilniej różnicuje **płeć i wykształcenie.** Mężczyźni znacznie częściej wybierają **pracę projektową, doradczą lub mentoring** (19% wobec 10% u kobiet), a kobiety - stopniowe ograniczanie wymiaru pracy (30% wobec 23%). Osoby z wykształceniem wyższym wyraźnie częściej rozważają role doradcze/mentorskie (13% wobec zaledwie 4% w innych grupach), a osoby z wykształceniem średnim i niższym częściej wybierają pracę w pełnym wymiarze do końca (29% vs 23%) lub nagłe zakończenie (21% vs 15%). Różnice wiekowe są umiarkowane. Wzorzec sektorowy potwierdza wcześniejsze obserwacje: biznes dąży ku rolom projektowym, administracja - ku stopniowemu wygaszaniu etatu.

TABELA 23. Preferowany model przejścia na emeryturę w podziale na sektory, płeć, roczniki urodzenia i poziom wykształcenia

Preferowany model przejścia	Stopniowe ograniczanie wymiaru pracy	Praca tak długo, jak się da (możliwy mniejszy wymiar)	Nagłe zakończenie pracy w określonym wieku	Przejście na pracę projektową, doradczą,	Kontynuacja pracy w mniej stresującym środowisku	Pozostałe warianty	Suma	N
Ogółem i sektory								
TOTAL	28%	24%	15%	13%	11%	9%	100%	12953
BIZNES	23%	26%	10%	23%	10%	8%	100%	1651
PUBLIC	28%	23%	16%	11%	12%	10%	100%	11302
Płeć								
Kobiety	29%	24%	14%	11%	12%	10%	100%	9481
Mężczyźni	23%	23%	17%	19%	10%	8%	100%	3254
Roczniki urodzenia								
1975–1980 (45–50 lat)	27%	25%	16%	10%	12%	10%	100%	2247
1970–1974 (51–55 lat)	28%	24%	15%	11%	12%	10%	100%	4083
1965–1969 (56–60 lat)	28%	23%	15%	14%	11%	9%	100%	6623
Wykształcenie								
Wyższe	28%	23%	14%	14%	12%	9%	100%	11640
Średnie i niższe	26%	29%	21%	4%	10%	10%	100%	1290

7.4.5 Znaczenie dla rynku pracy i PKB - dlaczego preferencje emerytalne pokolenia X to kwestia makroekonomiczna

Preferencje pokolenia X co do sposobu kończenia kariery nie są wyłącznie kwestią indywidualnego komfortu - przy obecnej demografii decydują o **podaży pracy całej gospodarki.** Pokolenie X (45–60 lat) to dokładnie ta kohorta, która w najbliższej dekadzie będzie masowo wychodzić z rynku pracy, a roczniki ją zastępujące są znacznie mniej liczne.

Skala odpływu vs. napływu (PIE, 2024)

Według Polskiego Instytutu Ekonomicznego przy utrzymaniu obecnego wieku emerytalnego do 2035 r. z rynku pracy odejdzie ok. 3,8 mln pracowników, a napływ nowych roczników wyniesie zaledwie 1,7 mln. Bilans to spadek liczby pracujących o ok. 2,1 mln osób (-12,6% zatrudnienia). Innymi słowy: na każde ~2 osoby odchodzące na emeryturę na rynek wchodzi tylko ~1 osoba. Liczba osób w wieku 20–64 lata ma spaść o 1,1 mln już do 2030 r. Konsekwencją może być obniżenie się PKB Polski o ok. 6–8% do 2035 r. Najsilniej dotknięte będą edukacja (-29%) i ochrona zdrowia (-23%) - czyli sektory, które w niniejszym badaniu są reprezentowane najliczniej.

Źródło: PIE, „Konsekwencje zmian demograficznych dla podaży pracy", 2024.

Przełożenie kosztowe (szacunek ilustracyjny, na 100 pracowników 45+).

Jeśli elastyczne modele wyjścia pozwolą wydłużyć aktywność i ograniczyć przedwczesne odejścia choćby o kilka osób na każde 100, dla organizacji oznacza to uniknięcie rekrutacji i wdrożenia następców, czyli kosztów rzędu kilku–kilkunastu miesięcznych wynagrodzeń na stanowisko, oraz zachowanie wiedzy organizacyjnej, której w warunkach demograficznych nie da się „dokupić" na rynku. W skali makro, zatrzymanie nawet części z 3,8 mln planowanych odejść wprost przekłada się na utrzymanie PKB. Warunkiem zaprojektowania takich ścieżek jest wiedza, kto i dlaczego rozważa wcześniejsze wyjście a tę dostarcza cykliczny monitoring zaangażowania i obciążenia (wskaźnik kumulatywny), pozwalający budować modele predykcyjne ryzyka odejścia i reagować, zanim pracownik podejmie decyzję.

Co to realnie oznacza dla firm. W warunkach kurczącej się i niemożliwej do szybkiego uzupełnienia podaży pracy odejście doświadczonego pracownika 45+ przestaje być „naturalną wymianą pokoleniową" a staje się **trwałą utratą kompetencji, których rynek nie odtworzy.** Stąd preferencja pokolenia X dla **stopniowych, elastycznych ścieżek wyjścia** (stopniowe ograniczanie wymiaru 28%, czy praca póki zdrowie pozwoli, role projektowe/mentoringowe 13%) jest dla pracodawcy nie kosztem, lecz **narzędziem zarządzania ryzykiem kadrowym**: pozwala wydłużyć aktywność najcenniejszej kadry, rozłożyć w czasie transfer wiedzy do młodszych, mniej licznych roczników i uniknąć skokowych luk kompetencyjnych.

7.5 Wypalenie zawodowe

Wypalenie zawodowe rozumiemy jako **zespół symptomów obejmujących wyczerpanie, cynizm i wycofanie**, związany z długotrwałym stresem zawodowym. Pytanie 29 obejmuje sześć sytuacji obciążających, ocenianych na skali częstotliwości (spójność wewnętrzna: α Cronbacha = 0,84). Sześć ocenianych sytuacji to: wyczerpanie fizyczne, wyczerpanie emocjonalne, spadki motywacji, cyniczne nastawienie do pracy, wycofanie z relacji oraz wycofanie z zadań (pyt. 29a-29f). Na tej podstawie stosujemy dwa jasno rozdzielone wskaźniki: **operacyjne kryterium wypalenia** (klasyfikacyjne) oraz wskaźnik skumulowanego obciążenia (opisowy). Oba są autorskimi rozwiązaniami badawczymi - **nie stanowią diagnozy klinicznej** (konstrukcja i uzasadnienie - aneks 13.5).

7.5.1 Operacyjne kryterium wypalenia

Kryterium przyjęte w badaniu uznaje się za spełnione, gdy respondent wskazuje odpowiedź kilka razy w miesiącu **jednocześnie dla czterech podstawowych objawów**: wyczerpania fizycznego, wyczerpania emocjonalnego, cynicznego nastawienia do pracy oraz wycofania z relacji. Tak zdefiniowane kryterium spełnia **4% badanych** (segment biznesowy: 3%, publiczny: 4%). Oznacza to, że regularne współwystępowanie rdzeniowych objawów wypalenia deklaruje w pokoleniu X wyraźna mniejszość, ok. 4 na 100 pracowników.

Wskaźnik skumulowanego obciążenia (≥3 z 6 symptomów)

Uzupełniająco analizujemy liczbę symptomów występujących **co najmniej raz w miesiącu**. Całkowicie wolnych od regularnych symptomów jest 26% badanych, ale na drugim biegunie 7% doświadcza regularnie wszystkich sześciu sytuacji, a kolejne 17% - pięciu lub czterech (rozkład: 26%, 13%, 20%, 17%, 10%, 7%, 7% dla kolejno 0-6 symptomów). Próg „3 i więcej", przyjęty jako opisowa granica skumulowanego obciążenia, przekracza łącznie 41% respondentów (biznes 35%, publiczny 42%; wartość dla całej próby wynika z ważenia obu segmentów ich liczebnościami). Regularna, wielowymiarowa presja zawodowa współwystępuje więc z codziennością ponad czterech na dziesięciu przedstawicieli pokolenia X, częściej w sektorze publicznym.

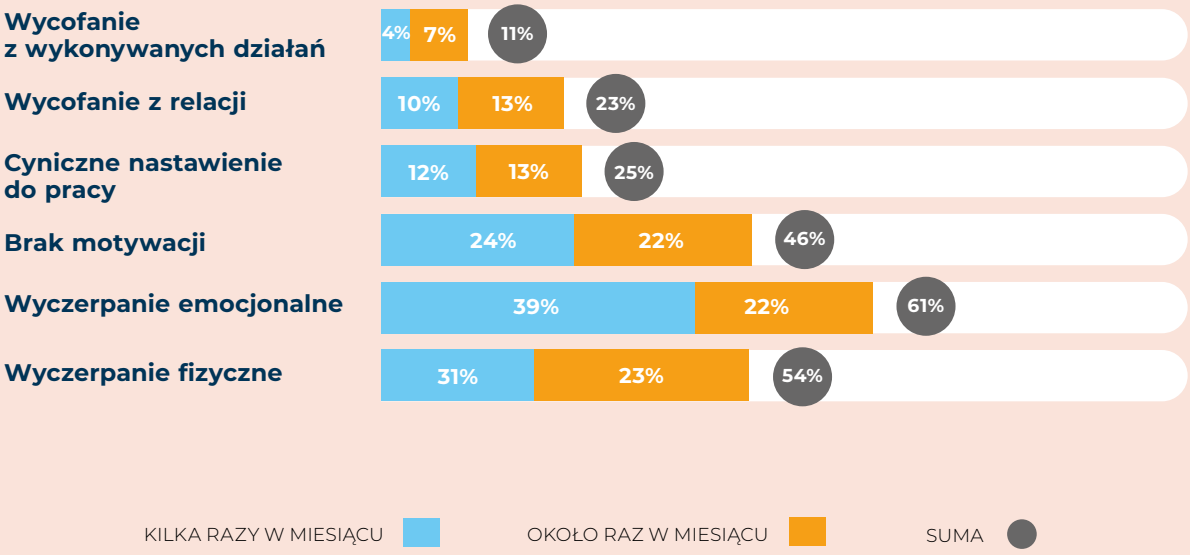


WYKRES 22. Odsetek respondentów spełniających operacyjne kryterium wypalenia zawodowego w podziale na sektory.



Źródło: opracowanie własne GeeX.

WYKRES 23. Rozkład liczby symptomów występujących co najmniej raz w miesiącu; obszar „≥3” wyznacza wskaźnik skumulowanego obciążenia



Źródło: opracowanie własne GeeX.

PORÓWNANIE

Biznes: ≥ 3 symptomy 35%

Public: ≥ 3 symptomy 42%

7.5.2 Model szacunkowy: z jakimi kosztami może wiązać się obciążenie

Wyniki można zestawić z językiem kosztów. Poniższy **model ilustracyjny** pokazuje, z jakimi stratami finansowymi może wiązać się skumulowane obciążenie zespołów. Wszystkie parametry są jawne i przeznaczone do kalibracji danymi konkretnej organizacji. Przyjęto założenia **konserwatywne.**

TABELA 24. Szacunkowy model rocznych kosztów skumulowanego obciążenia w przeliczeniu na 100 pracowników w wieku 45+

Założenie (na 100 pracowników 45+)	Wartość
Skumulowane obciążenie - ≥3 regularne symptomy	41 osób (wynik GeeX)
Regularnie wszystkie 6 symptomów	7 osób (wynik GeeX)
Spełnione operacyjne kryterium wypalenia (4 objawy)	4 osoby (wynik GeeX)
Spełnione operacyjne kryterium wypalenia (4 objawy)	120 000 PLN (śr. wynagrodzenie GUS × narzuty)
Przyjęty spadek efektywności w grupie obciążonej (presenteeism)	≈ 10% (konserwatywnie; literatura: 20–34% dla pełnoobjawowego wypalenia)
Dodatkowa absencja (L4) w grupie najwyższego obciążenia	≈ 10 dni / osobę rocznie
Składnik szacowanej straty (rocznie, na 100 osób)	**Szacunek**
Obniżona efektywność (presenteeism): 41 × 10% × 120 000 PLN	=492 000 PLN
Absencja chorobowa (L4): 7 × 10 dni × ≈ 480 PLN/dzień	≈ 34 000 PLN
Podwyższona rotacja (ostrożnie 2 odejścia × ≈ 50 000 PLN rekrutacji i wdrożenia)	≈ 100 000 PLN
RAZEM szacunek straty wiązanej ze skumulowanym obciążeniem	**≈ 600 000–650 000 PLN / 100 osób / rok (≈ 6 000 PLN na każdego zatrudnionego)**

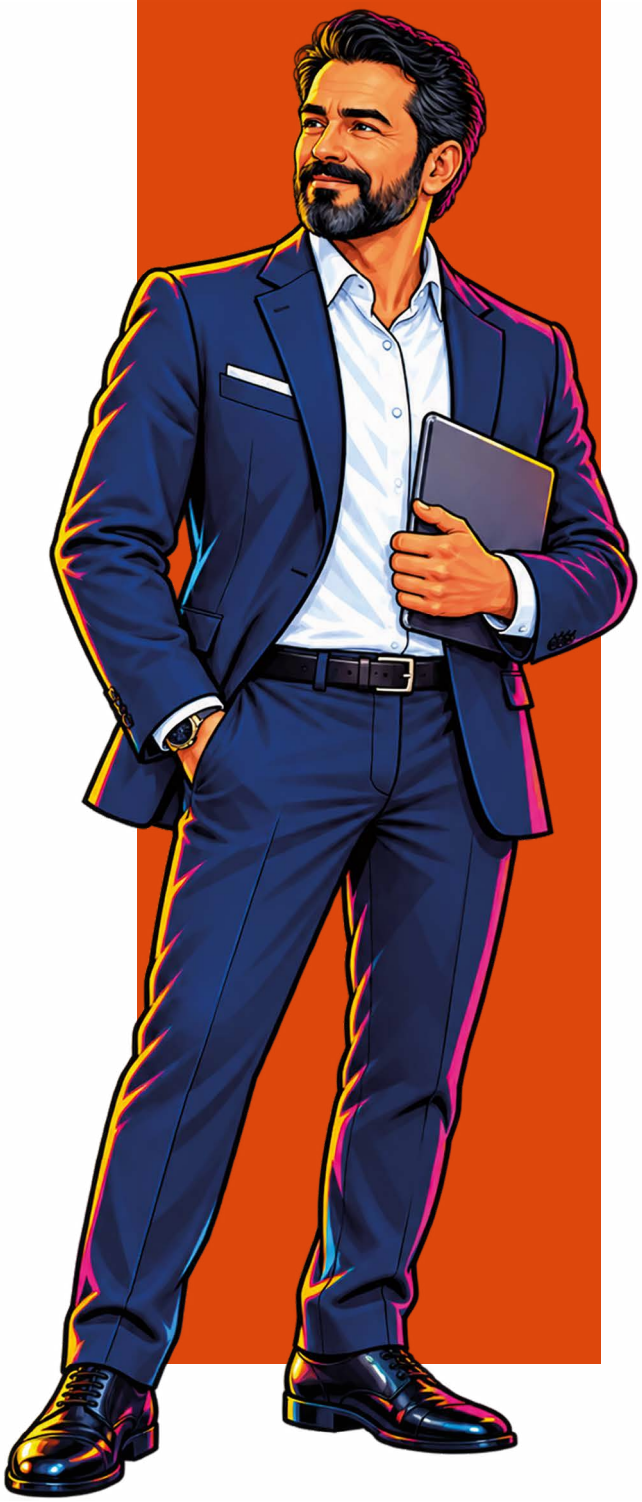
Model ma charakter ilustracyjny.

Źródło: opracowanie własne GeeX.

Kontekst globalny. Skala problemu wykracza daleko poza pojedyncze organizacje: według szacunków Instytutu Gallupa niskie zaangażowanie pracowników kosztuje światową gospodarkę około 9,6 biliona USD rocznie, czyli ok. 9% globalnego PKB (Gallup, State of the Global Workplace, 2025). Powyższy model firmowy jest więc lokalnym odbiciem zjawiska, które w skali makro należy do najkosztowniejszych nieefektywności współczesnego rynku pracy.

WNIOSEK - OBCIĄŻENIE WYMAGA CZUJNOŚCI, NIE SPOKOJU

Operacyjne kryterium wypalenia spełnia 4% badanych - regularne współwystępowanie rdzeniowych objawów jest więc w pokoleniu X rzadkie, co współgra z obrazem doświadczonej kadry o dojrzałych strategiach radzenia sobie ze stresem i stabilnej pozycji zawodowej. Jednocześnie **41% badanych regularnie mierzy się z co najmniej trzema źródłami obciążenia**, a obciążenia są nie częstsze w sektorze publicznym. Właściwą strategią nie jest więc przyjęcie założenia „u nas nie ma wypalenia", lecz wczesna profilaktyka: monitorowanie obciążenia, racjonalizacja zadań i regularny, kumulatywny pomiar dobrostanu oraz samoocen zaangażowania (por. część 11.5).



7.6 Głos respondentów - analiza jakościowa

Oprócz pytań zamkniętych kwestionariusz zawierał pytanie otwarte, w którym respondenci mogli własnymi słowami opisać, co ich zdaniem pomaga w tworzeniu dobrych miejsc pracy. Udzielone odpowiedzi 12 952 osób z oczyszczonego zbioru poddano kodowaniu tematycznemu według słownika dziewiętnastu kategorii merytorycznych. Jedna wypowiedź mogła otrzymać do sześciu kodów. Treść merytoryczną zawiera 9 714 wypowiedzi, czyli 75%%badanych. Pozostałe 3 238 osób nie odniosło się do pytania - deklarując brak zdania (1 943), zostawiając pole puste (1 147), albo nieprawidłowe odpowiedzi (129), np. ciągi znaków. Odsetki w poniższej tabeli liczone są od 9 714 wypowiedzi respondentów i nie sumują się do 100%, ponieważ jedna wypowiedź mogła dotyczyć kilki wątków naraz.

TABELA 25. Kategorie tematyczne odpowiedzi na pytanie otwarte o czynniki sprzyjające tworzeniu dobrych miejsc pracy – odsetek respondentów poruszających poszczególne tematy

Kategoria tematyczna (kod)	Liczba wypowiedzi	% respondentów
Kultura i atmosfera pracy	3401	35%
Sprawiedliwe wynagrodzenie	2609	27%
Jasna i efektywna komunikacja	1796	18%
Kompetentne przywództwo i zarządzanie	1639	17%
Elastyczność pracy	1212	12%
Rozwój kompetencji	1147	12%
Uwzględnianie różnorodności i inkluzja	960	10%
Rozwój zawodowy i ścieżki awansu	841	9%
Motywacja	829	9%
Organizacja pracy	797	8%
Docenianie	743	8%
Stabilność zatrudnienia i umów	741	8%
Indywidualne podejście i dopasowanie warunków	638	7%
Wsparcie systemowe i regulacje	616	6%
Wellbeing	603	6%
Sytuacja polityczna i gospodarcza	461	5%
Rekrutacja	259	3%
Bezpieczeństwo i warunki pracy	210	2%
Onboarding	107	1%

TOTAL minus braki merytorycznych odpowiedzi N=9 714

Źródło: opracowanie własne GeeX.

Hierarchia kodów przynosi wynik, którego nie widać w pytaniach zamkniętych. Na czele nie stoi wynagrodzenie, lecz kultura i atmosfera pracy, wzajemny szacunek, zaufanie i przyjazne środowisko - obecna w 35% wypowiedzi respondentów. Sprawiedliwe wynagrodzenie jest drugie (27%), a zaraz za nim wątki relacyjne i zarządcze: jasna komunikacja (18%), kompetentne przywództwo (17%), elastyczność pracy (13%) i rozwój kompetencji (12%). W pytaniu rankingowym pokolenie X stawia na pierwszym miejscu wynagrodzenie i stabilność; zapytane własnymi słowami, mówi przede wszystkim o tym, jak traktuje się ludzi w pracy. To ta sama różnica między deklarowaną ważnością a realnym znaczeniem, którą pokazują modele predykcyjne (rozdz. 9.9.3). Co dziesiąta wypowiedź z treścią (10%) wprost porusza kwestię różnorodności i inkluzji, w tym podejścia do wieku. Poniżej omawiamy sześć najważniejszych wątków, ilustrując je sparafrazowanymi, głosami pokolenia X.

7.6.1 Wynagrodzenie i bezpieczeństwo jako warunek brzegowy

Wątek sprawiedliwego wynagrodzenia pojawiał się często 20% - ustępując tylko wątkowi kultury i atmosfery pracy (35%). Co istotne, respondenci rzadko mówili o pieniądzach w oderwaniu od innych wartości - najczęściej wynagrodzenie współwystępowało z postulatem sprawiedliwości i adekwatności (płaca odpowiadająca obowiązkom) oraz przewidywalności zasad. To nie „chciwość", lecz oczekiwanie uczciwej wymiany.

Liczba zadań powinna być dostosowana do czasu pracy. Ważny jest też jasny podział obowiązków i terminów oraz wynagrodzenie adekwatne do zakresu powierzonych zadań.

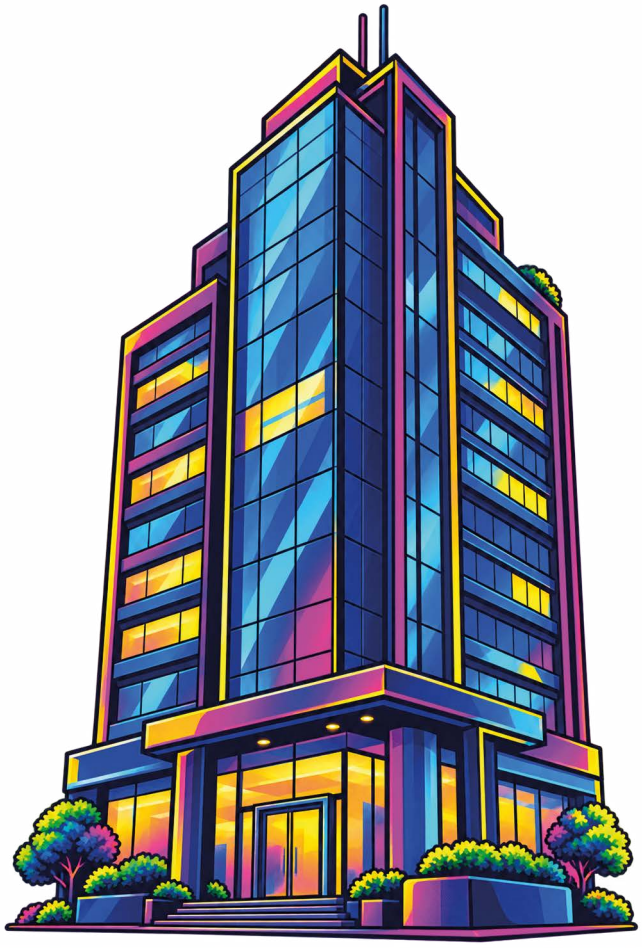
-Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

Dobry pracodawca powinien być elastyczny, brać pod uwagę potrzeby pracowników, uczciwie wynagradzać i doceniać ich zaangażowanie

-Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

7.6.2 Docenianie i kultura uznania

Osobnym wątkiem było docenianie (8% wypowiedzi, a wraz z szerszą kategorią motywowania -16%), spójne z ilościowym ustaleniem, że uznanie jest kluczowym, lecz niedostatecznie zaspokojonym motywatorem. Respondenci wskazywali zarówno na uznanie materialne (premie, sprawiedliwe awanse), jak i symboliczne - wprost przywołując „kulturę dziękuję".



Ważne są otwarta komunikacja, wzajemne zaufanie i docenianie pracowników, w tym budowanie codziennej kultury „dziękuję”.

-Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

Liczą się dobra atmosfera w pracy, docenianie zaangażowania i sukcesów oraz możliwość sprawiedliwego awansu.

-Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

Przyjazna atmosfera, wyrozumiały, empatyczny i kompetentny przełożony, szacunek i uznanie z jego strony, a także wynagrodzenie powyżej średniej krajowej i dodatkowe benefity.

-Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

7.6.3 Jasna komunikacja i przejrzyste zasady

Kolejny wyraźny wątek to oczekiwanie klarowności (18% wypowiedzi), jasnych celów, jednoznacznych zasad i rzeczowej, opartej na faktach komunikacji. Wypowiedzi te wprost korespondują z ilościową preferencją stylu konkretnego i rzeczowego oraz z postulatem równego traktowania.

Kluczowe są komunikacja, jasne cele i konkretne wymagania - jednakowe dla wszystkich.

-Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

Podejmowanie decyzji na podstawie faktów, racjonalna ocena sytuacji, prosta komunikacja i odejście od korporacyjnej sztuczności i pozorów.

-Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

7.6.4 Atmosfera, zaufanie i relacje

Najczęstszy ze wszystkich wątków dotyczył jakości relacji (35% odpowiedzi), przyjaznej atmosfery opartej na zaufaniu i szacunku, wolnej od „knucia i zastraszania". To jakościowe potwierdzenie ilościowego ustalenia, że fundamentem relacji jest dla pokolenia X wzajemne zaufanie.

Według mnie kluczem do sukcesu jest brak dyskryminacji, empatia, mniej biurokracji oraz większe nastawienie na cele i rozwój pracownika zamiast schematycznego rozliczania w tabelach. Do tego dobra atmosfera, bez intryg i zastraszania, oraz po prostu więcej ludzkiego podejścia.

-Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

Bardziej otwarty rynek pracy dla osób 50+ i zmiana podejścia pracodawców do tej grupy. Do tego atrakcyjne wynagrodzenie, równowaga między pracą a życiem prywatnym, większa elastyczność, przyjazna atmosfera oraz możliwość pracy zdalnej lub hybrydowej.

-Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

Dbanie o relacje w zespole, szkolenia wspierające współpracę, możliwości rozwoju, włączanie pracowników w decyzje dotyczące ich pracy oraz dostrzeganie i docenianie ich osiągnięć.

-Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

Potrzebne są szkolenia dla osób prowadzących rekrutację, większe znaczenie powinno mieć doświadczenie niż wiek, a zasady współpracy warto jasno ustalać już na początku. Szczególnie ważne są wzajemny szacunek i uczciwość.

-Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

Doświadczenie, rozwój i podejście do pracowników 45+/50+

Szczególnie istotny wątek, obecny w 10% odpowiedzi na pytania otwarte, dotyczył wprost sytuacji pracowników w wieku 45+ i 50+. Respondenci apelowali o docenianie doświadczenia zamiast „wypychania" na emeryturę, o ocenę kompetencji niezależnie od wieku oraz o realne ścieżki rozwoju i awansu. To jakościowe tło dla ilościowo zmierzonej bariery awansowej.

Jasno określony zakres obowiązków, przejrzyste zasady podwyżek i awansu oraz łatwy dostęp do szkoleń, najlepiej z możliwością uzyskania certyfikatu.

-Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

7.6.5. Elastyczność i równowaga praca–życie

Ostatni z omawianych wątków to elastyczność pracy (12% wypowiedzi), rozumiana szeroko jako elastyczne formy i godziny pracy, praca hybrydowa, a także elastyczne zatrudnianie osób doświadczonych (niekoniecznie na pełen etat). Wypowiedzi te współgrają z ilościową preferencją „miękkiego lądowania" i ról niepełnoetatowych w okresie przedemerytalnym.

Elastyczne podejście do zatrudniania doświadczonych pracowników, w tym możliwość pracy niekoniecznie na pełny etat.

-Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

Otwartość ludzi na odmienne opinie, współpraca między pokoleniami, empatia, jasna komunikacja oraz zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym.

-Parafraza odpowiedzi respondenta na pytanie otwarte

WNIOSEK Z ANALIZY JAKOŚCIOWEJ

Wypowiedzi otwarte tworzą spójny obraz, który wzmacnia dane ilościowe: pokolenie X oczekuje nie przywilejów, lecz **uczciwej, przejrzystej i pełnej szacunku atmosfery** z adekwatnym wynagrodzeniem, jasnymi zasadami, docenieniem doświadczenia i elastycznością dopasowaną do etapu życia. Powtarzające się słowa-klucze - „jasne", „adekwatne", „docenienie", „szacunek" i „doświadczenie" - wyznaczają język, którym warto komunikować się z tą grupą.

Z tego obrazu płyną dwie strategiczne implikacje. Po pierwsze, oczekiwania pokolenia X opisują w istocie model **przywództwa służebnego** (servant leadership): lider nie tyle kontroluje, ile **usuwa bariery, zapewnia narzędzia, jasność i wsparcie**, a swoją rolę widzi w umożliwianiu pracy zespołu. To fundamentalna zmiana akcentu wobec tradycyjnego modelu „wymaganie–kontrola". Dane pokazują, że doświadczona kadra angażuje się najsilniej tam, gdzie przełożony jest wspierający, dostępny i sprawiedliwy, a nie nadzorujący.

Po drugie, skoro zaangażowanie zależy od subtelnych, zmiennych w czasie czynników (poczucie docenienia, jakość komunikacji, obciążenie), **nie da się nim zarządzać „na wyczucie" ani na podstawie corocznej ankiety**. Skuteczną odpowiedzią jest ciągły pomiar oparty na narzędziach klasy **Enpulse** i na **wskaźniku kumulatywnym**, który wygładzając przypadkowe szumy pokazuje rzeczywisty trend zaangażowania i pozwala reagować, zanim spadek przerodzi się w odejście doświadczonego pracownika. W praktyce to właśnie połączenie **zarządzania służebnego z systematycznym, kumulatywnym monitoringiem** jawi się jako jedyna trwale skuteczna odpowiedź na potrzeby tej grupy (szczegóły w części 11).

7.7 Synteza cząstkowa części wynikowej

Na zakończenie części wynikowej zestawiamy najważniejsze ustalenia w pięciu obszarach tematycznych wraz z bezpośrednią implikacją praktyczną każdego z nich. Synteza ta stanowi pomost między danymi a rekomendacjami z części 11.

TABELA 26. Kluczowe ustalenia w pięciu obszarach tematycznych badania GeeX i odpowiadające im implikacje praktyczne

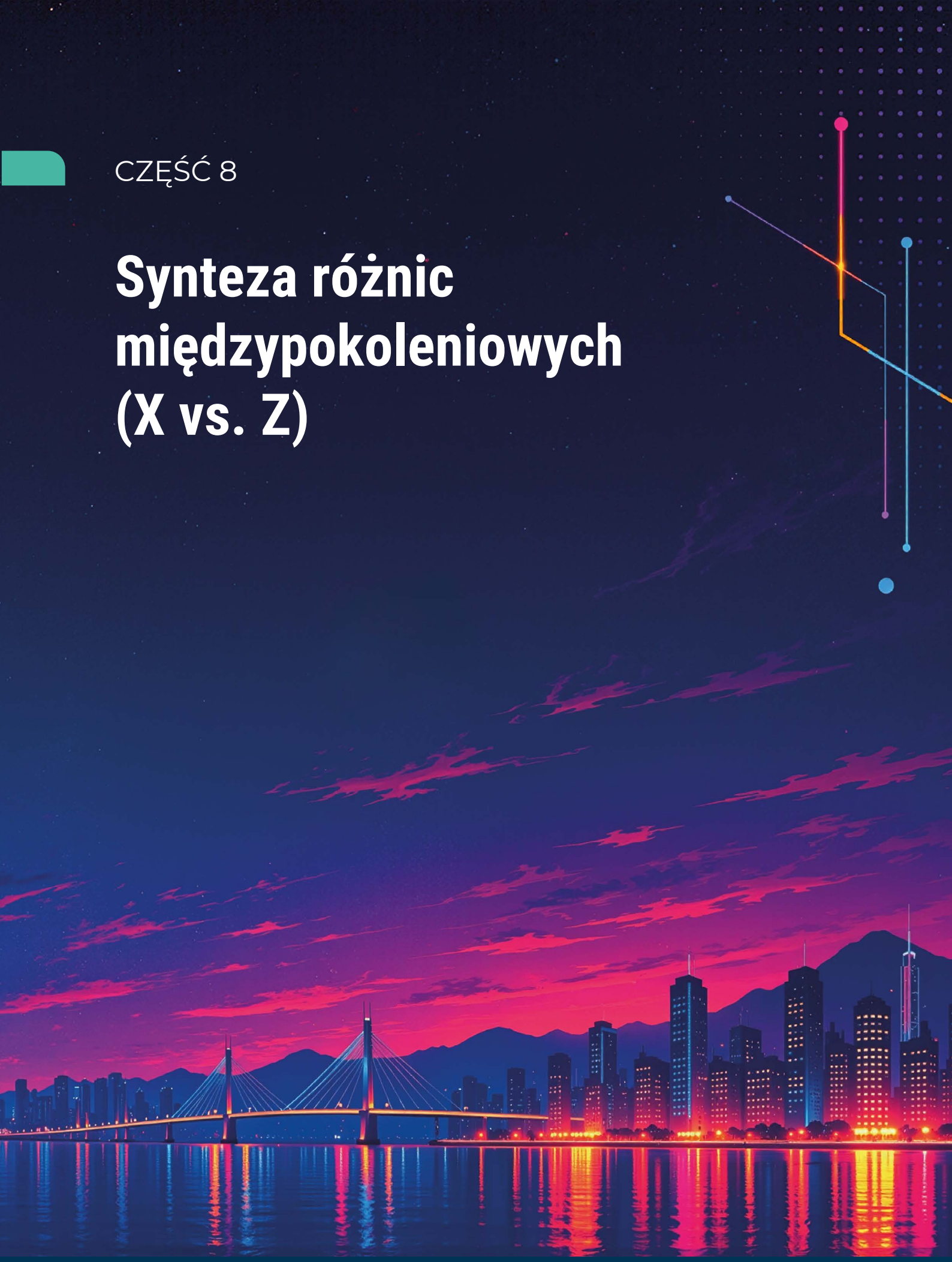
Obszar	Kluczowe ustalenie	Implikacja praktyczna
Preferencje zawodowe	**Wynagrodzenie (35%) i stabilność (32%) decydują o wyborze pracodawcy dla 67% badanych; równowaga praca–życie wyraźnie ustępuje.**	**Przejrzysty system płac i realne bezpieczeństwo zatrudnienia są warunkiem wejścia; o poziomie zaangażowania decydują natomiast motywy rozwojowe, które w modelach przewidują je kilkakrotnie silniej.**
Relacje i przywództwo	**Oczekiwany szef wspierający (43%) i wymagający, ale doceniający (26%); fundament relacji to zaufanie (71%); komunikacja konkretna (66%).**	**Rozwijać liderów łączących wysokie wymagania z uznaniem; budować kulturę zaufania i rzeczowej komunikacji.**
Zaangażowanie i docenianie	**63% bardzo zaangażowanych, lecz 23% nie wie, czy jest docenianych.**	**Priorytet: systematyczna informacja zwrotna i kultura uznania; pomiar zaangażowania.**
Sytuacja 45+	**81% kompetencji cyfrowych dobrych/bardzo dobrych; bariera awansowa dotyczy 30%.**	**Odejście od stereotypu „cyfrowego wykluczenia"; odblokować i uczciwie monitorować ścieżki awansu.**
Plany i wypalenie	**Pełnoobjawowe wypalenie rzadkie (7% - wszystkie 6 symptomów), lecz 41% w „kierunku ryzyka" (≥3 symptomy); 33% chce pracować póki zdrowie pozwoli; stopniowe ograniczanie (28%).**	**Tworzyć elastyczne ścieżki „miękkiego lądowania", role doradcze i mentorskie; inwestować w profilaktykę zdrowotną.**

Źródło: opracowanie własne GeeX.

Powyższa synteza pokazuje, że poszczególne obszary nie są od siebie niezależne. Łączy je wspólny mianownik: pokolenie X oczekuje **uczciwej wymiany opartej na bezpieczeństwie, jasności i uznaniu**. Spełnienie tych oczekiwań jednocześnie podnosi zaangażowanie, ogranicza ryzyko utraty doświadczonej kadry i wydłuża jej aktywność zawodową - co czyni inwestycję w tę grupę szczególnie efektywną.

CZĘŚĆ 8

Synteza różnic międzypokoleniowych (X vs. Z)



8. Synteza różnic międzypokoleniowych (X vs Z)

8.1. Najważniejsze różnice w pięciu wymiarach

Zestawienie obu badań – GeeX oraz Work War Z – pozwala uchwycić to, co odróżnia doświadczone pokolenie X od wchodzącego na rynek pokolenia Z, a także zaskakująco szeroki obszar wspólny. Poniższa tabela syntetyzuje najważniejsze różnice w pięciu wymiarach.
Obraz wyłaniający się z porównania przeczy części obiegowych opinii o „przepaści pokoleniowej". Oba pokolenia oczekują wspierających przełożonych, jasnej i konkretnej komunikacji oraz zespołów opartych na zaufaniu, a dobrostan w pracy ceni 97% przedstawicieli każdej z generacji. Najważniejsza realna różnica dotyczy zaangażowania i stabilności: pokolenie X angażuje się silniej i poszukuje bezpieczeństwa, podczas gdy pokolenie Z koncentruje się na wynagrodzeniu i rozwoju, a swoje zaangażowanie ocenia ostrożniej.

TABELA 27. Porównanie pokolenia X i pokolenia Z w pięciu obszarach tematycznych na podstawie badań GeeX i Work War Z

Wymiar	Pokolenie X (GeeX)	Pokolenie Z (Work War Z)
Preferencje zawodowe	**Wynagrodzenie (35%) i stabilność zatrudnienia (32%) - bezpieczeństwo przede wszystkim.**	**Dominacja wynagrodzenia (47%); istotna rola możliwości rozwoju (13%).**
Samoocena zaangażowania	**63% deklaruje wysokie zaangażowanie; uznanie i sens wśród najsilniejszych motywatorów.**	**39% bardzo zaangażowanych; 42% stara się, ale nie zawsze się to udaje.**
Relacje i styl zarządzania	**Szef wspierający (43%) i wymagający, ale doceniający (26%); komunikacja konkretna (66%).**	**Szef wspierający (43%); wymagający marginalny (6%); komunikacja konkretna (33%).**
Kompetencje i rozwój	**Wysoka samoocena kompetencji cyfrowych (81% dobre i bardzo dobre); potrzeba ról doradczych i mentoringu.**	**Naturalna biegłość cyfrowa; nacisk na szkolenia i ścieżki awansu.**
Sytuacja na rynku pracy	**Pozycja stabilna lub lepsza (38% lepsza); bariera: pomijanie przy awansach (30%).**	**Wejście na rynek; presja finansowa i oczekiwanie szybkiego rozwoju.**

Źródło: opracowanie własne GeeX.

8.2.Pogłębiona analiza sektorowa: biznes vs. sektor publiczny

Choć różnice między sektorem biznesowym a publicznym są w wielu pytaniach umiarkowane, układają się one w spójny, interpretowalny wzorzec. Poniższa tabela syntetyzuje najważniejsze kontrasty sektorowe wraz z ich możliwą interpretacją.

TABELA 28. Porównanie sektora biznesowego i publicznego w pięciu obszarach tematycznych badania Geex

Wymiar	BIZNES	PUBLIC
Kryterium wyboru pracodawcy	Prymat wynagrodzenia (36%); stabilność wyraźnie mniej istotna (22%).	Wyższa waga stabilności (34%); bezpieczeństwo równoważy potencjał płacowy.
Preferowany przełożony	Silna preferencja szefa dającego swobodę (22%) - większa autonomia ról.	Mocniejszy nacisk na szefa wspierającego i dostępnego (45%).
Styl komunikacji	Częściej oczekiwana bezpośredniość i szczerość (56%).	Częściej oczekiwana konkretność i rzeczowość (67%).
Bariera awansowa	Pomijanie przy awansach 23%.	Pomijanie przy awansach 30% - mimo sformalizowanych ścieżek.
Model przejścia na emeryturę	Wyraźnie wyższy apetyt na pracę projektową i mentoring (23%).	Dominacja stopniowego ograniczania etatu (28%).
Wykształcenie	Bardziej zróżnicowane (18% średnie).	Silna dominacja wyższego magisterskiego (80%).
Wypalenie i obciążenia	Symptomy obciążające wyraźnie rzadsze (≥3 symptomy: 35% wobec 42%).	Symptomy nieco częstsze - (42%) presja biurokratyczna i płacowa.

Źródło: opracowanie własne GeeX.

Wzorzec ten można odczytać przez pryzmat odmiennych kontraktów psychologicznych. Sektor publiczny oferuje przede wszystkim bezpieczeństwo i przewidywalność, przyciągając osoby ceniące stabilność i akceptujące ograniczony potencjał płacowy oraz większą formalizację - co paradoksalnie nie chroni przed barierą awansową, a generuje specyficzne obciążenia biurokratyczne. Sektor biznesowy oferuje z kolei wyższy potencjał wynagrodzeń i większą autonomię w zamian za większą zmienność, co przekłada się na silniejsze oczekiwanie bezpośredniości i apetyt na elastyczne, projektowe formy kontynuacji kariery. Wnioski praktyczne są odmienne dla każdego z sektorów: w administracji priorytetem powinno być odblokowanie ścieżek awansu i redukcja obciążeń biurokratycznych, w biznesie zaś - budowanie poczucia stabilności i tworzenie ról doradczych dla doświadczonej kadry.



CZĘŚĆ 9

Dyskusja i weryfikacja hipotez



9.Dyskusja i weryfikacja hipotez

O ile część 7 prezentowała wyniki (co pokazują dane), o tyle ta część interpretuje ich znaczenie: weryfikuje hipotezy badawcze, osadza wyniki w dorobku teoretycznym i pogłębia analizę w pięciu kluczowych obszarach tematycznych.

9.1 Weryfikacja hipotez badawczych

TABELA 29. Weryfikacja hipotez badawczych badania Geex.

Hipoteza	Rozstrzygnięcie	Uzasadnienie empiryczne
H1	Obalona	W deklaracjach motywy bezpieczeństwa istotnie dominują: stabilność zatrudnienia jest najczęściej wskazywanym kryterium nr 1 po wynagrodzeniu (32%), a możliwość rozwoju wskazuje 5% badanych. Hipoteza mówi jednak o czynniku zaangażowania, nie o hierarchii deklarowanych preferencji, a w modelach predykcyjnych zależność się odwraca: motywy wzrostu przewidują zaangażowanie z ilorazem szans 1,93, motywy bezpieczeństwa 1,14, a dla gotowości do dłuższej pracy motywy bezpieczeństwa działają w kierunku przeciwnym (0,75). Rozstrzygające są modele - i te hipotezę obalają; utrzymana zostaje hipoteza zerowa (por. rozdz. 9.9.3).
H2	Obalona	Wbrew hipotezie wynagrodzenie jest wskazywane częściej niż równowaga praca–życie: 35% wobec 12% wskazań nr 1. W deklarowanej hierarchii wyboru pracodawcy czynnik finansowy wyraźnie góruje nad równowagą praca-życie. Utrzymana zostaje hipoteza zerowa.
H3	Potwierdzona w predykcji, nierozstrzygnięta w deklaracjach	W baterii motywatorów kompetencje cyfrowe nie wyróżniają się na tle pozostałych pozycji, więc na poziomie deklaracji nie da się orzec czy badani postrzegają je jako czynnik kluczowy. Model predykcyjny na danych jednostkowych daje jednak wynik jednoznaczny: każdy stopień wyżej w samoocenie kompetencji cyfrowych zwiększa szansę wysokiego zaangażowania z ilorazem szans 1,66 ($p < 0,001$, $N = 12\,904$, kontrola: rocznik, płeć, wykształcenie, sektor). W modelu obejmującym również postrzegane docenianie i ocenę współpracy międzypokoleniowej kompetencje cyfrowe pozostają najsilniejszym predyktorem (iloraz szans 1,71; efekt krańcowy +0,114 wobec +0,088 dla doceniania). Związek jest zatem realny i silny jednak przekrojowy charakter badania nie pozwala rozstrzygnąć jego kierunku.
H4	Potwierdzona	Część opisowa hipotezy znajduje potwierdzenie: ocena współpracy pogarsza się wraz z dystansem pokoleniowym - pozytywnie ocenia ją 89% badanych wobec rówieśników, 70% wobec millenialsów, 66% wobec Baby Boomers i 39% wobec pokolenia Z (20% ocen negatywnych). Człon dotyczący wpływu na zaangażowanie został przetestowany na danych jednostkowych i również się potwierdza: każdy stopień lepszej oceny współpracy z pokoleniem Z zwiększa szansę wysokiego zaangażowania z ilorazem szans 1,13 ($p < 0,001$, $N = 12\,927$). Efekt jest istotny, ale wyraźnie słabszy niż dla doceniania i kompetencji cyfrowych - po ich uwzględnieniu spada do 1,05 ($p = 0,011$), co wskazuje, że działa w znacznej części pośrednio.
H5	Potwierdzona w wymiarze awansowym	Dyskryminację wiekową rozumianą jako pomijanie przy awansach mimo kwalifikacji deklaruje 30% badanych, a dyskryminację w rekrutacji 6%; większość (64%) nie wskazuje żadnego z doświadczeń wymienionych w pytaniu. Człon hipotezy o wpływie na strategie zawodowe i plany emerytalne również znajduje potwierdzenie: 83% wpływu pomijania przy awansach na zaangażowanie biegnie przez utratę poczucia bycia docenianym, a doświadczenia ageistowskie wiążą się z intencjami emerytalnymi (rozdz. 9.9.4 i 9.9.6).

Źródło: opracowanie własne GeeX.

9.2. Hipotezy badania a hipotezy przeglądu literatury

Badanie oparto na pięciu hipotezach sformułowanych w opisie metodologicznym przed zebraniem danych; przegląd literatury dodaje osiem hipotez wyprowadzonych ze stanu badań i z danych SHARE. Obie listy powstały niezależnie. Poniższe zestawienie pokazuje, gdzie się pokrywają, gdzie jedna strona rozstrzyga to, czego druga nie stawia, i gdzie pozostaje luka. Werdykty hipotez podano w rozdz. 9.9.2, na końcu tej części; pełne uzasadnienia wraz z dowodami - w rozdz. 12.4.3 w części 12.

TABELA 30. Weryfikacja hipotez badawczych badania GeeX i przeglądu literatury

Hipoteza badania	Hipoteza przeglądu	Relacja i rozstrzygnięcie
H1 - Stabilność vs. rozwój	Hipoteza 5 - Motywy finansowe silniejsze niż w literaturze	Ta sama teza w dwóch językach i zgodne rozstrzygnięcie. W deklaracjach motywy bezpieczeństwa i finansowe dominują (wynagrodzenie 35%, stabilność 32% wskazań nr 1), w predykcji przeważają motywy wzrostu (iloraz szans 1,93 wobec 1,14). Ponieważ hipoteza badania dotyczy zaangażowania, rozstrzygają modele - i obalają ją. Szczegóły: rozdz. 9.9.3.
H5 - Dyskryminacja wiekowa	Hipoteza 1 - Perspektywy awansu najgorzej oceniane	Ten sam mechanizm z dwóch stron: raport mierzy doświadczenie (pomijanie przy awansach 30%), przegląd - ocenę wymiaru pracy. Obie potwierdzone. Rozdz. 9.9.4 domyka mechanizm: 83% efektu biegnie przez utratę poczucia bycia docenianym, efekt bezpośredni jest nieistotny.
H2 - Work-life balance vs. wynagrodzenie	Hipoteza 4 - Zadowolenie z zarobków poniżej średniej UE	Pokrewne, nie tożsame. H2 obalona (wynagrodzenie 35% wobec 12% dla równowagi praca-życie), hipoteza 4 potwierdzona pośrednio (niezadowolenie z wynagrodzenia 91% top2, brak pomiaru bezpośredniego). Wspólny wniosek: kwestia płacy pozostaje w tej grupie otwarta.
H3 - Adaptacja cyfrowa jako czynnik zaangażowania	brak odpowiednika	Hipotezy przeglądu nie obejmują kompetencji cyfrowych; rozdz. 9.9.8 pokazuje, że gradient jest liniowy, cezury 55 lat nie ma (p = 0,638), a różnica między kohortami znika po uwzględnieniu horyzontu kariery. Model na danych jednostkowych dodaje rozstrzygnięcie: samoocena kompetencji cyfrowych jest najsilniejszym predyktorem wysokiego zaangażowania w modelu (iloraz szans 1,71), mocniejszym niż postrzegane docenianie H3 potwierdzona w predykcji.
H4 - Komfort w zespołach międzypokoleniowych	brak odpowiednika	Przegląd dotyka tematu wyłącznie od strony różnorodności wieku w zespołach (rozdz. 3.10.2: brak efektu głównego, wynik zależy od moderatorów). Człon hipotezy o wpływie na zaangażowanie przetestowano na danych jednostkowych: lepsza ocena współpracy z pokoleniem Z zwiększa szansę wysokiego zaangażowania (iloraz szans 1,13; p < 0,001), efekt istotny, ale w dużej części pośredni. H4 potwierdzona.
brak odpowiednika	Hipoteza 2 - Presja czasu rosnąca, obciążenie fizyczne malejące	Potwierdzona (presja i stres 87% top2; wysiłek fizyczny 45%, najsłabszy z jedenastu wymiarów). Opis metodologiczny badania nie stawiał wobec tego obszaru hipotezy.
brak odpowiednika	Hipoteza 3 - Uznanie oceniane relatywnie dobrze	Częściowo potwierdzona: 72,5% wobec 82% w SHARE, przy 23,4% odpowiedzi nie wiem. Raport podaje 56% liczone od wszystkich badanych i tę samą wartość po wyłączeniu odpowiedzi nie wiem (72%) - to jeden pomiar na dwóch podstawach, nie dwa wyniki (część 7).
brak odpowiednika	Hipoteza 6 - Wsparcie przełożonego najsilniejszym korelatem	Potwierdzona mocno: docenienie ma największy efekt krańcowy w modelu (+0,210 na zaangażowanie). Największa wartość dodana przeglądu - opis metodologiczny nie stawiał wobec tego obszaru hipotezy, a wynik stoi za pierwszą rekomendacją raportu.
brak odpowiednika	Hipoteza 7 - Kobiety: wyższe obciążenie opiekuńcze	Nietestowalna: kwestionariusz GeeX nie zawiera pytań o opiekę. Ujęta jako ograniczenie i priorytet kolejnej fali badania (część 12).
brak odpowiednika	Hipoteza 8 - Sektor publiczny: sens pracy przy niskiej satysfakcji	Obalona w kluczowym punkcie: sektor publiczny podwyższa chęć wyjścia (iloraz szans 1,72), a nie obniża; wynik odporny na trzy definicje sektora. Zgodne z korektą w części 7.

Źródło: opracowanie i obliczenia dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie danych jednostkowych GeeX.

Obie listy są weryfikowane na tym samym zbiorze danych, więc zestawienie nie służy szukaniu sprzeczności - te nie mogłyby wynikać z danych, a jedynie z odmiennego sposobu ich odczytania. Pokazuje ono co innego: jak dalece obie listy się pokrywają i gdzie każda sięga tam, gdzie druga milczy. Cztery hipotezy przeglądu - o presji czasu, uznaniu, wsparciu przełożonego i sektorze publicznym - dotyczą obszarów, wobec których opis metodologiczny badania nie stawiał hipotez, a jedna z nich - o wsparciu przełożonego - daje najsilniejszy efekt w całym modelu i stoi za pierwszą rekomendacją raportu. W drugą stronę dwie hipotezy badania - o adaptacji cyfrowej i o komforcie w zespołach międzypokoleniowych - opisują obszary nieobjęte przeglądem. Jedna hipoteza przeglądu - o obciążeniu opiekuńczym kobiet - pozostaje nietestowalna w obecnym kwestionariuszu i wraca jako rekomendacja pomiarowa w części 12. Realne napięcie przebiega natomiast nie między listami, lecz między poziomami pomiaru: ta sama teza o prymacie bezpieczeństwa jest potwierdzona w deklaracjach i obalona w modelach predykcyjnych. To rozróżnienie, a nie zgodność obulist, jest właściwym wnioskiem z tego zestawienia.

9.3. Interpretacja wyników i odniesienie do literatury

Wyniki układają się w spójny portret pokolenia X jako grupy pragmatycznej, lojalnej i stabilnej. Prymat wynagrodzenia i bezpieczeństwa zatrudnienia koresponduje z teorią kapitału ludzkiego (Becker, Mincer, Schultz), w której decyzje zawodowe są pochodną inwestycji w karierę i dążenia do ochrony jej dorobku. Wysoki, deklarowany poziom zaangażowania oraz znaczenie uznania jako motywatora znajdują oparcie w klasycznych modelach zaangażowania (Kahn, Saks, Schaufeli) oraz w koncepcji cech pracy (Hackman i Oldham), gdzie sens, informacja zwrotna i autonomia warunkują motywację wewnętrzną.

Rzadkość spełniania operacyjnego kryterium wypalenia (4% badanych; wszystkie sześć symptomów regularnie - 7%) można interpretować w świetle teorii wymagań i zasobów pracy (Bakker i Demerouti): doświadczenie zawodowe, kompetencje i stabilna pozycja stanowią zasoby buforujące obciążenia. Z perspektywy teorii pokoleń (Mannheim, Juchnowicz) zaobserwowane różnice X–Z są realne, lecz mniejsze, niż sugeruje publiczny dyskurs - wiele oczekiwań ma charakter ponadpokoleniowy i wiąże się raczej z etapem życia niż z samą przynależnością generacyjną. Wreszcie, utrzymujące się znaczenie docenienia i jakości komunikacji wpisuje się w logikę kompleksowego zarządzania jakością (TQM), w którym kultura organizacyjna i informacja zwrotna warunkują efektywność.

9.4. Bezpieczeństwo jako oś tożsamości zawodowej pokolenia X

Najsilniejszym, powtarzającym się motywem badania jest dążenie pokolenia X do bezpieczeństwa - finansowego i zatrudnieniowego. Nie jest to jednak bezpieczeństwo rozumiane jako bierność czy unikanie ryzyka, lecz jako fundament, na którym ta grupa buduje swoje zaangażowanie. Dane pokazują pozorny paradoks: wysoka waga stabilności współwystępuje z wysokimi samoocenami zaangażowania (63% deklaracji). W świetle teorii zachowania zasobów (Hobfoll) staje się to zrozumiałe - poczucie bezpieczeństwa uwalnia zasoby psychologiczne, które mogą zostać zainwestowane w pracę, zamiast być pochłaniane przez niepewność. Z perspektywy zarządczej oznacza to, że inwestycja w stabilność nie konkuruje z zaangażowaniem, lecz mu sprzyja - wniosek istotny dla organizacji, które tradycyjnie postrzegają bezpieczeństwo i wydajność jako wartości przeciwstawne.

Różnica sektorowa (silniejsza waga stabilności w administracji, wynagrodzenia w biznesie) odzwierciedla odmienne „kontrakty psychologiczne": w sektorze publicznym pracownik wymienia ograniczony potencjał płacowy na przewidywalność,

w biznesie - akceptuje większą zmienność w zamian za wyższe wynagrodzenie. Dane pokazują jednak, że kontrakt publiczny nie domyka się po stronie pracownika. Przewidywalność zatrudnienia nie przynosi lepszego samopoczucia zawodowego: w sektorze publicznym wyższe jest wyczerpanie, częstsze pomijanie przy awansach (30% wobec 23%) i wyższa chęć natychmiastowego przejścia na emeryturę. Stabilność zatrzymuje w miejscu pracy, ale nie buduje zaangażowania - i to jest właściwy punkt wyjścia do projektowania zróżnicowanych strategii retencji w obu sektorach.

9.5. Paradoks docenienia: wysokie zaangażowanie przy słabej informacji zwrotnej

Drugim wyrazistym wątkiem jest rozdźwięk między wysokim zaangażowaniem a niepewnością co do bycia docenianym. Aż 23% pokolenia X nie potrafi ocenić, czy jest doceniane przez pracodawcę. W kategoriach modelu Hackmana–Oldhama jest to deficyt informacji zwrotnej, jednego z fundamentalnych warunków motywacji wewnętrznej. Oznacza to, że organizacje czerpią z zaangażowania doświadczonej kadry, nie odwzajemniając go systematycznym uznaniem. To sytuacja niestabilna: zaangażowanie pozbawione informacji zwrotnej eroduje w czasie, a jego utrata jest znacznie kosztowniejsza niż utrzymanie. Wniosek ten bezpośrednio uzasadnia rekomendacje dotyczące kultury uznania oraz co szczególnie istotne, systematycznego pomiaru zaangażowania (część 11), bez którego organizacja nie jest w stanie zauważyć erozji, zanim przerodzi się ona w rotację.

9.6. Kompetencje cyfrowe a mit „cyfrowego wykluczenia”

Samooceny respondentów nie potwierdzają stereotypu pokolenia X jako grupy oddalonej od technologii (81% ocen dobrych/bardzo dobrych, 1% deklarowanych trudności). Ma to dwojakie znaczenie. Po pierwsze, dezawuuje uzasadnienia decyzji kadrowych opartych na domniemanej niższej „cyfrowości” starszych pracowników. Po drugie, kieruje uwagę ku rzeczywistej barierze - nie kompetencyjnej, lecz awansowej i percepcyjnej. To nie brak umiejętności, lecz uprzedzenia i sztywne procedury awansowe ograniczają potencjał tej grupy. Hipoteza H3 rozstrzyga się dwupoziomowo. W deklaracjach kompetencje cyfrowe nie wyróżniają się w baterii motywatorów - badani wskazują tam przede wszystkim bezpieczeństwo i uznanie. W modelu predykcyjnym na danych jednostkowych samoocena kompetencji cyfrowych okazuje się jednak najsilniejszym predyktorem wysokiego zaangażowania (iloraz szans 1,71), mocniejszym niż postrzegane docenianie. To lustrzane odbicie sytuacji z hipotezy H1: tam deklaracje potwierdzały, a modele obalały, tutaj jest odwrotnie.

9.7. Most międzypokoleniowy jako wyzwanie i szansa

Asymetria ocen współpracy międzypokoleniowej (89% pozytywnych z rówieśnikami wobec 39% z pokoleniem Z) jest jednym z najbardziej operacyjnie użytecznych wyników badania. Potwierdza ona opisową część hipotezy H4 - a model na danych jednostkowych potwierdza także jej drugi człon: lepsza ocena współpracy z pokoleniem Z wiąże się z wyższym zaangażowaniem (iloraz szans 1,13; $p < 0,001$) - i lokalizuje napięcie precyzyjnie - nie „między starymi a młodymi” w ogóle, lecz konkretnie na styku pokolenia X i Z. W świetle teorii pokoleń różnice te wynikają z odmiennych doświadczeń formacyjnych i etapów kariery, nie zaś z trwałych cech charakteru. To czyni je podatnymi na interwencję: wspólne cele, jasne zasady współpracy i mechanizmy wzajemnego uczenia się (mentoring klasyczny i odwrócony) mogą przekształcić różnicę w komplementarność. Niewykorzystany potencjał jest tu obustronny - doświadczenie „iksów” i biegłość technologiczno-sieciowa „zetek”.

9.8. Wypalenie, zdrowie i horyzont emerytalny

Rzadkie spełnianie operacyjnego kryterium wypalenia oraz wysoka gotowość do wydłużonej aktywności (33% póki zdrowie pozwoli) rysują obraz grupy odpornej i skłonnej do dłuższej pracy - pod warunkiem zachowania zdrowia i oferowania elastycznych form zatrudnienia. To zestawienie ma kluczowe znaczenie w kontekście demograficznym: pokolenie X stanowi rezerwuar aktywności zawodowej, którego realizacja zależy nie od „przymusu" pracy, lecz od zdrowia i jakości oferty pracodawcy. Preferencja stopniowego ograniczania wymiaru pracy (28%) i ról doradczych wskazuje, że właściwą odpowiedzią nie jest wybór „praca albo emerytura", lecz projektowanie ścieżek miękkiego lądowania. Zaniechanie w tym obszarze oznacza utratę zarówno kapitału ludzkiego, jak i potencjalnych korzyści systemowych płynących z dłuższej aktywności zawodowej.

9.9. Wyniki badania GeeX w świetle przeglądu literatury

Analizy statystyczne przedstawione w tej części - modele regresji, dekompozycje mediacyjne i testy restrykcji - wykonano na danych jednostkowych badania GeeX. Wcześniejsze rozdziały przeglądu (rozdz. 3.1-3.10) mają charakter teoretyczny i przeglądowy.

Poprzednie części opracowania nie uwzględniają wyników analizy badania GeeX. Ten rozdział konfrontuje je z danymi: N = 12 983 pracujących urodzonych w latach 1965–1980, zebranych między październikiem 2025 a kwietniem 2026 (93% w listopadzie i grudniu 2025). Analizy wykonano w Stacie na danych jednostkowych; modele mediacyjne, których nie przyjęła procedura sem ze zmiennymi czynnikowymi, przeliczono osobno metodą bootstrapową na 1000 replikacjach.
Analiza przebiegła w dwóch turach. Pierwsza objęła siedem luk badawczych wskazanych w rozdz. 3.10.3. Druga część analizy została wykonana po sporządzeniu listy zmiennych wartych skostruowania (rozdz. 12.4.2), pozwoliła na weryfikację, które z proponowanych zmiennych da się zbudować z już zebranych danych.Okazałosię,żejesttomożliwedlapięciu z ośmiu zmiennych, a wyniki dwóch z nich (dystansu do wieku emerytalnego i horyzontu kariery mierzonego w latach) pozwoliły na modyfikację wniosków z sformułowanych po pierwszej części. Te fragmenty oznaczono osobnymi śródtytułami, bo dobrze pokazują, jak bardzo wynik potrafi zależeć od operacjonalizacji.

9.9.1. Próba badawcza

Poniższa tabela przedstawia porównanie struktury próby GeeX do populacji, wskazując na silną nadreprezentację osób o wskazanych cechach.

TABELA 31. Porównanie struktury próby badania GeeX ze strukturą populacji – grupy nadreprezentowane w próbie

Cecha	GeeX	Populacja	Nadreprezentacja
Wykształcenie wyższe	**90,0%**	**35,9% (45–54 lata, 2024)**	**× 2,5**
Kobiety	**73,5%**	**46,5% (pracujący 45–64)**	**× 1,6**
Sektor publiczny (kanał rekrutacji)	**87,3%**	**23,0% (GUS 2024)**	**× 3,8**
Miasta powyżej 500 tys.	**27,8%**	**12,1%**	**× 2,3**

Źródło: opracowanie i obliczenia dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie danych jednostkowych GeeX.

Struktura kohort: 1965–1969 (56–60 lat) 17,3%, 1970–1974 (51–55 lat) 31,5%, 1975–1980 (45–50 lat) 51,2%.

Warto zwrócić uwagę na znaczący udział w próbie osób w wieku 45-50 lat, zatem jest to badanie osób 45+, nie 50+, jak badanie SHARE. Ponad połowa respondentów nie ukończyła 51 lat, podczas gdy próba SHARE zaczyna się od 50. roku życia. Po drugie, gradient wykształcenia w tej próbie nie istnieje: osoby z wykształceniem zasadniczym lub podstawowym to 54 osoby na 12 983. Właściwym punktem odniesienia w danych SHARE jest wyłącznie grupa osób z wykształceniem wyższym.

Badanie GeeX jest zatem głównie badaniem wysoko wykształconej reprezentacji polskiego sektora publicznego i oświaty w wieku przedemerytalnym. Tak sformułowana charakterystyka próby wskazuje na kluczową cechę badania: to grupa licząca w Polsce kilkaset tysięcy osób, kluczowa dla funkcjonowania szkół i administracji, a praktycznie niezbadana.

9.9.2. Bilans ośmiu hipotez

TABELA 32. Bilans weryfikacji ośmiu hipotez badawczych

Hipoteza	Werdykt
Perspektywy awansu najgorzej oceniane	**potwierdzona pośrednio: pomijanie przy awansach to najczęstsze doświadczenie negatywne (29,5%) i najsilniejszy predyktor postaw**
Presja czasu rosnąca, obciążenie fizyczne malejące	**potwierdzona**
Uznanie oceniane relatywnie dobrze	**Częściowo: 72,5% wobec 82% w SHARE, ale 23,4% nie potrafi ocenić**
Zadowolenie z zarobków poniżej średniej UE	**potwierdzona pośrednio**
Motywy finansowe silniejsze niż w literaturze	**potwierdzona w deklaracjach, obalona w predykcji: patrz rozdz. 9.9.3**
Wsparcie przełożonego najsilniejszym korelatem	**potwierdzona mocno**
Kobiety: wyższe obciążenie opiekuńcze	**nietestowalna**
Sektor publiczny: sens przy niskiej satysfakcji	**obalona w kluczowym punkcie: patrz rozdz. 9.9.5**

Źródło: opracowanie i obliczenia dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie danych jednostkowych GeeX.

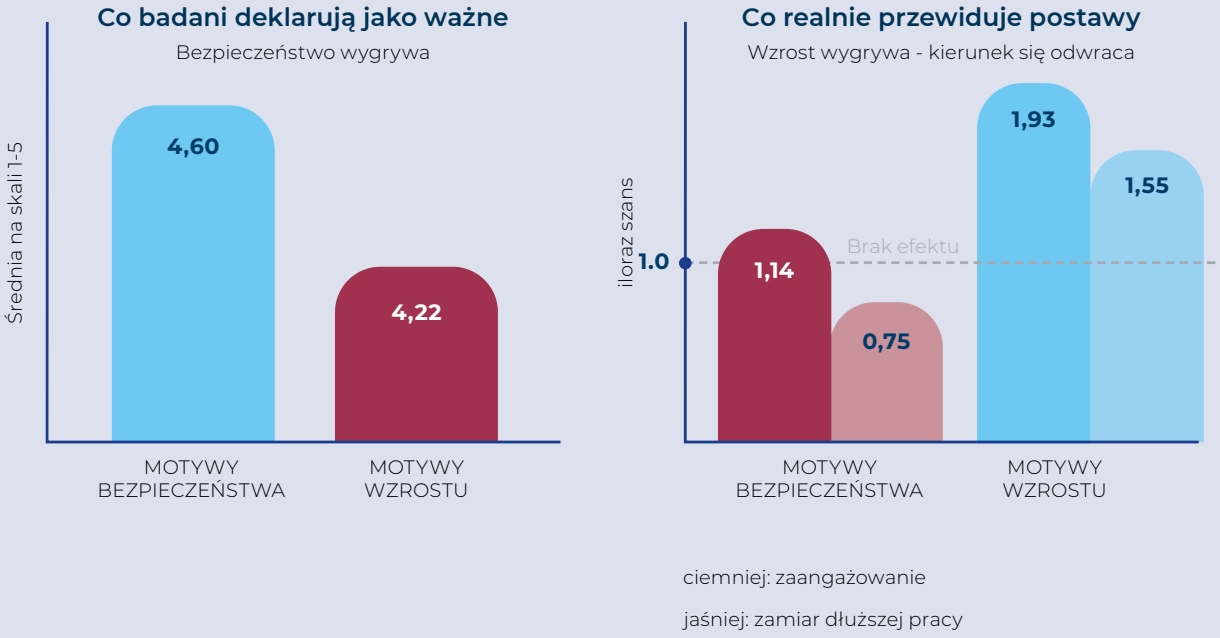
9.9.3. Paradoks deklaracji i predykcji

W rankingu kryteriów wyboru pracodawcy wynagrodzenie zajmuje pierwsze miejsce u 34,7% badanych (średnia ranga 2,74), stabilność zatrudnienia u 32,2% (3,08), a możliwość rozwoju u 5,4% (6,32). W baterii motywatorów motywy bezpieczeństwa plasują się wyżej niż motywy wzrostu (4,60 wobec 4,22 na skali pięciostopniowej). Hipoteza 5 wydaje się potwierdzona, a kontrapunkt Śliwickiego (2025) wobec metaanalizy Kooij i in. (2011) wzmocniony.

Modele mówią jednak coś odwrotnego. W regresji porządkowej zaangażowania motywy wzrostu mają iloraz szans 1,93 ($p < 0,001$), a motywy bezpieczeństwa 1,14 ($p = 0,047$), jest to efekt niemal pięciokrotnie słabszy. W modelu intencji dłuższej pracy różnica jest jeszcze wyraźniejsza: motywy wzrostu 1,55 ($p < 0,001$), motywy bezpieczeństwa 0,75 ($p < 0,001$), czyli działają w kierunku przeciwnym. Osoby silniej ceniące bezpieczeństwo są mniej skłonne pracować dłużej niż wymaga tego wiek emerytalny.

Wniosek jest taki, że to, co badani deklarują jako najważniejsze, nie jest tym, co przewiduje ich zaangażowanie i plany. Bezpieczeństwo i płaca to warunki, których brak jest dotkliwy, w kategoriach Herzberga określany jako czynniki higieny. Rozwój jest tym, co realnie różnicuje. Ustalenie to jest zgodne z krytyką Herzberga sformułowaną przez House'a i Wigdora (1967), a jednocześnie tłumaczy, dlaczego badania oparte wyłącznie na deklarowanej ważności czynników prowadzą do mylących rekomendacji dla polityki personalnej

WYKRES 24. Deklarowana ważność motywów a ich realna siła predykcyjna



Źródło: opracowanie i obliczenia dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie danych jednostkowych GeeX.

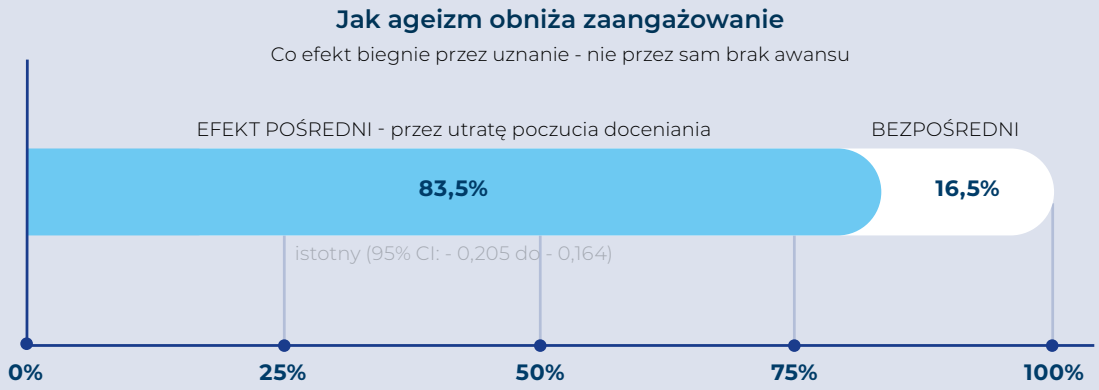
9.9.4. Jakość zarządzania — wypełnienie luki nr 1

Analiza danych wskazuje, że docenienie jest najsilniejszym pojedynczym predyktorem zaangażowania. Efekt krańcowy na prawdopodobieństwo najwyższej kategorii zaangażowania wynosi +0,210 ($p < 0,001$), więcej niż jakakolwiek inna zmienna w modelu, łącznie z płcią (+0,108) i motywami wzrostu (+0,132). Prawdopodobieństwo wysokiego zaangażowania rośnie z 0,491 u osób niedocenianych do 0,730 u docenianych.

Dekompozycja mediacyjna (bootstrap, 1000 replikacji, N = 9 687) pokazuje, że wpływ pomijania przy awansach na zaangażowanie jest mediowany przez docenienie w 83,5%. Efekt pośredni −0,184 (95% CI od −0,205 do −0,164) jest istotny, efekt bezpośredni −0,036 (CI od −0,074 do +0,003) nie jest. Innymi słowy: bycie pominiętym przy awansie samo w sobie nie obniża zaangażowania. Obniża je dlatego, że odbiera poczucie bycia docenianym. Dla wypalenia mediacja jest częściowa (57,0%, oba efekty istotne).

To ustalenie ma bezpośrednie przełożenie praktyczne: dźwignią nie jest sam awans, lecz to, czy pracownik czuje się dostrzeżony, a to organizacja może zapewnić także wtedy, gdy nie ma możliwości oferty awansu.

WYKRES 25. Dekompozycja wpływu ageizmu awansowego na zaangażowanie

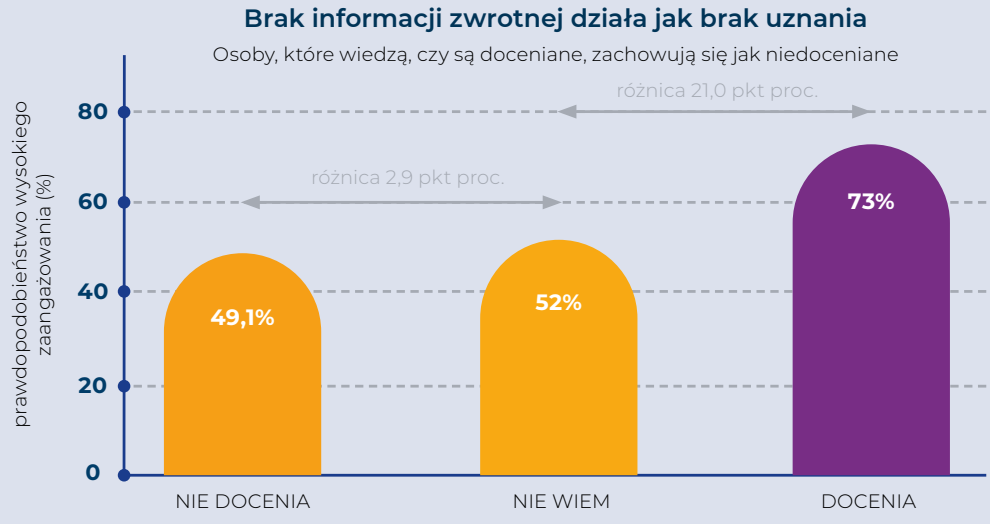


Źródło: opracowanie i obliczenia dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie danych jednostkowych GeeX.

Wyniki badania GeeX wskazują, że na badanej populacji model niedopasowania Leiter i Maslach w wersji klasycznej nie potwierdził się. Interakcja wagi uznania z faktem bycia docenianym wynosi −0,0005 przy błędzie standardowym 0,091 (p = 0,996). Różnica w prawdopodobieństwie wysokiego zaangażowania między docenianymi a niedocenianymi wynosi 0,209 wśród osób, dla których uznanie jest mało ważne, i 0,232 wśród tych, dla których jest bardzo ważne. Znaczenie ma sam brak uznania, a nie rozbieżność między oczekiwaniem a rzeczywistością.

Odpowiedź „nie wiem” nie jest brakiem danych. 23,4% badanych nie potrafi ocenić, czy pracodawca ich docenia. Grupa ta ma prawdopodobieństwo wysokiego zaangażowania 0,520 — praktycznie tyle samo co osoby niedoceniane (0,491), a nie 0,730 co doceniane. Brak informacji zwrotnej działa więc niemal jak jej brak w sensie negatywnym. W organizacji, w której co czwarty pracownik nie wie, czy jest doceniany, system oceny nie pełni swojej funkcji.

WYKRES 26. Zaangażowanie a poczucie docenienia, z grupą „nie wiem” jako osobną kategorią



Prawdopodobieństwo z modelu porządkowego, N = 12 594. Wasy: 95% przedziały ufności.

Źródło: opracowanie i obliczenia dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie danych jednostkowych GeeX.

9.9.5. Emerytura - gdzie badanie zaprzecza modelowi SHARE

Odpowiedzi uzyskane w badaniu są zgodne z oczekiwaniem: emeryturę „już teraz" wybiera 6,3%, a 49,6% zamierza pracować dłużej niż wymaga wiek emerytalny. Rozbieżność wobec SHARE (50–55% chcących odejść jak najszybciej) tłumaczyłam w rozdz. 3.4.3 działaniem wykształcenia i sektora. Połowa tego wyjaśnienia okazała się błędna.

Wyniki modelu logistycznego wskazują, że praca w sektorze publicznym podwyższa chęć natychmiastowego wyjścia: iloraz szans 1,72 ($p < 0,001$), po kontroli zdrowia 1,64, po dodaniu wypalenia 1,53. W modelu SHARE efekt był przeciwny. Wykształcenie działa w kierunku zgodnym z SHARE (−0,153), ale nieistotnie ($p = 0,212$).

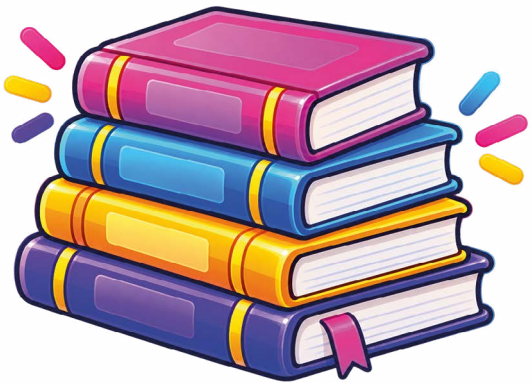
Rozbieżność poziomów między GeeX a SHARE jest więc efektem wykształcenia i selekcji próby, natomiast sektor publiczny w polskich danych z 2025 roku nie chroni przed chęcią wcześniejszego wyjścia, a wręcz przeciwnie. Wspiera to inne wyniki: pracownicy sektora publicznego są bardziej wyczerpani (3,58 wobec 3,32), częściej raportują pomijanie przy awansach (30,4% wobec 23,4%) i rzadziej zamierzają pracować dłużej (54,2% wobec 62,5%). Rozdział 4.3 wymaga w tym miejscu korekty.

W danych są dwie zmienne sektorowe, które nie pokrywają się w pełni: kanał rekrutacji próby (87,3% publiczny) i deklarowana branża (77,4% sektor publiczny i oświata). Wyniki nie są spójne w 1 509 przypadkach: 1 388 osób z kanału publicznego deklaruje inną branżę, a 121 osób z kanału biznesowego deklaruje branżę publiczną. Sprawdzenie obu definicji na tej samej próbie daje ten sam kierunek: kanał publiczny podwyższa chęć natychmiastowego wyjścia (OR 1,72; $p < 0,001$), deklarowana branża publiczna również (OR 1,34; $p = 0,002$). Kanał rekrutacji jest przy tym lepszym znacznikiem sektora (AIC 5894,0 wobec 5902,5). Rozbicie na cztery kategorie pokazuje, skąd bierze się kontrast: chęć natychmiastowego wyjścia wynosi 6,7% w grupie spójnie publicznej, 6,5% w kanale publicznym z inną branżą, 7,6% w kanale biznesowym z branżą publiczną ($n = 120$, oszacowanie nieprecyzyjne) i 3,7% w grupie spójnie biznesowej. Odstaje więc biznes, a nie sektor publiczny, niezależnie od tego, którą definicję się przyjmie.

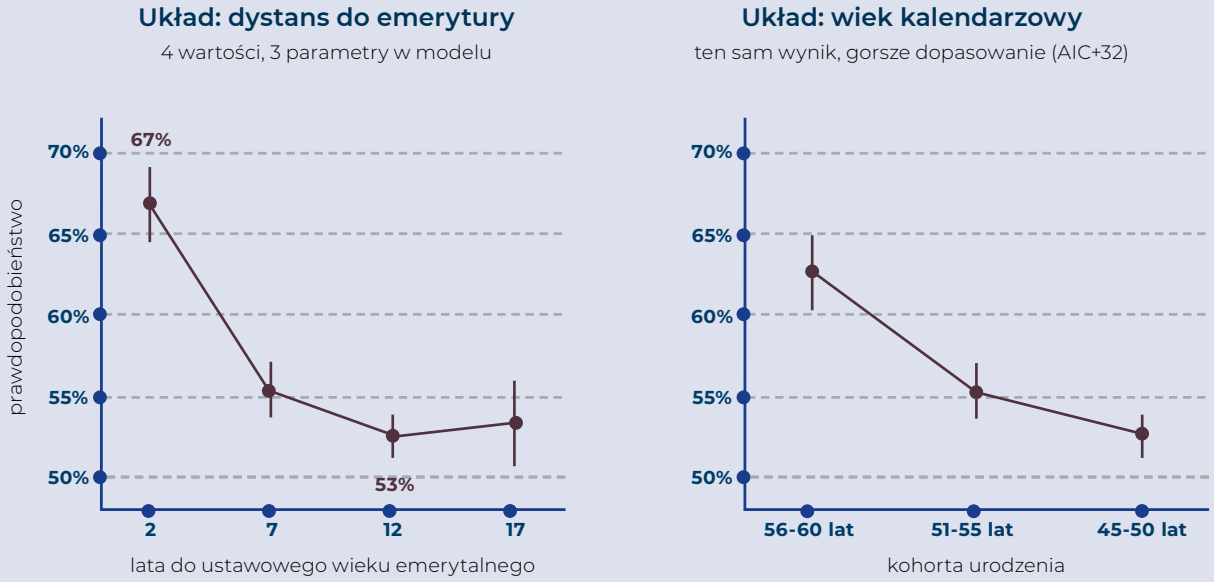
Dystans do wieku emerytalnego zamiast wieku

W rozdz. 3.4.1 na podstawie na danych SHARE i BAEL wskazano, że w badaniu pracowników 50+ dystans do ustawowego wieku emerytalnego będzie lepszym predyktorem niż wiek kalendarzowy. Dlatego też przeprowadzono analizy z uwzględnieniem skonstruowanej zmiennej „lata do ustawowego wieku emerytalnego" (60 lat dla kobiet, 65 dla mężczyzn; wiek przybliżony środkiem przedziału grupy wieku) przyjmuje cztery wartości: 2, 7, 12 i 17 lat. Kluczowa jest jej struktura: wartości 7 i 12 zawierają po dwie grupy wieku i obie płcie. Kobieta w wieku 51–55 lat i mężczyzna w wieku 56–60 lat są w tym samym dystansie do emerytury przy różnym wieku kalendarzowym. To pozwala rozdzielić oba układy odniesienia.

Ponieważ dystans jest deterministyczną funkcją kohorty i płci, model z dystansem jest zagnieżdżony w modelu z pełną interakcją kohorta × płeć i restrykcję da się przetestować formalnie. Dla obu zmiennych emerytalnych ograniczenie nie zostaje odrzucone: zamiar dłuższej pracy $chi^2(2) = 2,39$; $p = 0,303$; chęć natychmiastowego wyjścia $chi^2(2) = 2,87$; $p = 0,238$. Cały obserwowany wzorzec wieku i płci w intencjach emerytalnych sprowadza się zatem do jednej wielkości: ile lat zostało do nabycia uprawnień. Dwa parametry zastępują pięć nie tracąc dopasowania, lecz je poprawiając (AIC 15 404,7 wobec 15 436,9 dla modelu z samą kohortą; porównanie na identycznej próbie N = 11 378). Warto podkreślić, że dla obaw, że zdrowie



WYKRES 27. Zamiar dłuższej pracy w dwóch układach odniesienia: dystans do emerytury i wiek kalendarzowy



Zamiar pracy dłużej niż do wieku emerytalnego: prawdopodobieństwa z modelu logitowego z kontrolą wykształcenia, sektora i wielkości miasta. Wąsy: 95% przedział ufności

Źródło: opracowanie i obliczenia dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie danych jednostkowych GeeX.

nie pozwoli dopracować do emerytury, restrykcja zostaje wyraźnie odrzucona ($chi^2(2) = 37{,}54$; $p < 0{,}001$), a model z dystansem do wieku emerytalnego wypada gorzej niż model z wiekiem i płcią (AIC 15 616,4 wobec 15 583,2). Zdrowie zatem nie zależy od kalendarza instytucjonalnego, ale od wieku biologicznego, co jest zgodne z intuicją.

Kształt zależności jest przy tym nieliniowy i sam w sobie interesujący. Prawdopodobieństwo zamiaru dłuższej pracy wynosi 66,9% przy dwóch latach do emerytury, po czym spada do 55,4%, 52,6% i 53,4% przy dystansach 7, 12 i 17 lat. Deklaracja nie słabnie stopniowo wraz z oddalaniem się od momentu decyzji, która krystalizuje się dopiero tuż przed nim. Osoby, którym zostało kilkanaście lat do emerytury, odpowiadają na pytanie o zamiar w sposób bardziej abstrakcyjny; te, które stoją przed realną decyzją, deklarują chęć dalszej pracy istotnie częściej. Dla polityki publicznej wynika stąd wskazówka o momencie interwencji: rozmowa o przedłużeniu aktywności trafia na najbardziej podatny grunt w ostatnich latach przed nabyciem uprawnień, a nie dekadę wcześniej.

Warto tutaj wskazać na ograniczenie analityczne w badaniu: kohorty to przedziały pięcio- i sześcioletnie, więc dystans obarczony jest błędem pomiaru rzędu ±2,5 roku. Błąd tego rodzaju działa w kierunku zaniżania siły związku, a rzeczywisty efekt dystansu jest więc prawdopodobnie silniejszy niż oszacowany.

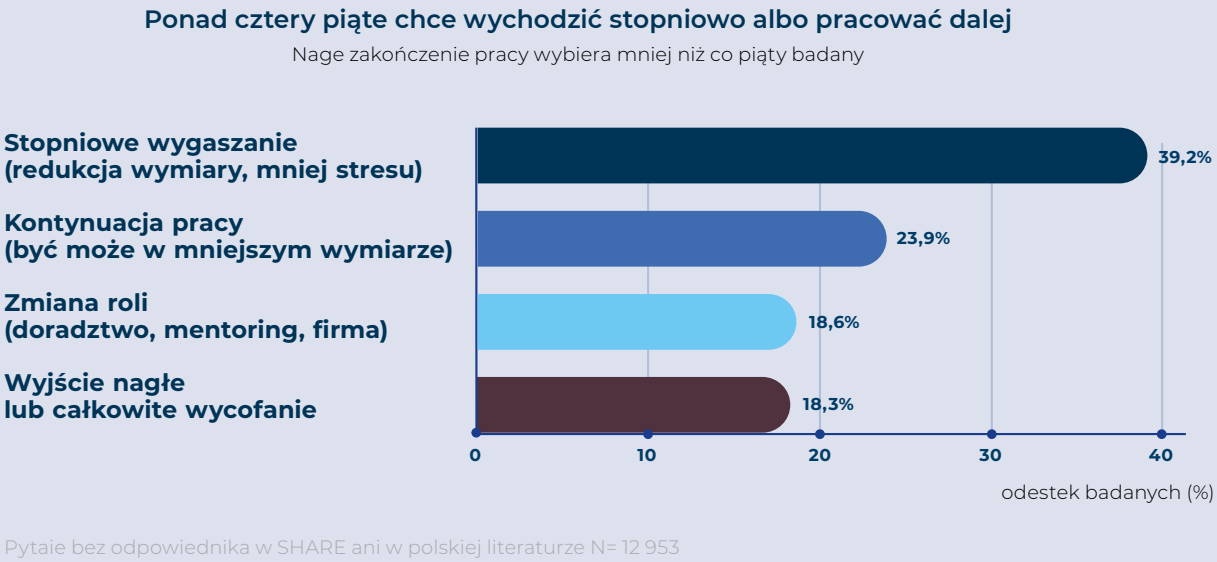
Modele przejścia na emeryturę to najbardziej oryginalna część badania, jest to pytanie bez odpowiednika w SHARE ani w polskiej literaturze:

TABELA 33. Preferowane modele przejścia na emeryturę - udział odpowiedzi

Model przejścia	Udział
Stopniowe wygaszanie (redukcja wymiaru, mniej stresujące środowisko)	39,1%
Kontynuacja pracy, być może w ograniczonym wymiarze	23,9%
Zmiana roli (doradztwo, mentoring, własna działalność, wolontariat)	18,5%
Wyjście nagłe lub całkowite wycofanie	18,3%

Źródło: opracowanie i obliczenia dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie danych jednostkowych GeeX.

WYKRES 28. Preferowane modele przejścia na emeryturę - udział odpowiedzi



Pytaie bez odpowiednika w SHARE ani w polskiej literaturze N= 12 953

Źródło: opracowanie i obliczenia dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie danych jednostkowych GeeX.

Zmiana roli jest przy tym silnie uwarunkowana: wykształcenie wyższe zwiększa jej szanse 3,4-krotnie, kompetencje cyfrowe 1,5-krotnie, a praca w sektorze publicznym zmniejsza je ponad trzykrotnie (RRR 0,32). Prawdopodobieństwo wyboru tej ścieżki wynosi 0,30 w biznesie i 0,17 w sektorze publicznym.

Osobnego komentarza wymaga gotowość do mentoringu: 12,6% chce przejść do doradztwa lub uczenia innych zawodu. Wbrew hipotezie z rozdz. 3.9.2 wypalenie nie ma tu żadnego znaczenia (OR 0,999, p = 0,977). Decydują wykształcenie (magisterskie OR 3,94), sektor (publiczny 0,40), płeć (kobiety 0,53) i co zaskakujące, doświadczenie ageizmu, które zwiększa gotowość do mentoringu (OR 1,35, p < 0,001). Osoby pomijane przy awansach częściej chcą przekazywać wiedzę. To wynik, który warto potraktować jako wskazówkę dla polityki personalnej: mentoring bywa dla nich alternatywną ścieżką uznania.

9.9.6. Ageizm: obraz słabszy, ale wyraźnie zlokalizowany

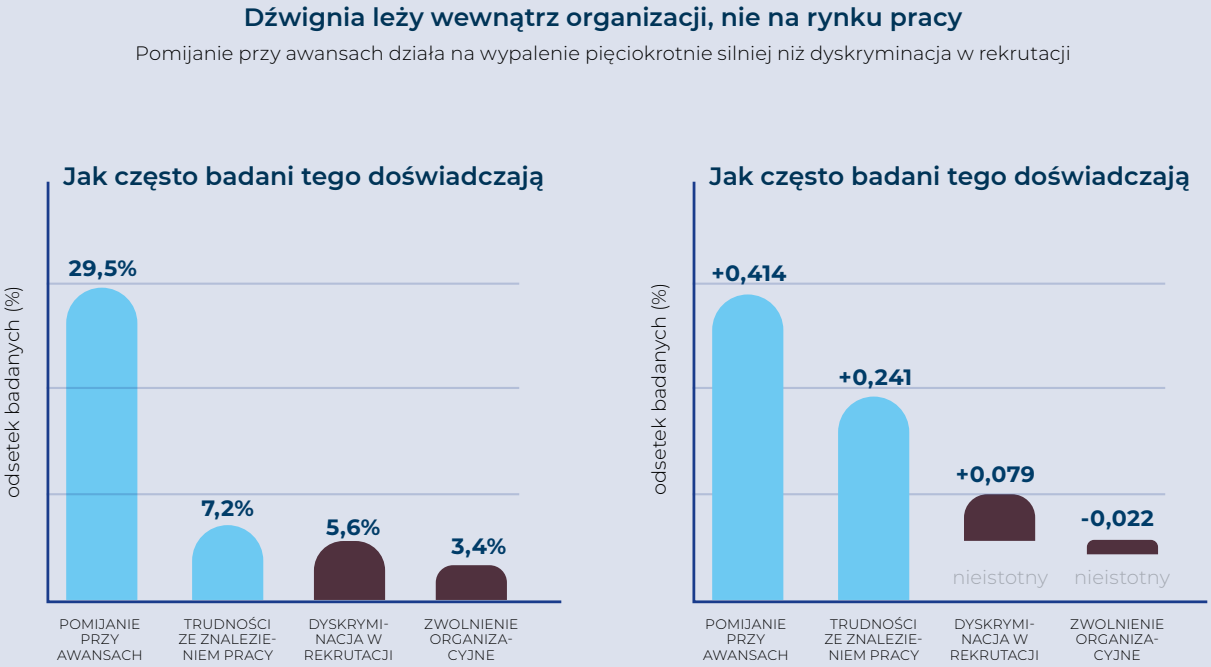
Doświadczenie jakiegokolwiek zdarzenia negatywnego raportuje 37,1% badanych, w tym pomijanie przy awansach 29,5%, trudności ze znalezieniem pracy 7,2%, dyskryminację w rekrutacji 5,6% i zwolnienie z przyczyn organizacyjnych 3,4%.

Zagrożenie stereotypem działa, ale słabiej, niż przewiduje metaanaliza. Korelacje w GeeX wobec wartości von Hippel i in. (2026): zaangażowanie −0,125 wobec −0,23, wyczerpanie +0,102 wobec +0,26, chęć natychmiastowej emerytury +0,051 wobec +0,32. Kierunki się zgadzają, wielkości efektów są o połowę lub więcej mniejsze.

Przewidywanie, że efekt rośnie z wiekiem, nie potwierdziło się. Interakcja z kohortą jest nieistotna, a efekt krańcowy pomijania przy awansach na zaangażowanie jest najsłabszy w najstarszej kohorcie (−0,043 wobec −0,085 w najmłodszej). Nie potwierdziła się też kumulacja wieku i płci znana z badań audytowych: interakcja kohorta × płeć dla pomijania przy awansach jest nieistotna (p = 0,279).

Dźwignia leży wewnątrz organizacji, nie na rynku pracy. Rozbicie na typy zdarzeń pokazuje, że pomijanie przy awansach ma wpływ na wypalenie pięciokrotnie silniejszy niż dyskryminacja w rekrutacji (+0,414 wobec +0,079, ta druga nieistotna). Zwolnienie z przyczyn organizacyjnych nie ma żadnego związku z badanymi postawami.

WYKRES 29. Doświadczenia ageizmu: rozpowszechnienie a siła oddziaływania na wypalenie



Źródło: opracowanie i obliczenia dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie danych jednostkowych GeeX.

Dwa wyniki przeczą potocznej intuicji. Po pierwsze, pomijanie przy awansach częściej raportują osoby z wyższym wykształceniem (OR 1,61) i z sektora publicznego (OR 1,33), a rzadziej młodsze kohorty (OR 0,83). Po drugie, osoby o wysokich kompetencjach cyfrowych raportują ageizm częściej, nie rzadziej (OR 1,41 dla awansów, 1,32 dla rekrutacji). Oba ustalenia wspierają tezę z rozdz. 3.9.1: problemem jest raczej stereotyp luki kompetencyjnej niż sama luka, a odczuwają go najmocniej ci, którzy mają najwięcej do stracenia. Warto też odnotować silny efekt kohortowy w ocenie własnej pozycji na rynku pracy: określenie „znacznie gorsza niż pięć lat temu" wybiera 18,6% najstarszej kohorty wobec 7,2% najmłodszej. Docenienie zwiększa szanse pozytywnej oceny 2,5-krotnie.

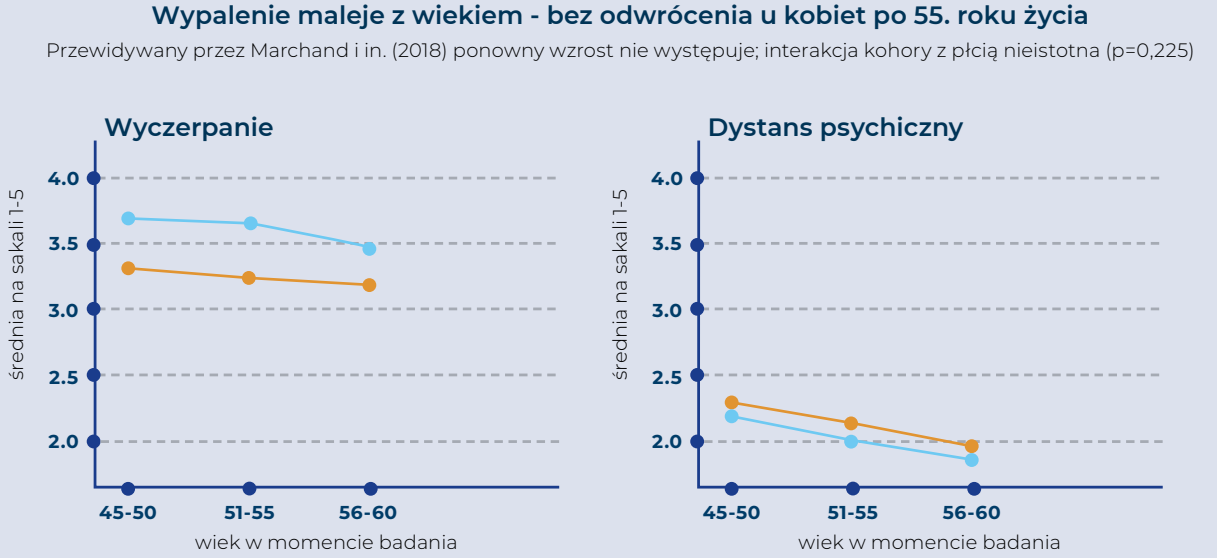
9.9.7. Wypalenie: spór Brewer–Marchand rozstrzygnięty dla Polski

Bateria sześciu pozycji okazała się narzędziem lepszym, niż wynikało z rozkładów brzegowych. Alfa Cronbacha 0,839, konfirmacyjna analiza czynnikowa potwierdza strukturę dwuwymiarową zgodną z rdzeniem BAT (RMSEA 0,067; CFI 0,990; SRMR 0,019, tj. wszystkie w granicach akceptacji), a korelacja czynników wynosi 0,537.

Skala wypalenia zależy od przyjętego progu: 39,4% doświadcza wyczerpania emocjonalnego kilka razy w miesiącu, 8,8% przekracza próg szeroki na obu wymiarach, 3,7% próg wąski. Przy najniższym sensownym progu odsetek sięga 46%. Żadnej z tych liczb nie wolno zestawiać z polskimi badaniami MBI czy BAT — sufit skali („kilka razy w miesiącu") jest niższy niż próg wymagany przez te narzędzia, co potwierdza analiza IRT: pozycje wyczerpania mają progi trudności skupione poniżej średniej i nie różnicują osób najbardziej obciążonych.

W rozdz. 3.8.3 wskazano na relację wieku i wypalenia jako niejednoznaczną. W tych danych wypalenie maleje monotonicznie z wiekiem: 2,85 w kohorcie 45–50, 2,72 w kohorcie 51–55, 2,58 w kohorcie 56–60. Dotyczy to obu wymiarów i obu płci. Interakcja kohorty z płcią jest nieistotna zarówno dla wyczerpania (F = 1,49; p = 0,225), jak i dla dystansu (F = 0,63; p = 0,532), a u kobiet różnica między dwiema najstarszymi kohortami ma znak ujemny (−0,062; p = 0,352). Przewidywany przez Marchand i in. (2018) ponowny wzrost wyczerpania u kobiet po 55. roku życia nie występuje. Wzorzec jest zgodny kierunkowo z metaanalizą Brewera i Shaparda (2004).

WYKRES 30. Wymiary wypalenia według kohorty i płci



Źródło: opracowanie i obliczenia dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie danych jednostkowych GeeX.

Zastrzeżenie pozostaje istotne: to dane przekrojowe z próby osób pracujących, więc efekt „zdrowego pracownika, który przetrwał" jest alternatywnym wyjaśnieniem, którego nie da się wykluczyć.

Płeć różnicuje oba wymiary w przeciwnych kierunkach: kobiety są bardziej wyczerpane (3,64 wobec 3,27) i jednocześnie mniej zdystansowane (2,06 wobec 2,15). To argument za rozdzielaniem wymiarów w analizach.

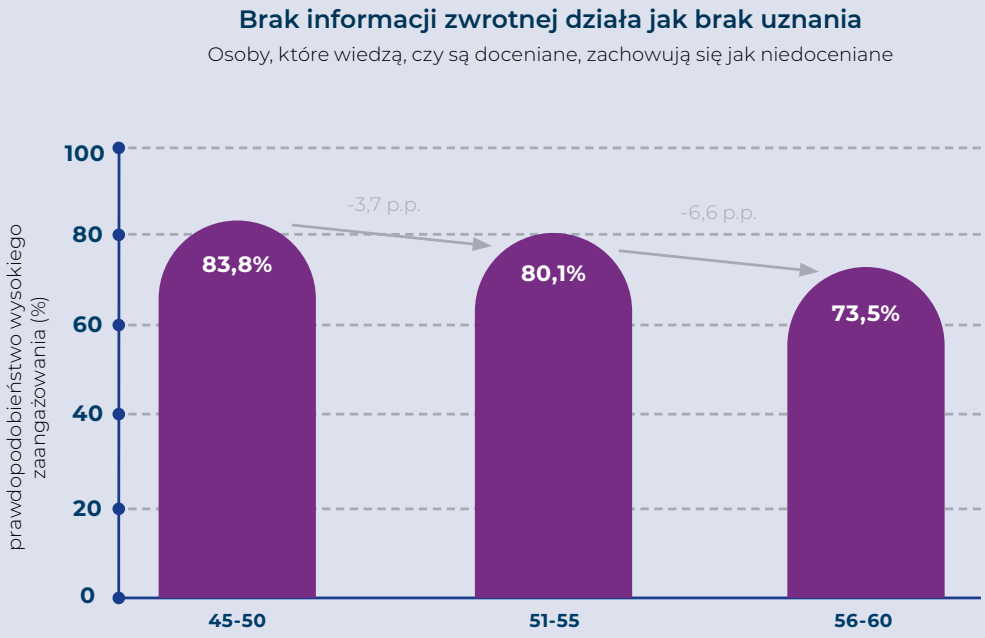
Najsilniejszym predyktorem wyczerpania jest obawa, że zdrowie nie pozwoli dopracować do emerytury (+0,511), a dystansu brak docenienia (−0,643). Wypalenie przekłada się na intencje: wyczerpanie zwiększa szanse chęci natychmiastowego wyjścia o 50% (OR 1,50), a prawdopodobieństwo zamiaru dłuższej pracy spada z 0,639 przy najniższym poziomie wyczerpania do 0,506 przy najwyższym.

9.9.8. Kompetencje cyfrowe: próg 55 lat nie istnieje

Samoocena jest wysoka: 81,1% ocenia swoje kompetencje jako dobre lub bardzo dobre, wobec 48,3% w danych Eurostatu dla polskiej grupy 45–54. Rozbieżność ma cztery przyczyny wymienione w rozdz. 3.6.5 i nie wolno traktować tej liczby jako pomiaru kompetencji populacji.

Wartościowy jest natomiast kształt gradientu. Dane PIAAC 2023 sugerowały wyraźną cezurę po 55. roku życia — grupa 45–54 nie odbiegała tam od 35–44. W tych danych progu nie ma. Różnice między sąsiadującymi kohortami wynoszą 0,257 i 0,220 na skali logitowej, a formalny test ich równości daje p = 0,638. Gradient jest liniowy.

WYKRES 31. Samoocena kompetencji cyfrowych według kohorty



Źródło: opracowanie i obliczenia dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie danych jednostkowych GeeX.

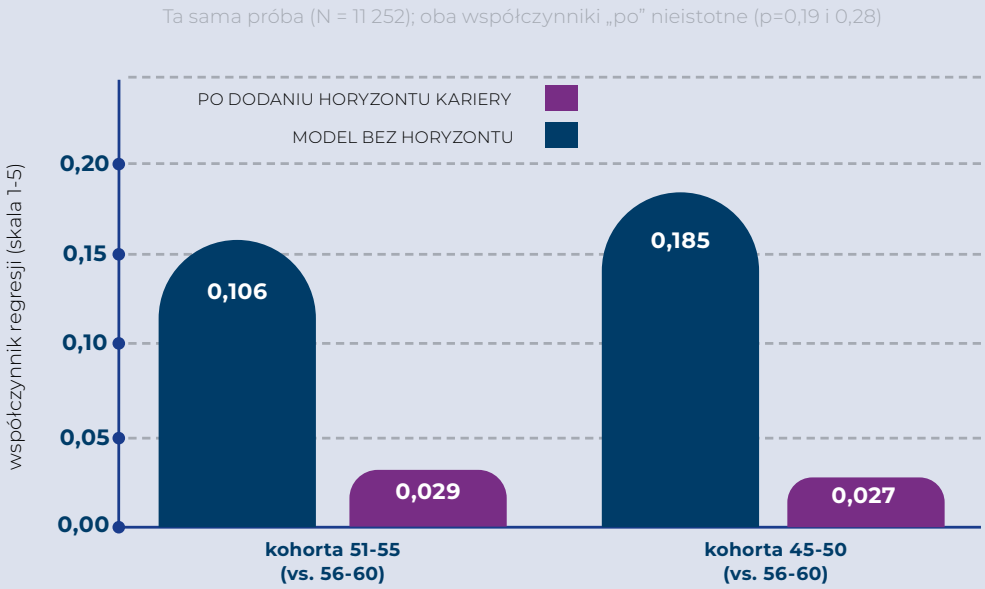
Horyzont kariery: hipoteza, która wymagała drugiego podejścia

Pierwsza próba przetestowania hipotezy o mediacji przez horyzont kariery (Fasbender i in., 2023) wypadła negatywnie. Po dodaniu planowanej długości aktywności zawodowej jako zmiennej porządkowej („już teraz" / „do wieku emerytalnego" / „2–3 lata dłużej" / „tak długo, jak pozwoli zdrowie") efekt kohorty nie malał, lecz nieznacznie rósł. Problem tkwił jednak nie w hipotezie, tylko w operacjonalizacji: skala porządkowa nie zawiera informacji o tym, ile lat faktycznie zostało. Odpowiedź „do wieku emerytalnego" oznacza dwa lata dla kobiety z rocznika 1965 i siedemnaście dla mężczyzny z rocznika 1978, a to są dwie zupełnie różne perspektywy inwestycyjne.

Po skonstruowaniu zmiennej dystansu do wieku emerytalnego dało się zbudować horyzont w latach: dystans plus przyrost wynikający z deklarowanego planu (0 lat dla „już teraz", dystans dla „do wieku emerytalnego", +2,5 roku dla „2–3 lata dłużej", +5 lat dla „tak długo, jak zdrowie", co jest założeniem konserwatywnym). Zmienna ma średnią 11,5 roku (odch. std. 5,7; zakres 0–22; N = 11 463) i różnicuje silnie: 5,4 roku w kohorcie 56–60 lat, 9,9 w kohorcie 51–55 i 14,6 w kohorcie 45–50, przy czym w każdej kohorcie mężczyźni mają o ok. 4,5 roku więcej niż kobiety.

W tej operacjonalizacji hipoteza się potwierdza. Na wspólnej próbie N = 11 353 współczynniki kohorty dla samooceny kompetencji cyfrowych wynoszą +0,106 i +0,185 (oba $p < 0,001$). Po dodaniu horyzontu spadają do +0,029 i +0,027 i przestają być istotne ($p = 0,19$ i $p = 0,28$), przy horyzoncie +0,0171 na rok ($p < 0,001$). Redukcja efektu najmłodszej kohorty wynosi 85%. Model z samym horyzontem kariery, bez kohorty, wyjaśnia dokładnie tyle samo ($R^2 = 0,0329$ wobec 0,0330), czyli kohorta wieku nie wnosi nic ponad horyzont kariery.

WYKRES 32. Efekt kohorty na kompetencje cyfrowe przed uwzględnieniem horyzontu kariery i po nim



Horyzont= liczba lat pozostałych do planowanego zakończenia pracy. Model z samym horyzontem wyjaśnia tyle samo (R^2=0,033) co model z horyzontem i kohortą - kohorta nie wnosi nic ponad horyzont

Źródło: opracowanie i obliczenia dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie danych jednostkowych GeeX.

Warto tutaj zastrzec, że horyzont kariery zbudowano z dystansu, a dystans jest funkcją kohorty i płci: spadek współczynnika kohorty mógłby więc być artefaktem konstrukcji, a nie mediacją. Test polega na sprawdzeniu, czy wewnątrz komórek kohorta × płeć sam deklarowany plan nadal przewiduje kompetencje cyfrowe. Przewiduje: przy efektach stałych sześciu komórek współczynnik planu wynosi +0,0735 (z = 11,03; p < 0,001). Efekt nie jest zatem wyłącznie mechaniczny: dwie osoby w tym samym wieku i tej samej płci, ale o różnych planach, różnią się samooceną kompetencji.

Interpretacja mieści się dokładnie w logice Ben-Poratha: inwestycja w kapitał ludzki opłaca się proporcjonalnie do okresu, przez który można ją amortyzować. To, co w danych przekrojowych wygląda jak spadek kompetencji cyfrowych z wiekiem, jest w znacznej części skróceniem horyzontu inwestycyjnego. Praktyczna konsekwencja jest odwrotna do intuicyjnej: nie „starsi nie nadążają", lecz „starszym nie opłaca się nadążać", a to zmienna, na którą pracodawca ma wpływ. Kierunek przyczynowości pozostaje przy tym otwarty; równie dobrze wyższe kompetencje mogą wydłużać plany.

Horyzont kariery wiąże się także z innymi zmiennymi, w spójnym kierunku. Prawdopodobieństwo wysokiego zaangażowania rośnie z 53,8% przy horyzoncie zerowym do 69,8% przy dwudziestoletnim, poczucia bycia docenianym z 63,7% do 78,3%, a gotowości do mentoringu z 7,9% do 16,0% (wszystkie p < 0,001). Tych zależności nie należy jednak czytać przyczynowo — horyzont jest częściowo zbudowany z deklaracji o planach, a te współkształtowane są przez zaangażowanie, którego dotyczy pierwsza z zależności.

Kompetencje cyfrowe mają natomiast wyraźne konsekwencje: zwiększają prawdopodobieństwo zamiaru dłuższej pracy o 7,9 punktu procentowego (p < 0,001), zwiększają szanse wyboru ścieżki doradczej (RRR 1,54) i zmniejszają ryzyko oceny własnej pozycji jako znacznie gorszej.

9.9.9. Programy wsparcia 45+: polityka, która nie dociera

Wśród osób badanych 63,4% nie zna żadnego rządowego programu wspierającego aktywność zawodową osób 45+, a 1,66% kiedykolwiek z takiego programu skorzystało. To wynik uzyskany w próbie, która w 87% pochodzi z sektora publicznego, a więc od osób mających do instytucji publicznych bliżej niż przeciętny pracownik.

Gorszy jest jednak test adresowania. Polityka publiczna działa, jeśli wiedza o niej jest wyższa wśród tych, którzy jej potrzebują. Tymczasem doświadczenie ageizmu nie wiąże się ze znajomością programów (OR 1,08; p = 0,199), obawy zdrowotne również nie (OR 1,11; p = 0,103), a osoby chcące przejść na emeryturę już teraz znają je istotnie mniej (OR 0,54; p < 0,001; efekt krańcowy −4,8 punktu procentowego).

Programy nie docierają selektywnie do grup ryzyka, a docierają odwrotnie. Znają je raczej osoby zaangażowane, o wysokich kompetencjach cyfrowych i zamierzające pracować dłużej, czyli te, które wsparcia potrzebują najmniej. To ustalenie nadaje się na samodzielną rekomendację i wypełnia lukę nr 7 od strony, z której nikt jej dotąd nie badał.

9.9.10. Wykształcenie i płeć: przecięcie, które działa odwrotnie niż w SHARE

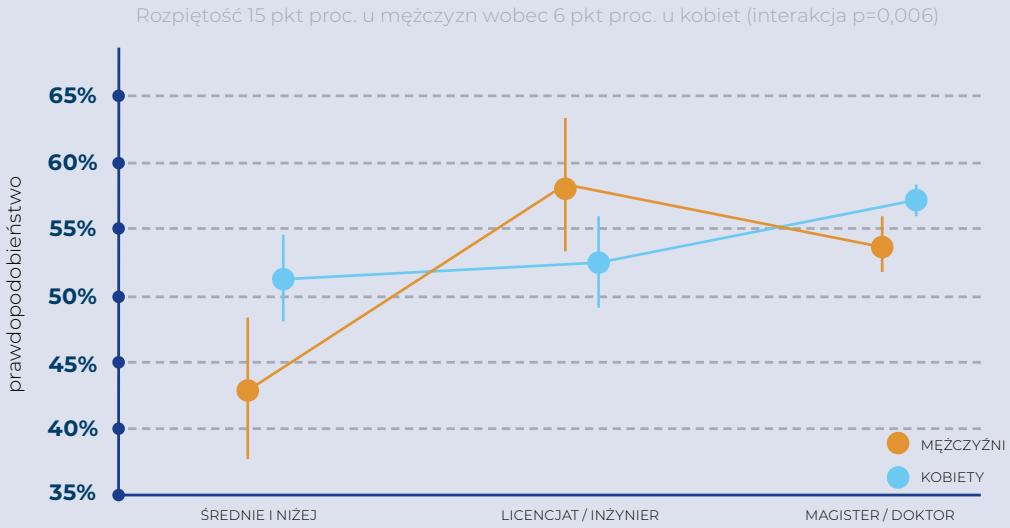
Część 4.1 przytaczał jedno z mocniejszych ustaleń SHARE dla Polski: wykształcenie różnicuje aktywność zawodową kobiet znacznie silniej niż mężczyzn. Wzrost aktywności między wykształceniem podstawowym a wyższym wynosi u mężczyzn 19 punktów procentowych, u kobiet 38 punktów. Luka między płciami maleje z 27 punktów wśród osób z wykształceniem podstawowym do dwóch punktów wśród osób z wyższym. Liczebności w badanej próbie (370 mężczyzn i 899 kobiet z wykształceniem średnim lub niższym) pozwoliły sprawdzić, czy to przecięcie działa również wewnątrz grupy pracujących. Interakcja jest istotna dla czte



rech z sześciu badanych zmiennych: zamiaru dłuższej pracy (chi²(2) = 10,13; p = 0,006), pomijania przy awansach (10,26; p = 0,006), wysokich kompetencji cyfrowych (6,69; p = 0,035) i chęci natychmiastowego wyjścia (6,06; p = 0,048). Nie jest istotna dla zaangażowania (0,65; p =0,724)ani dla poczucia bycia docenianym (0,54; p = 0,764). Oznacza to, że tam, gdzie badanie ma swoje najmocniejsze wyniki, wykształcenie i płeć działają addytywnie i nie ma potrzeby ich krzyżować.

Kierunek jest jednak odwrotny niż w przypadku wyników badania SHARE. Dla zamiaru dłuższej pracy wykształcenie różnicuje mężczyzn silnie, a kobiety prawie wcale: u mężczyzn prawdopodobieństwo rośnie z 43,0% (wykształcenie średnie i niższe) do 58,1% (licencjat) i 53,7% (magisterium), czyli w rozpiętości 15 punktów procentowych; u kobiet zmienia się w granicach 51,3–57,1%, czyli sześciu punktów. Mężczyźni z wykształceniem średnim są najmniej skłonną do dłuższej pracy grupą w całej próbie.

WYKRES 33. Zamiar dłuższej pracy według wykształcenia i płci



Horyzont= liczba lat pozostałych do planowanego zakończenia pracy. Model z samym horyzontem wyjaśnia tyle samo (R^2=0,033) co model z horyzontem i kohortą - kohorta nie wnosi nic ponad horyzont

Źródło: opracowanie i obliczenia dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie danych jednostkowych GeeX.

Sprzeczność jest pozorna i wynika z tego, że obie analizy mierzą co innego na innej populacji. SHARE opisuje selekcję do zatrudnienia w całej populacji 50+: wykształcenie decyduje o tym, czy kobieta w ogóle pracuje. Badanie GeeX obejmuje wyłącznie osoby pracujące, zatem ta selekcja już się dokonała, a kobiety, które są w próbie, przeszły przez nią niezależnie od poziomu wykształcenia. Wewnątrz grupy pracujących wykształcenie przestaje różnicować kobiety, a zaczyna różnicować mężczyzn, dla których wykonywany zawód i warunki pracy silniej zależą od dyplomu. To dobra ilustracja pułapki drugiej wskazanej w rozdz. 12.4.1: ten sam mechanizm wygląda inaczej przed selekcją i po niej, a wniosków z jednej populacji nie wolno przenosić na drugą bez tego zastrzeżenia.

Dla pomijania przy awansach wzorzec jest podobny: u mężczyzn rozpiętość od 25,0% (wykształcenie średnie) do 31,7% (licencjat), u kobiet od 19,8% do 30,9%; obie płcie z wykształceniem wyższym raportują ageizm związany z awansem najczęściej. Dla kompetencji cyfrowych mężczyźni utrzymują przewagę na każdym poziomie wykształcenia (79,9% wobec 71,7% przy średnim, 84,5% wobec 81,0% przy wykształceniu wyższym), ale luka między płciami maleje wraz z wykształceniem: z ośmiu punktów do trzech i pół. To jedyne miejsce, w którym wzorzec z SHARE odtwarza się kierunkowo.

9.9.11. Sześć ustaleń zmieniających wnioski przeglądu

Po pierwsze: deklarowana ważność nie jest predyktorem. Bezpieczeństwo i płaca zdecydowanie wygrywają w deklaracjach, ale to rozwój przewiduje zaangażowanie i gotowość do dłuższej pracy. Rekomendacje personalne oparte na rankingach ważności prowadzą w złym kierunku.

Po drugie: sektor publiczny nie chroni. Wbrew modelowi SHARE praca w administracji i oświacie w polskich danych z 2025 roku wiąże się z wyższym wyczerpaniem, częstszym pomijaniem przy awansach, mniejszą gotowością do dłuższej pracy i wyższą chęcią natychmiastowego wyjścia.

Po trzecie: liczy się brak uznania, nie niedopasowanie. Interakcja wagi uznania z faktem docenienia jest zerowa (p = 0,996). Ścisła wersja modelu sześciu obszarów Leiter i Maslach nie znajduje potwierdzenia, a mechanizm okazuje się prostszy, niż zakłada teoria — i łatwiejszy do zaadresowania w praktyce.

Po czwarte: wypalenie maleje z wiekiem, a nie rośnie. Dla Polski spór Brewer–Marchand rozstrzyga się na korzyść monotonicznego spadku, bez odwrócenia u kobiet po 55. roku życia. Z zastrzeżeniem, że przekrojowy charakter danych nie pozwala oddzielić tego od efektu selekcji.

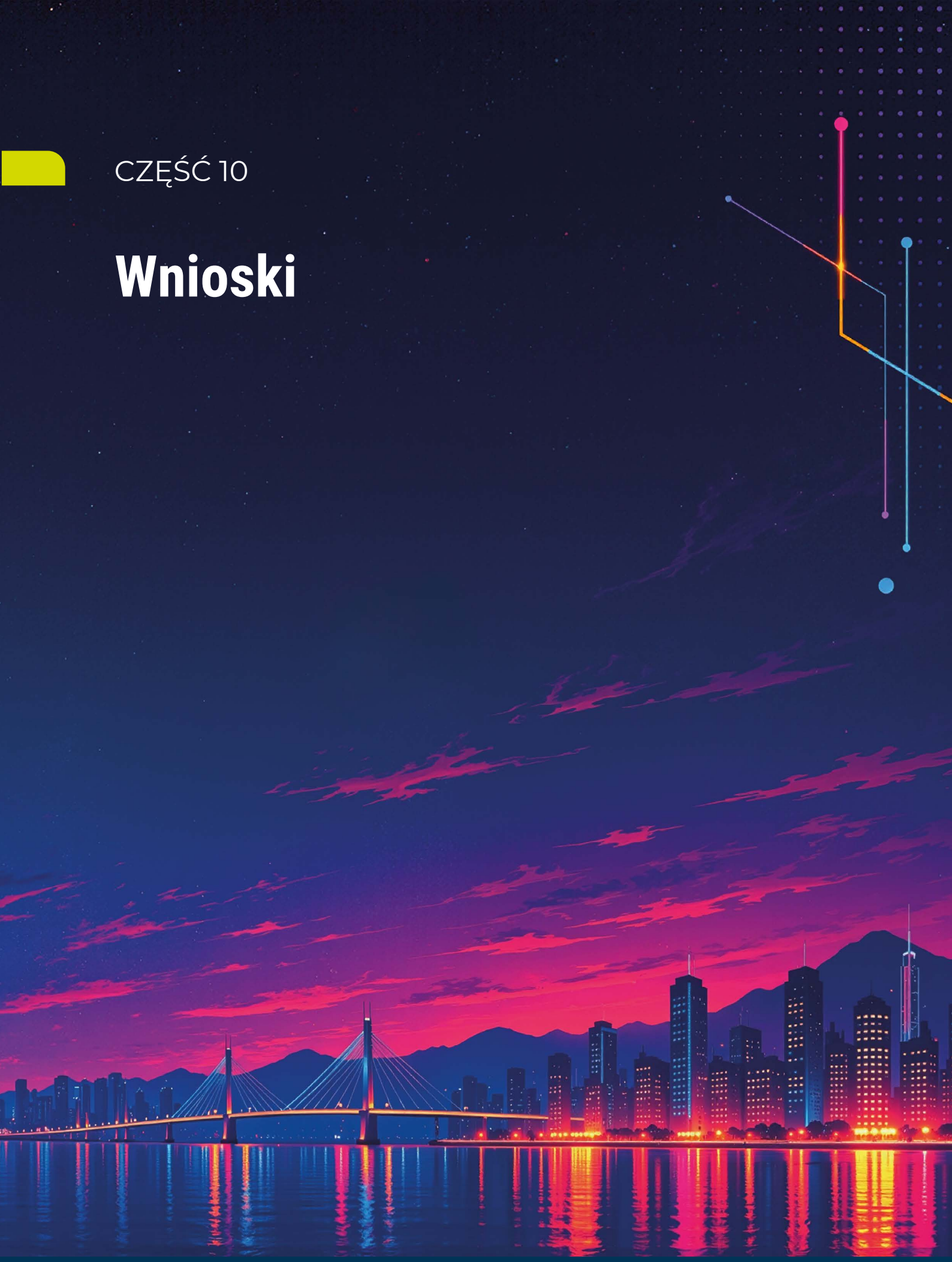
Po piąte: w intencjach emerytalnych liczy się dystans do uprawnień, nie wiek. Model z jedną zmienną „lata do ustawowego wieku emerytalnego" zastępuje pełny wzorzec kohorta × płeć bez straty dopasowania (p = 0,303 i p = 0,238), a nawet z jego poprawą. Przewidywanie sformułowane w rozdz. 3.4.1 na danych SHARE i BAEL potwierdza się w danych ankietowych. Wyjątkiem są obawy zdrowotne, które układają się według wieku, a nie według instytucjonalnej odległości do ustawowego wieku emerytalnego.

Po szóste: różnice kompetencji cyfrowych to różnice horyzontu, nie wieku. Po zmierzeniu horyzontu kariery w latach, a nie na skali porządkowej, efekt kohorty spada o 85% i przestaje być istotny, a model z samym horyzontem wyjaśnia tyle samo co model z horyzontem i kohortą. Mechanizm z teorii kapitału ludzkiego działa: inwestycja opłaca się proporcjonalnie do okresu amortyzacji. To zmienia język rekomendacji ze „starsi nie nadążają" na „starszym nie opłaca się nadążać". Do tego dochodzi ustalenie o charakterze diagnostycznym: 83,5% wpływu ageizmu awansowego na zaangażowanie biegnie przez utratę poczucia bycia docenianym, a efekt bezpośredni jest nieistotny. To najmocniejszy praktyczny wynik badania. Wskazuje on, że organizacja, która nie ma możliwości oferty awansowej, wciąż dysponuje skuteczną dźwignią.



CZĘŚĆ 10

Wnioski



10. Wnioski

Poniższe wnioski nie powtarzają wyników przedstawionych w części 7 ani ich interpretacji z części 9. Zbierają to, co wynika z całości badania dla organizacji i dla polityki publicznej. Każdemu z sześciu wniosków odpowiada konkretna rekomendacja w części 11. Sformułowania o „pokoleniu X" odnoszą się do badanej zbiorowości opisanej w rozdz. 6, nie do ogółu populacji osób 45+.

10.1 Sześć wniosków z badania

Bezpieczeństwo jest warunkiem zaangażowania, nie jego przeciwieństwem. Wysoka waga stabilności zatrudnienia współwystępuje w tej grupie z wysokimi samoocenami zaangażowania, więc inwestycja w przewidywalność nie konkuruje z wydajnością, lecz ją umożliwia. Zastrzeżenie dotyczy sektora publicznego: sama stabilność zatrzymuje pracownika w miejscu pracy, ale nie buduje zaangażowania, a kontrakt oparty wyłącznie na przewidywalności nie domyka się po stronie pracownika.

Zaangażowanie jest wysokie, ale niepotwierdzone. Najbardziej niewykorzystanym zasobem organizacji nie jest motywacja pokolenia X, lecz brak informacji zwrotnej. Zaangażowanie pozbawione systematycznego, uznania eroduje w czasie, a jego odbudowa kosztuje wielokrotnie więcej niż utrzymanie. To jedyny obszar, w którym badanie wskazuje wyraźny deficyt po stronie organizacji przy braku deficytu po stronie pracownika.

Bariera jest awansowa i percepcyjna, nie kompetencyjna. Teza o cyfrowym wykluczeniu osób 45+ nie znajduje potwierdzenia w danych. Rożnica między rocznikami znika po uwzględnieniu horyzontu kariery, czyli liczby lat pozostałych do emerytury. To, co w danych przekrojowych wygląda na spadek kompetencji z wiekiem, jest w znacznej części skróceniem okresu, w którym inwestycja w nowe umiejętności może się zwrócić. Właściwe sformułowanie problemu brzmi więc nie „starsi nie nadążają", lecz „starszym nie opłaca się nadążać", a na tę zmienną pracodawca ma bezpośredni wpływ (rozdz. 9.9.8).

Problemem jest obciążenie, nie wypalenie. Pełnoobjawowe wypalenie jest w pokoleniu X rzadkie, ale regularna, wielowymiarowa presja dotyczy ponad czterech na dziesięciu badanych i jest częstsza w administracji. Organizacje działają zatem w fazie, w której problem nie jest jeszcze rozwinięty. To moment, w którym prewencja jest tania, a warunkiem jej skuteczności jest pomiar prowadzony w sposób ciągły, ponieważ obciążenie nie ujawnia się w klasycznych wskaźnikach absencji i rotacji, dopóki nie jest zaawansowane.

Rezerwuar dłuższej aktywności jest realny, warunkowy i ma swój moment. Blisko połowa badanych deklaruje gotowość do pracy ponad ustawowy wiek emerytalny, a granicą nie jest dla nich formalny wiek, lecz zdrowie i sprawność. Preferowanym modelem jest stopniowe wygaszanie aktywności, nie binarny wybór między pełnym etatem a emeryturą. Gotowość nie słabnie stopniowo z wiekiem: krystalizuje się dopiero na ostatnim odcinku przed nabyciem uprawnień i wyłącznie wśród kobiet. Rozmowa o przedłużeniu aktywności trafia więc na podatny grunt w ostatnich latach przed emeryturą, a nie dekadę wcześniej (rozdz. 9.9.5).

Wsparcie publiczne nie dociera, ponieważ przestało być adresowane. Instrumenty istnieją, ale żaden nie jest dziś wyodrębniony ze względu na wiek, a wiedza o nich nie jest wyższa tam, gdzie potrzeba wsparcia jest większa. To luka w konstrukcji polityki publicznej, nie wyłącznie w jej komunikacji (rozdz. 9.9.9).



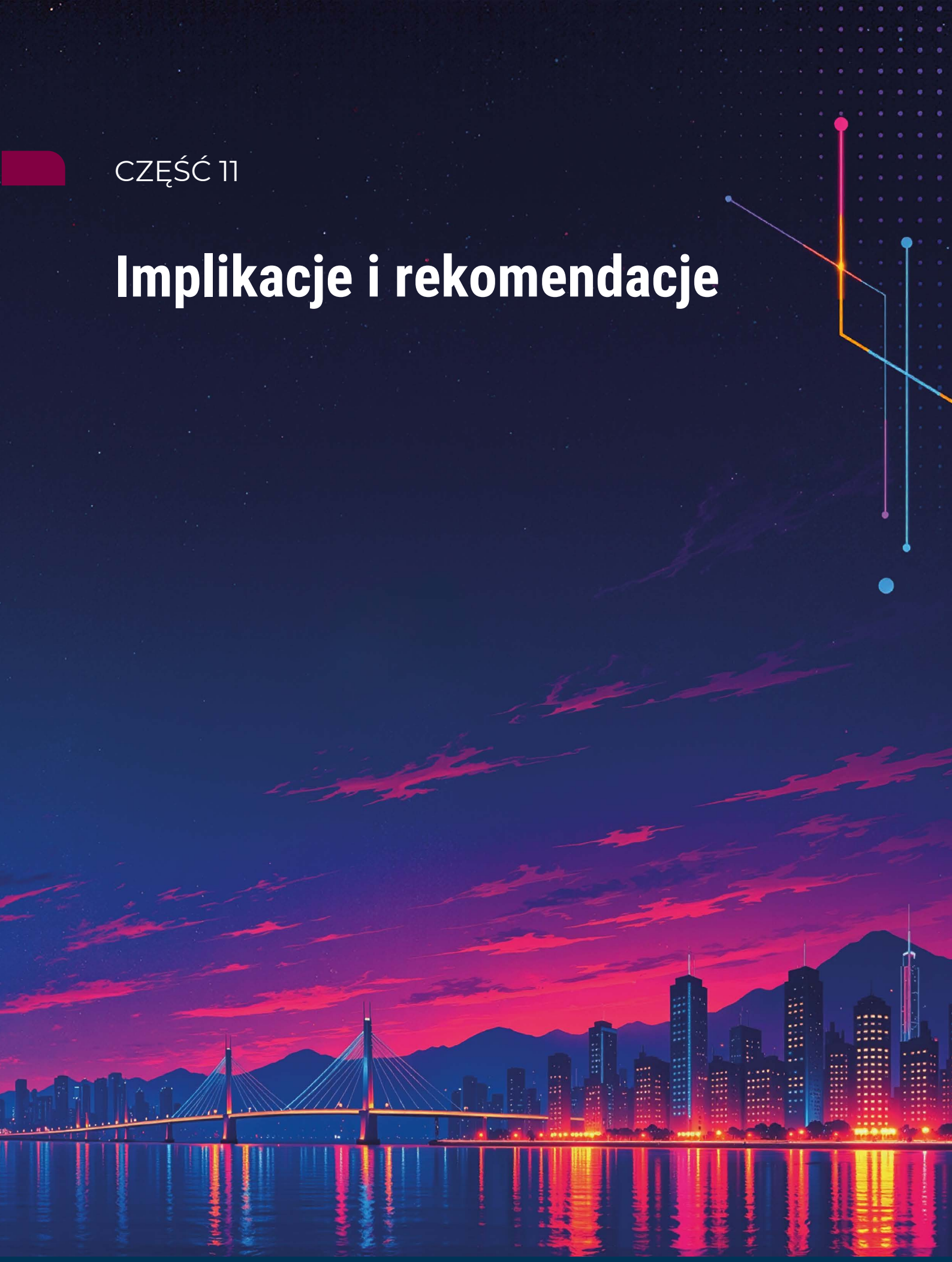
10.2 Wniosek syntetyczny

Z całości badania wyłania się spójny obraz pokolenia X jako **najbardziej niedocenionego zasobu polskiego rynku pracy**: grupy lojalnej, deklarującej wysokie zaangażowanie, wysoko oceniającej swoje kompetencje cyfrowe, rzadko spełniającej kryterium wypalenia i gotowej do dłuższej aktywności - która jednocześnie napotyka realną barierę awansową, cierpi na deficyt uznania i pozostaje poza zasięgiem publicznych programów wsparcia. Potencjał tej grupy jest znaczny, lecz jego pełne wykorzystanie wymaga świadomych, skoordynowanych działań zarządów, działów HR i decydentów publicznych - opisanych w części 11.



CZĘŚĆ 11

Implikacje i rekomendacje



11. Implikacje i rekomendacje

Poniższe rekomendacje wynikają bezpośrednio z wyników badania. Pogrupowano je według odbiorców: zarządów (decyzje strategiczne), działów HR (wdrożenie operacyjne) oraz decydentów odpowiedzialnych za polityki publiczne (poziom systemowy). Tam, gdzie to istotne, wskazano różnice między sektorem biznesowym a publicznym - oba bowiem są organizacjami mierzącymi się z tymi samymi wyzwaniami demograficznymi. Dla każdej rekomendacji podano przesłankę, konkretne działania oraz oczekiwany efekt.

Nota o powiązaniach. Platforma Enpulse oraz certyfikacja Engagement Quality Standard™ (EQS) to produkty wydawcy raportu - spółki Zmotywowani.pl. Przywołujemy je jako przykład realizacji opisanego postulatu ciągłego, kumulatywnego pomiaru, a nie jako jedyną dostępną opcję; rynek oferuje także inne narzędzia tej klasy. Rekomendacje zawarte w tej części powstały po stronie wydawcy i nie wchodzą w zakres opracowania przygotowanego przez partnera naukowego badania.

11.1. Dla zarządów

11.1.1. Stabilność i przejrzysta polityka płac - warunek brzegowy

Przesłanka: wynagrodzenie i stabilność to kryterium nr 1 dla 67% badanych, a w sektorze publicznym bezpieczeństwo zatrudnienia jest ważniejsze niż sama pensja. Działania: budowa transparentnych, przewidywalnych systemów wynagradzania i premiowania; jasna komunikacja perspektyw zatrudnienia; unikanie nagłych, nieuzasadnionych zmian zakresu obowiązków bez korekty wynagrodzenia. **Efekt: wzrost atrakcyjności pracodawcy i lojalności doświadczonej kadry, ograniczenie odpływu „fachowców" do sektora prywatnego. Zastrzeżenie: to warunek konieczny, nie wystarczający. Sam wzrost przewidywalności płac nie podnosi zaangażowania - w modelach robią to motywy rozwojowe. Politykę płacową traktujemy więc jako usunięcie bariery, a nie jako dźwignię.**

11.1.2. Elastyczne ścieżki wygaszania kariery

Przesłanka: 28% preferuje stopniowe ograniczanie wymiaru pracy, a 33% chce pracować póki zdrowie pozwoli; w biznesie silny jest apetyt na role projektowe i doradcze (23%). Działania: wprowadzenie pracy w niepełnym wymiarze dla pracowników w wieku przedemerytalnym, ról mentorskich, doradczych i projektowych, a także elastycznych i hybrydowych form pracy. **Efekt:** zatrzymanie wiedzy i doświadczenia w organizacji po osiągnięciu wieku emerytalnego, płynny transfer kompetencji.

11.1.3. Most do najmłodszego pokolenia

Przesłanka: komfort współpracy „iksów" z pokoleniem Z jest niski (39% ocen pozytywnych, 20% negatywnych) - to najsłabsze ogniwo współpracy międzypokoleniowej. Przy kurczącej się podaży pracy (do 2035 r. odejdzie ok. 3,8 mln pracowników, a wejdzie 1,7 mln - por. rozdz. 3.9.3) młodsze roczniki są jedynym źródłem nowych kadr, a pracownicy 45+ są naturalnym kanałem ich wdrożenia i transferu wiedzy. **Działania**: programy mentoringu (klasycznego i odwróconego), wspólne projekty międzypokoleniowe, warsztaty współpracy oraz jasne zasady komunikacji w zespołach mieszanych. **Efekt**: przekształcenie różnic pokoleniowych w komplementarność, redukcja napięć i rotacji oraz sprawne wdrażanie nielicznych młodszych kadr.

11.2. Dla działów HR

11.2.1. Budowa kultury uznania i informacji zwrotnej

Przesłanka: aż 23% badanych nie potrafi ocenić, czy jest docenianych (nie wiem), a 21% czuje brak uznania - to największa niewykorzystana dźwignia motywacyjna po stronie pracodawcy. W modelu predykcyjnym silniejszym korelatem zaangażowania jest wprawdzie samoocena kompetencji cyfrowych (iloraz szans 1,71 wobec 1,51 dla doceniania), ale nie jest ona zmienną, którą organizacja ustawia decyzją zarządczą - docenianie i informacja zwrotna są. **Działania:** wdrożenie regularnej, konkretnej i bezpośredniej informacji zwrotnej (zgodnej z preferowanym stylem komunikacji), systemów doceniania (od kultury „dziękuję" po premie uznaniowe), szkolenia menedżerów z udzielania feedbacku. **Efekt:** wzrost zaangażowania i poczucia wartości, lepsza retencja.

11.2.2. Onboarding i rozwój dopasowane do etapu kariery

Przesłanka: pokolenie X oczekuje jasności zadań (29%), a nie podstawowych szkoleń (9%); ceni autonomię i wykorzystanie doświadczenia. **Działania:** różnicowanie onboardingu wg doświadczenia (dla „iksów" - precyzyjny opis roli i celów; dla „zetek" - szkolenia i ścieżki awansu); programy rozwojowe oparte na transferze wiedzy i rolach eksperckich. **Efekt:** szybsze wdrożenie doświadczonych pracowników, lepsze wykorzystanie ich kapitału.

11.2.3. Rozwój liderów wspierających, ale wymagających

Przesłanka: pokolenie X ceni przełożonego wspierającego i dostępnego (43%) oraz wymagającego, ale doceniającego (26%); oczekuje komunikacji konkretnej i rzeczowej (66%). **Działania:** rozwój kompetencji menedżerskich łączących wysokie wymagania z uznaniem; trening komunikacji opartej na faktach i jasnych oczekiwaniach. **Efekt:** wyższe zaangażowanie zespołów, mniejsze ryzyko demotywacji wynikającej z niejasnych oczekiwań.

11.3. Dla decydentów i polityk publicznych

11.3.1. Komunikacja programów wsparcia 45+

Przesłanka: 64% grupy docelowej nie zna żadnego publicznego programu wspierającego aktywność osób 45+ - istniejące instrumenty pozostają niewykorzystane. **Działania:** kampanie informacyjne kierowane bezpośrednio do pracowników 45+ i pracodawców, dystrybucja przez urzędy pracy, ZUS i pracodawców, uproszczenie dostępu do programów. **Efekt:** realny wzrost wykorzystania wsparcia, lepszy zwrot z publicznych środków.

11.3.2. Przeciwdziałanie barierze awansowej

Przesłanka: 30% pokolenia X doświadcza pomijania przy awansach mimo kwalifikacji - częściej w sektorze publicznym (30% wobec 23% w segmencie biznesowym). **Działania:** monitoring równości szans awansu w przekroju wieku, audyty procedur awansowych, transparentne kryteria, działania uświadamiające menedżerów. **Efekt:** ograniczenie ageizmu awansowego, pełniejsze wykorzystanie potencjału doświadczonych pracowników. Kluczowe uzupełnienie: 83% wpływu pomijania przy awansach na zaangażowanie biegnie przez utratę poczucia bycia docenianym, a wpływ bezpośredni jest statystycznie nieistotny. Bycie pominiętym przy awansie samo w sobie nie obniża zaangażowania - obniża je dlatego, że odbiera poczucie bycia dostrzeżonym. Organizacja, która nie dysponuje wolnymi stanowiskami, wciąż ma więc skuteczne narzędzie: uznanie, informację zwrotną i widoczność wkładu. Awans jest jedną z form docenienia, nie jedyną (por. rozdz. 9.9.4).

11.3.3. Wsparcie wydłużonej aktywności zawodowej

Przesłanka: blisko połowa pokolenia X (ok. 50%) jest gotowa pracować ponad ustawowy wiek emerytalny (póki zdrowie pozwoli - 33%, 2–3 lata dłużej - 16%), preferując elastyczne formy. **Działania:** zachęty dla pracodawców do tworzenia elastycznych ścieżek „miękkiego lądowania", wsparcie profilaktyki zdrowotnej i ergonomii, promocja ról doradczych i mentorskich. **Efekt:** dłuższa aktywność zawodowa, łagodzenie skutków zmian demograficznych dla rynku pracy.

11.4. Czym jest zaangażowanie - szeroki konstrukt, nie pojedynczy wskaźnik

Zaangażowanie nie jest jednym wskaźnikiem, lecz konstruktem nadrzędnym. W psychologii organizacji składają się na nie m.in. dobrostan, bezpieczeństwo psychologiczne (poczucie, że można otwarcie mówić i popełniać błędy bez obawy o konsekwencje), poczucie sensu i docenienie, stabilność zatrudnienia, jakość relacji i przywództwa oraz gotowość do wysiłku na rzecz organizacji. Wymiary te są sprzężone: nie da się zbudować trwałego zaangażowania bez bezpieczeństwa psychologicznego ani utrzymać go u osoby zmierzającej ku wypaleniu. Dlatego niemal wszystkie wątki tego raportu - od wynagrodzenia, przez docenianie i styl przywództwa, po wypalenie i plany emerytalne - spinają się właśnie na zaangażowaniu.

Częsty błąd organizacji. Traktowanie zaangażowania jako oderwanej metryki - pojedynczego wyniku ankiety, który „podnosi się" eventami i benefitami - daje pozorną poprawę, bo nie dotyka źródeł: poczucia sensu, bezpieczeństwa i kondycji pracownika.

Stąd postulat zarządzania holistycznego. Skoro zaangażowanie jest sumą sprzężonych wymiarów, to skutecznie buduje się je tylko całościowo: dbając jednocześnie o dobrostan, bezpieczeństwo psychologiczne, docenianie, stabilność i jakość przywództwa. Właśnie dlatego rekomendacje w tym raporcie nie są listą oderwanych „akcji", lecz spójnym systemem oddziałującym na wszystkie składowe naraz - a ich wspólnym punktem odniesienia i miarą skuteczności pozostaje zaangażowanie rozumiane szeroko. To również powód, dla którego jego pomiar musi obejmować wiele wymiarów (a nie jedno pytanie) i być prowadzony w sposób ciągły - o czym poniżej.

11.5. Pomiar i monitoring zaangażowania - fundament skutecznych działań

Skoro zaangażowanie jest szerokim, sprzężonym konstruktem, jego skuteczne budowanie wymaga jednego warunku: organizacja musi ***wiedzieć, co realnie dzieje się z zaangażowaniem jej pracowników*** *- we wszystkich jego wymiarach, w sposób ciągły, wiarygodny i odporny na przypadkowe zakłócenia. Bez rzetelnego pomiaru działania pozostają intuicyjne, a ich efekty - niemierzalne.*

11.5.1. Dlaczego pomiar zaangażowania jest konieczny

Przesłanka: 23% badanych nie potrafi ocenić, czy jest docenianych, a zaangażowanie - choć wysokie - eroduje przy deficycie informacji zwrotnej. Organizacja, która mierzy je raz w roku lub wcale, dowiaduje się o problemie dopiero wtedy, gdy przeradza się on w rotację, spadek wydajności lub wypalenie - czyli najpóźniej i najdrożej. **Działanie:** systematyczny, regularny pomiar zaangażowania i dobrostanu w miejsce sporadycznych badań rocznych. Kluczowe jest przy tym nie tylko to, czy organizacja mierzy, ale jak mierzy.

11.5.2. Wskaźnik kumulatywny zamiast pojedynczych „odczytów" - wytłumienie szumow

Problem metodologiczny. Klasyczne badania pulsowe opierają się na pojedynczych pomiarach. Takie „migawkowe" odczyty są silnie zaszumione - wynik waha się pod wpływem nastroju z danego dnia, jednostkowej sytuacji, pory roku, a nawet momentu wysłania ankiety. W rezultacie organizacja reaguje na szum, a nie na sygnał.

Rozwiązanie: wskaźnik kumulatywny. Narzędzia oparte na wskaźniku kumulatywnym agregują wiele mikropomiarów w czasie, tworząc wygładzony indeks - analogicznie do średniej kroczącej w analizie szeregów czasowych. Menedżer widzi kierunek, a nie chwilowe drgnięcie. Dla badanej grupy ma to szczególne znaczenie: deklaruje ona wysokie i stabilne zaangażowanie przy jednoczesnym deficycie informacji zwrotnej, a wygładzony trend pozwala wychwycić jego powolną erozję, zanim skończy się odejściem doświadczonego pracownika.

REKOMENDACJA NARZĘDZIOWA

Zaleca się wdrożenie ciągłego pomiaru zaangażowania w oparciu o wskaźnik kumulatywny (np. Enpulse) zamiast sporadycznych badań pulsowych. Wartość takiego rozwiązania to: (1) wiarygodność - decyzje oparte na trendzie, nie na szumie; (2) wczesne ostrzeganie - wychwytywanie erozji zaangażowania, zanim stanie się rotacją; (3) mierzalność działań - możliwość oceny, czy wdrożone rekomendacje (kultura uznania, rozwój liderów, mosty międzypokoleniowe) realnie poprawiają wskaźnik; (4) segmentacja - monitorowanie zaangażowania w przekroju wieku, sektora czy zespołu, co pozwala kierować interwencje tam, gdzie są najbardziej potrzebne.

KONTEKST DEMOGRAFICZNY - RAMA DLA WSZYSTKICH REKOMENDACJI

Wszystkie powyższe rekomendacje należy czytać przez pryzmat demografii, bo to ona przesądza o ich pilności. Do 2035 r. z polskiego rynku pracy odejdzie ok. 3,8 mln osób, a wejdzie na niego tylko ok. 1,7 mln (PIE). Oznacza to, że na miejsce każdych dwóch odchodzących osób przyjdzie jedna. Jednocześnie aktywność zawodowa kobiet 55– 64 lata wynosi w Polsce 52,2% wobec 64,2% w UE (Eurostat), a ok. 50% badanych deklaruje gotowość do pracy ponad ustawowy wiek emerytalny, jeśli pozwoli na to zdrowie i warunki. Utrzymanie i zaangażowanie pokolenia X nie jest więc jedną z wielu inicjatyw HR, lecz warunkiem ciągłości operacyjnej: organizacje, które nie zatrzymają doświadczonej kadry, nie będą miały kim jej zastąpić.

11.6. Mapa wdrożenia i mierniki sukcesu

Aby rekomendacje przełożyły się na realną zmianę, warto rozłożyć je w czasie i powiązać z mierzalnymi wskaźnikami. Poniższa mapa wdrożenia porządkuje działania w trzech horyzontach czasowych i przypisuje im przykładowe mierniki sukcesu (KPI).

TABELA 34. Mapa wdrożenia rekomendacji i mierniki sukcesu

Horyzont	Priorytetowe działania	Przykładowe mierniki (KPI)
0–3 miesiące (diagnoza)	Uruchomienie ciągłego pomiaru zaangażowania (wskaźnik kumulatywny); audyt procedur awansowych pod kątem wieku; przegląd systemu informacji zwrotnej.	Wdrożony pomiar (tak/nie); bazowy poziom wskaźnika zaangażowania; odsetek odpowiedzi nie wiem w pytaniu o docenienie.
3–9 miesięcy (interwencja)	Szkolenia menedżerów z feedbacku i modelu wymagający, ale doceniający; wdrożenie kultury uznania; pilotaż ról mentorskich i elastycznych form pracy; program awansowy 45+.	Trend wskaźnika kumulatywnego (wzrost); % menedżerów po szkoleniu; liczba uruchomionych ról mentorskich; wskaźnik awansów w grupie 45+.
9–24 miesiące (utrwalenie)	instytucjonalizacja ścieżek „miękkiego lądowania"; mosty międzypokoleniowe (mentoring odwrócony); cykliczny przegląd wyników i komunikacja zwrotna do zespołów.	Retencja pracowników 45+; rotacja dobrowolna; ocena współpracy międzypokoleniowej; utrzymany wzrost wskaźnika zaangażowania.

Źródło: opracowanie własne GeeX.

NADRZĘDNA ZASADA WDROŻENIA

Nie należy wdrażać wszystkich rekomendacji naraz. Wskazane jest podejście iteracyjne: **najpierw pomiar** (by uzyskać punkt odniesienia), następnie 2–3 najpilniejsze interwencje (zwykle: kultura uznania, bariera awansowa, elastyczność), a po pierwszym cyklu - weryfikacja efektów wskaźnikiem kumulatywnym i rozszerzanie działań tam, gdzie przynoszą rezultat. Taki tryb chroni przed rozproszeniem zasobów i pozwala uczyć się na danych własnej organizacji.

11.7. Typowe wyzwania i odpowiedzi (niezależne od branży)

Poniżej zebrano trzy wyzwania, które - niezależnie od sektora czy branży - najczęściej wynikają z danych zebranych w trakcie badania. Celowo opisano je **sytuacjami, a nie typami firm**: każda organizacja może rozpoznać u siebie jedno lub kilka z nich.

11.7.1. Wyzwanie A - wysokie zaangażowanie, ale bariera awansowa i nadmiar biurokracji

Sygnał z badania: wysoka lojalność i zaangażowanie współwystępują z odczuwaną barierą awansową (30%, w sektorze publicznym 30% wobec 23% w segmencie biznesowym) i obciążeniem proceduralnym. **Odpowiedź**: (1) audyt i odblokowanie ścieżek awansu z transparentnymi, wiekowo neutralnymi kryteriami; (2) redukcja zbędnych obciążeń obniżających dobrostan; (3) kultura uznania (regularny feedback, kultura „dziękuję"). **Mierniki:** wskaźnik awansów 45+, odsetek nie wiem w pytaniu o docenienie, trend zaangażowania.

11.7.2. Wyzwanie B - ryzyko odpływu doświadczonych specjalistów

Sygnał z badania: prymat wynagrodzenia i stabilności (67%), apetyt na role projektowe/doradcze (w biznesie 23%) oraz realne ryzyko utraty kluczowej wiedzy. **Odpowiedź:** (1) konkurencyjny, transparentny system płac i premiowania; (2) role eksperckie, projektowe i doradcze jako ścieżki „miękkiego lądowania"; (3) elastyczne i hybrydowe formy pracy. **Mierniki:** retencja specjalistów 45+, liczba rol eksperckich/mentorskich, rotacja dobrowolna.

11.7.3. Wyzwanie C - napięcia międzypokoleniowe X–Z

Sygnał z badania: słaba ocena współpracy X–Z (39% ocen pozytywnych) generuje napięcia i obniża efektywność zespołów mieszanych. **Odpowiedź:** (1) mentoring dwukierunkowy (klasyczny i odwrócony); (2) wspólne projekty międzypokoleniowe z jasno podzielonymi rolami; (3) warsztaty i wspólne zasady komunikacji. **Mierniki:** ocena współpracy w kolejnych pomiarach, liczba aktywnych par mentoringowych, zaangażowanie w zespołach mieszanych.

11.8. Wartość biznesowa, społeczna i prawna ciągłego monitoringu

Argument za ciągłym, kumulatywnym pomiarem zaangażowania i dobrostanu ma trzy wymiary: finansowy, społeczny oraz - co nowe - prawny. Poniższe szacunki odnosimy do krajowych punktów odniesienia (ZUS 2024, Eurostat 2024–2025, PIE 2024), zestawionych w kolumnie „Punkt odniesienia" tabeli 15. Wartości dla konkretnej organizacji należy doprecyzować jej własnymi danymi.

11.8.1. Wymiar biznesowy - koszty ryzyka i zwrot z prewencji (na 100 pracowników / rok)

Zidentyfikowane w badaniu ryzyka mają policzalne konsekwencje. Poniższe szacunki są **ilustracyjne i konserwatywne** (parametry do kalibracji danymi organizacji; przyjęto średni koszt pracodawcy ≈ 120 000 PLN/rok na osobę).

TABELA 35. Obszary ryzyka i szacunkowe koszty na 100 pracownikow rocznie wraz z punktami odniesienia.

Obszar ryzyka (wynik GeeX)	Liczba i koszt na 100 osób rocznie	Punkt odniesienia (ZUS, Eurostat, PIE)
Skumulowane obciążenie - 41% z co najmniej trzema symptomami	**41 osób ze 100 z co najmniej trzema regularnymi symptomami; ≈ 600–650 tys. PLN (presenteeism, absencja chorobowa, rotacja). Już ~10 dodatkowych dni absencji u jednej czwartej z nich to ≈ 50 tys. PLN na 100 osób.**	**absencja z przyczyn psychicznych w ZUS: 30,3 mln dni, +16,2% r/r (≈190 dni na 100 ubezpieczonych)**
Deficyt docenienia - 23% nie wiem, 21% braku uznania	**spadek zaangażowania i retencji; utrata jednego doświadczonego pracownika ≈ 50–100 tys. PLN; przy rotacji 5 osób na 100 to ≈ 250–500 tys. PLN na 100 osób.**	**odpływ 3,8 mln pracowników do 2035 (PIE) - następcy są coraz mniej dostępni**
Słaby most X–Z - 39% pozytywnych ocen współpracy	**konflikty i niższa efektywność zespołów mieszanych; spadek produktywności o 1–2% to ≈ 120–240 tys. PLN na 100 osób.**	**napływ tylko 1,7 mln młodych (PIE) - ich wdrożenie zależy od kadry 45+**
Bariera awansowa - 30% pomijanych przy awansach	**ryzyko sporów, odejść i roszczeń; minimalne zadośćuczynienie antymobbingowe ≈ 28,8 tys. PLN za przypadek (zob. wymiar prawny).**	**aktywizacja kobiet 55–64: Polska 52,2%wobec 64,2% w UE - 12 pp rezerwy (Eurostat)**

Model ilustracyjny

Źródło: opracowanie własne GeeX.

Wspólnym mianownikiem jest **presenteeism**, „cicha", niewidoczna w klasycznych wskaźnikach utrata efektywności, która ujawnia się dopiero w L4 i rotacji, czyli najdroższych fazach. Każda złotówka wydana na wczesną prewencję (wykrycie i interwencja zanim problem dojrzeje) zwraca się wielokrotnie w postaci uniknięcia tych kosztów - to klasyczny rachunek opłacalności profilaktyki.



11.8.2. Wymiar społeczny - zyski wykraczające poza organizację

Prewencja oparta na monitoringu generuje także wymierne korzyści społeczne:

- **Zdrowie publiczne:** mniejsze obciążenie i przewlekły stres to niższe koszty ochrony zdrowia i ZUS. Skala problemu: absencja z przyczyn psychicznych sięga już 30,3 mln dni rocznie i rośnie o 16,2% r/r (ZUS 2024) -ograniczenie jej choćby o kilka procent to setki milionów złotych oszczędności systemowych (krótsze i rzadsze L4, mniej świadczeń rehabilitacyjnych i rentowych).
- **Dłuższa aktywność zawodowa:** zdrowsze środowisko pracy sprzyja dłuższej aktywności pokolenia X (ok. 50% gotowych pracować ponad wiek emerytalny). Ma to wymiar makro: domknięcie luki zatrudnienia kobiet 55–64 wobec UE (52,2% vs 64,2%, ~12 pp, Eurostat) i zatrzymanie części z 3,8 mln planowanych odejść wprost przeciwdziała prognozowanemu spadkowi PKB o 6–8% do 2035 r. (PIE).
- **Jakość życia i relacje**: niższy stres zawodowy przekłada się na lepsze funkcjonowanie rodzinne i społeczne, mniej konfliktów oraz lepszą współpracę międzypokoleniową - istotną w starzejącym się społeczeństwie.
- **Równość i godność pracy**: przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi to wprost realizacja wartości społecznych chronionych prawem.

11.8.3. Wymiar prawny - nowa ustawa antymobbingowa i obowiązek prewencji

Uchwalona nowelizacja Kodeksu pracy dotycząca mobbingu (z okresem ok. 6 miesięcy na wdrożenie standardów) **fundamentalnie zmienia ciężar dowodu.** Nowa, szersza definicja obejmuje zachowania **nawracające, powtarzające się lub stałe** naruszające godność pracownika i tworzące wrogą, poniżającą lub zastraszającą atmosferę - bez dotychczasowego wymogu „długotrwałości". Istotne jest również to, że pracodawca, który **skutecznie realizował obowiązki prewencyjne**, może - w określonych sytuacjach (gdy mobbing nie pochodził od przełożonego) - ograniczyć swoją odpowiedzialność cywilną.

OD PROCEDURY DO DOWODÓW

W kontekście nowych przepisów samo posiadanie procedury antymobbingowej może okazać się niewystarczające. W ewentualnym sporze istotne może być **wykazanie, że organizacja aktywnie przeciwdziała ryzykom** związanym z mobbingiem, dyskryminacją i niewłaściwymi zachowaniami menedżerskimi. **Firmy będą potrzebowały nie tylko dokumentów, lecz danych pokazujących, że: monitorują atmosferę i relacje w zespołach; identyfikują obszary ryzyka na wczesnym etapie; badają jakość przywództwa i zachowania menedżerów; reagują na sygnały ostrzegawcze, zanim przerodzą się w formalne zgłoszenia; prowadzą działania profilaktyczne i rozwojowe.**

Takich dowodów dostarcza ciągły, kumulatywny monitoring zaangażowania (np. Enpulse). Regularne badania, analiza doświadczeń pracowników i monitoring jakości zarządzania pozwalają nie tylko rozwijać kulturę organizacyjną, ale i dokumentować działania prewencyjne wymagane przez nowe przepisy - konkretne dane, trendy, działania naprawcze i historię reakcji na pojawiające się ryzyka. To różnica między posiadaniem procedury a posiadaniem systemu zarządzania ryzykiem psychospołecznym. Nowe przepisy nie pytają już wyłącznie „czy firma ma procedurę?", lecz „jak firma monitoruje ryzyko i co robi, zanim dojdzie do problemu?". To również mocny, oparty na danych argument w dialogu ze związkami zawodowymi i przedstawicielami załogi.

Opis ma charakter poglądowy i nie stanowi porady prawnej; szczegółowy zakres obowiązków warto zweryfikować z obsługą prawną po wejściu przepisów w życie.

11.8.4. Inne regulacje, w których kumulatywny monitoring tworzy wartość
Standard i certyfikacja - ISO 10018 oraz Engagement Quality Standard™ (EQS)

TABELA 36. Regulacje i standardy, w których kumulatywny monitoring zaangażowania tworzy wartość

Regulacja / standard	Jak monitoring (wskaźnik kumulatywny) pomaga
Kodeks pracy - obowiązek przeciwdziałania mobbingowi i zapewnienia bezpiecznych warunków (w tym psychospołecznych)	**dowód aktywnej prewencji i wczesnej reakcji; spełnienie obowiązku „działań profilaktycznych”**
Dyrektywa CSRD / standardy ESRS (raportowanie ESG, obszar „S” - kapitał ludzki)	**twarde dane do raportowania niefinansowego: zaangażowanie, dobrostan, jakość zarządzania, różnorodność - zwłaszcza w połączeniu z certyfikacją EQS (ISO 10018)**
Ustawa o ochronie sygnalistów (wdrożenie dyrektywy UE)	**wczesne wykrywanie ryzyk i kultura otwartości ograniczają liczbę formalnych zgłoszeń; uzupełnienie kanałów**
ISO 45003 - zarządzanie ryzykiem psychospołecznym w BHP	**systematyczna identyfikacja, pomiar i monitorowanie zagrożeń psychospołecznych - rdzeń normy**
RODO	**monitoring na danych zagregowanych/anonimowych zapewnia zgodność przy jednoczesnym dostarczaniu wniosków**

Źródło: opracowanie własne GeeX.

Norma i jej praktyczne zastosowanie. Punktem odniesienia dla systematycznego zarządzania zaangażowaniem jest norma ISO 10018 („Zarządzanie jakością - Wytyczne dotyczące zaangażowania ludzi”). Jej praktyczną realizacją jest Engagement Quality Standard™ (EQS) - audyt i certyfikacja dojrzałości organizacji w dziesięciu obszarach, łącząca dane z badań pracowników, audyt procesów i ocenę praktyk zarządczych. Dla małych i średnich firm, które najsilniej odczują demograficzny ubytek kadr, potwierdzony standard środowiska pracy może być jedynym argumentem w konkurencji o doświadczonych pracowników innym niż wysokość wynagrodzenia.

DLACZEGO STANDARD I CERTYFIKACJA MAJĄ ZNACZENIE

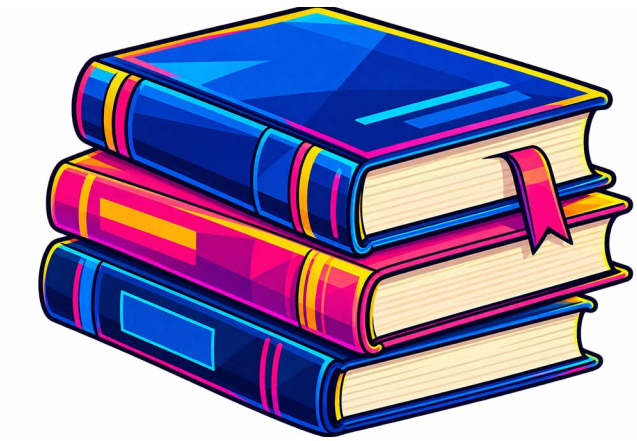
Oparcie monitoringu o ISO 10018 i certyfikację EQS przekształca pojedyncze pomiary w uznawany standard realizacji pracy, co przekłada się na konkretne korzyści: (1) wiarygodność - wynik potwierdzony niezależnym audytem, a nie wyłącznie deklaracją; (2) raportowanie ESG (obszar „S") - gotowe, porównywalne dane o kapitale ludzkim do sprawozdawczości CSRD/ESRS oraz procesów due diligence; (3) dowód prewencji - udokumentowana, certyfikowana dojrzałość w zarządzaniu ryzykiem psychospołecznym wzmacnia pozycję organizacji w świetle nowych przepisów antymobbingowych; (4) employer branding i zaufanie - czytelny sygnał dla pracowników, kandydatów, związków zawodowych i inwestorów, że organizacja zarządza zaangażowaniem profesjonalnie, zgodnie z normą. W ten sposób ciągły pomiar, osadzony w standardzie ISO 10018 i potwierdzony certyfikacją, domyka system: od danych, przez prewencję, po weryfikowalny dowód jakości środowiska pracy.

11.9. Domknięcie pętli - od pomiaru do działania zespołów

*Pomiar zaangażowania ma sens tylko wtedy, gdy **zamyka się w działaniu**. Tu jednak konieczna jest zmiana sposobu myślenia o tym, kto i jak wdraża zmiany po każdym badaniu. Dominujący model - w którym wszystkie wnioski spływają „w górę", a zarząd i dział HR mają zaprojektować i wdrożyć odpowiedź na każdy z nich - jest nieskuteczny i niemożliwy do utrzymania: tworzy wąskie gardło, opóźnia reakcję i odbiera pracownikom sprawczość.*

Zasada: większość spraw rozwiązują same zespoły, których dotyczą. Znaczna część sygnałów z badania - jakość bieżącej komunikacji, organizacja spotkań, sposób udzielania feedbacku, drobne tarcia we współpracy - nie wymaga decyzji centralnej. Rolą monitoringu jest więc nie tylko dostarczenie danych „na górę", lecz zwrócenie ich zespołom w czytelnej formie, tak by mogły samodzielnie ustalić priorytety. To jest „domknięcie pętli": badanie → zwrot wyniku zespołowi → działanie zespołu → kolejny pomiar pokazujący efekt.

Dlaczego to buduje zaangażowanie. Oddanie zespołom realnego wpływu na rozwiązywanie własnych problemów zmienia pracownika z biernego respondenta ankiety we współautora zmiany. To wzmacnia poczucie sprawczości i bezpieczeństwo psychologiczne, czyli rdzeń szeroko rozumianego zaangażowania (por. rozdz. 11.4).





HR uwalnia się na wyzwania, których nie da się zdelegować w dół:

- **luka demograficzna i sukcesja** - zaprojektowanie transferu wiedzy i ścieżek „miękkiego lądowania" wobec odpływu 3,8 mln pracowników z rynku do 2035 r. (por. rozdz. 3.9.3);
- **strukturalna bariera awansowa i ryzyko ageizmu** - audyt i przebudowa procedur awansowych w przekroju wieku (30% pomijanych przy awansach);
- **polityka wynagrodzeń i stabilności zatrudnienia** - przeprojektowanie systemów płac i bezpieczeństwa, które są kryterium nr 1 dla 67% badanych;
- **rozwój kompetencji przywódczych** - wdrożenie modelu zarządzania służebnego w skali całej organizacji;
- **zgodność prawna i zarządzanie ryzykiem psychospołecznym** - spełnienie nowych obowiązków antymobbingowych, ISO 45003, raportowania ESG (por. rozdz. 11.8);
- **retencja kluczowych ekspertów i kultura uznania** - interwencje tam, gdzie deficyt docenienia grozi utratą najcenniejszej kadry.

W ten sposób monitoring przestaje być kolejnym „badaniem do obsłużenia", a staje się silnikiem zdecentralizowanej zmiany.

CZĘŚĆ 12

Ograniczenia i kierunki dalszych badań



12. Ograniczenia i kierunki dalszych badań

12.1. Ograniczenia badania

1. **Efekt selekcji.** Osoby bardziej zaangażowane zawodowo mogą być bardziej skłonne do udziału w badaniu, co może prowadzić do przeszacowania poziomu zaangażowania w populacji. Nielosowy dobór i rekrutacja kanałami organizacyjnymi powodują też nadreprezentację sektora publicznego i osób z wyższym wykształceniem. **Należy to ważyć z drugiej strony:** liczebność i pokrycie próby (85 organizacji i otwarty link, w tym 1 653 odpowiedzi w segmencie biznesowym) są w badaniach pokolenia X praktycznie niespotykane, co czyni ją materiałem miarodajnym i rzetelnym - efekt selekcji ogranicza pełną reprezentatywność, ale nie podważa wiarygodności wyników jako podstawy decyzji.
2. **Deklaratywność odpowiedzi (samoopis).** Badanie opiera się wyłącznie na samoopisie, co może być obarczone błędem dezirabilności społecznej, szczego nie w pytaniach o zaangażowanie i m tywatory; wszystkie wskaźniki (w tym zaangażowanie i kompetencje cyfrowe) są samoocenami.
3. **Specyfika kulturowa.** Wyniki mogą być specyficzne dla polskiego kontekstu społeczno-gospodarczego i nie powinny być bezpośrednio generalizowane na inne kraje.
4. **Przekrojowy charakter badania.** Pomiar w jednym punkcie czasu nie pozwala wnioskować o kierunku ani przyczynowości opisywanych zależności; preferencje i postawy mogą zmieniać się w czasie.
5. **Autorskie narzędzie i kryterium wypalenia.** Kwestionariusz oraz operacyjne kryterium wypalenia są rozwiązaniami autorskimi (nie zastosowano standaryzowanych skal, np. MBI/BAT), co ogranicza bezpośrednią porównywalność z innymi badaniami.
6. **Heterogeniczność grupy**. Pokolenie X obejmuje 15-letni przedział wiekowy, co oznacza znaczne zróżnicowanie doświadczeń i etapów kariery wewnątrz badanej grupy. Dodatkowo część pytań w badaniu „Work War Z" miała odmienną skalę odpowiedzi - porównania X–Z na tych pozycjach należy traktować jako jakościowe (kolejność wskazań), nie ilościowe.
7. **Rozdzielenie wieku od stażu u obecnego pracodawcy.** Kwestionariusz pierwszej fali mierzy postawy, motywacje i plany, nie historię zatrudnienia - nie zawiera więc pytania o staż u obecnego pracodawcy. Literatura (Dobrow Riza, Ganzach i Liu, 2018) pokazuje, że wiek i staż działają na satysfakcję w przeciwnych kierunkach, a w probie zdominowanej przez sektor publiczny, gdzie staże bywają długie, oba efekty pozostają w tych danych nierozdzielone. Tam, gdzie różnicę można wyjaśnić zarówno wiekiem, jak i długością pracy u tego samego pracodawcy, raport jej nie rozstrzyga. Dodanie jednego pytania w kolejnej fali badania domykałoby tę kwestię (por. rozdz. 12.4.4 w tej części).

12.2. Możliwości generalizacji

Na populację: ze względu na nielosowy dobór wyniki należy uogólniać ostrożnie i raczej w obrębie badanych segmentów niż na całą populację 45+. Nie znaczy to jednak, że mają charakter wyłącznie poglądowy - przeciwnie. Przy **12 983 odpowiedziach z 85 realnych organizacji i otwartego linku** (w tym 1 653 w segmencie biznesowym) badanie osiąga skalę w polskich realiach bezprecedensową, dlatego jego wyniki **można traktować jako miarodajne i rzetelne**, a sam raport - jako **ważny, poważny głos** w dyskusji o pracownikach 45+. Jest to materiał, który zarządy i działy HR mogą z pełną odpowiedzialnością wykorzystywać jako wiarygodną podstawę decyzji, a nie jedynie jako poznawczą ciekawostkę. **Teoretyczna:** wyniki wzboga-

cają wiedzę o zarządzaniu wiekiem w organizacjach i dynamice karier w średnim wieku. **Praktyczna:** to najmocniejszy wymiar tego badania - skala danych czyni z nich rzetelną podstawę do projektowania konkretnych interwencji HR i doboru narzędzi (m.in. cyklicznego monitoringu zaangażowania ze wskaźnikiem kumulatywnym), zarówno w sektorze publicznym, jak i biznesowym.

12.3. Kierunki dalszych badań

Wskazane są badania podłużne (panelowe) śledzące zmiany postaw pokolenia X w czasie, pogłębione analizy jakościowe (wywiady) dotyczące bariery awansowej oraz badania na probie reprezentatywnej, umożliwiające pełniejsze uogólnienia. Wartościowe byłoby również rozszerzenie porównania o pokolenie millenialsów (Y), domykające obraz całego rynku pracy.

12.4. Wnioski dla praktyki i dalszych badań

Poniżej zebrano najważniejsze wskazowki metodologiczne i interpretacyjne wynikające z przeglądu literatury i analiz. Niniejszy rozdział opracowała dr hab. Agnieszka Chłoń-Domińczak.

12.4.1. Sześć pułapek interpretacyjnych i ich weryfikacja

Pułapka 1: mylenie pokolenia z wiekiem. Wszystko, co zostanie zmierzone w badaniu przekrojowym, jest mieszaniną efektu wieku, okresu i kohorty. Bezpieczna formuła brzmi: „polscy pracownicy 45–60 lat z roczników pokolenia X w latach 2025–2026", a nie „pokolenie X". Badanie nie zawiera grupy porownawczej z innych kohort, więc żadnej różnicy nie da się przypisać pokoleniu.

Pułapka 2: ignorowanie selekcji. Pracujący 45+ to grupa, która przetrwała. Wśród Polaków w wieku przedemerytalnym pracuje ok. 63% mężczyzn i 67% kobiet. Osoby o najgorszych warunkach pracy i najgorszym zdrowiu już odeszły. Każdy pozytywny wynik badania jest zatem obciążony w górę.

Pułapka 3: traktowanie liczb o wypaleniu jako porównywalnych. Rozstrzał w polskich badaniach wynosi 45–78%, zależnie od narzędzia. Bez podania narzędzia liczba ta nie może być interpretowana. W badaniu GeeX ta sama bateria daje 3,7%, 8,8% albo 39,4%, zależnie wyłącznie od przyjętego progu.

Pułapka 4: przypisywanie różnic wieku stereotypowym mechanizmom. Metaanalizy nie potwierdzają większości potocznych stereotypów. Jeśli w danych pojawi się różnica, warto najpierw sprawdzić wykształcenie, stanowisko, sektor i staż.

Pułapka 5: interpretowanie deklaracji o szybkim przejściu na emeryturę jako polskiej patologii. 50–55% w SHARE to wynik przeciętny dla Europy. W badanej probie chęć natychmiastowego wyjścia deklaruje 6,3% — to jednak efekt selekcji próby, nie dowód na dobrą kondycję polskiego rynku pracy.

Pułapka 6: mylenie deklarowanej ważności z realnym znaczeniem. Baterie pytające „co Cię motywuje" mierzą co innego niż modele przewidujące zaangażowanie. W tych danych bezpieczeństwo i płaca wygrywają w deklaracjach, a rozwój wygrywa w predykcji (rozdz. 9.9.3). Rekomendacje personalne oparte na rankingach ważności prowadzą w złym kierunku.

12.4.2. Zmienne warte skonstruowania

Na podstawie wniosków płynących z literatury, jak również wstępnych analiz wyników badania GeeX zidentyfikowano osiem zmiennych do potencjalnego wygenerowania, których wykorzystanie w analizach może pogłębić wnioski.

TABELA 37. Wyniki weryfikacji możliwości konstrukcji zmiennych do dalszych analiz badania GeeX

Zmienna	Status po analizie
Dystans do ustawowego wieku emerytalnego (inny dla kobiet i mężczyzn)	skonstruowana i potwierdzona — zastępuje pełny wzorzec kohorta × płeć w obu zmiennych emerytalnych (rozdz. 9.9.5); nie zastępuje go w obawach zdrowotnych
Postrzegany horyzont pozostałej kariery	skonstruowana pośrednio: zmierzony w latach mediuje 85% efektu kohorty na kompetencje cyfrowe (rozdz. 9.9.8); bezpośredni pomiar (skala perspektywy czasu zawodowego, Zacher i Frese, 2009) nadal wskazany, bo obecna zmienna zawiera element deklaracji
Staż u obecnego pracodawcy, osobno od wieku	Niemożliwa: brak jakiegokolwiek pytania; analiza niemożliwa w pierwszej fali badania ze względu na nieuwzględnienie tej zmiennej w kwestionariuszu; wobec dominującego udziału sektora publicznego dodanie jej w kolejnej fali istotnie zwiększyłoby możliwość rozdzielenia efektu wieku od efektu stażu
Przecięcie wykształcenia i płci	skonstruowane, wynik odwrotny niż w SHARE, interakcja istotna dla czterech z sześciu zmiennych, ale różnicuje mężczyzn, nie kobiety (rozdz. 9.9.10)
Rozdzielenie grup wieku 50–54 i 55+	przetestowane, cezury nie ma: gradient kompetencji cyfrowych jest liniowy (rozdz. 9.9.8)
Obciążenia opiekuńcze osobno: wnuki i osoby zależne	niemożliwa w GeeX — tylko słaby proxy; do dopisania w kolejnej fali (priorytet pierwszy). Punkt odniesienia po stronie SHARE jest możliwy, więc nowe pytania warto wzorować na klasyfikacji SHARE: relacja, częstotliwość, miejsce opieki
Sektor publiczny vs. prywatny	skonstruowana w trzech wariantach: wynik odporny na definicję, kanał rekrutacji jest lepszym znacznikiem niż deklarowana branża (rozdz. 9.9.5)
Zagrożenie stereotypem	zmierzone pośrednio przez doświadczenie zdarzeń ageistowskich; korelacje o połowę słabsze niż w metaanalizie (rozdz. 9.9.6)
Postawy wobec własnego starzenia się	niemożliwa, próba udokumentowana: indeks zastępczy z oceny pozycji na rynku pracy, samooceny kompetencji cyfrowych i braku obaw zdrowotnych ma alfę Cronbacha 0,21 (korelacje pozycja–reszta 0,12 / 0,09 / 0,10). Trzy pozycje mierzą trzy rożne rzeczy.

Źródło: opracowanie i obliczenia dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie danych jednostkowych GeeX.

12.4.3. Osiem hipotez — weryfikacja

TABELA 38. Wyniki weryfikacji hipotez badawczych sformułowanych przed analizą danych GeeX

Hipoteza sformułowana przed analizą	Weryfikacja	Dowód
Perspektywy awansu najgorzej ocenianym wymiarem	potwierdzona pośrednio	pomijanie przy awansach: 29,5%, najsilniejszy predyktor postaw spośród czterech zdarzeń
Presja czasu rosnąca, obciążenie fizyczne malejące	potwierdzona	presja i stres 87% top2; wysiłek fizyczny 45%, najsłabszy z jedenastu
Uznanie oceniane relatywnie dobrze	potwierdzona częściowo	72,5% wobec 82% w SHARE; dodatkowo 23,4% nie potrafi ocenić
Zadowolenie z zarobków poniżej średniej UE	potwierdzona pośrednio	niezadowolenie z wynagrodzenia 91% top2; brak pomiaru bezpośredniego
Motywy finansowe silniejsze niż w literaturze	rozstrzygnięta niejednoznacznie	potwierdzona w deklaracjach (wynagrodzenie 1. miejsce u 34,7%), obalona w predykcji (motywy wzrostu OR 1,93 wobec 1,14)
Wsparcie przełożonego najsilniejszym korelatem	potwierdzona mocno	docenienie: efekt krańcowy +0,210 na zaangażowanie, największy w modelu
Kobiety: wyższe obciążenie opiekuńcze	nietestowalna w GeeX	brak pytań o opiekę; zewnętrzny punkt odniesienia dla Polski istnieje w danych SHARE
Sektor publiczny: sens przy niskiej satysfakcji	obalona w kluczowym punkcie	sektor publiczny podwyższa chęć wyjścia (OR 1,72), a nie obniża; wynik odporny na trzy różne definicje sektora (rozdz. 9.9.5)

Źródło: opracowanie i obliczenia dr hab. Agnieszki Chłoń-Domińczak na podstawie danych jednostkowych GeeX.

Pięć hipotez potwierdzonych w całości lub w części, jedna obalona, jedna nietestowalna, i jedna rozstrzygnięta w sposób inny niż przewidywany, bo okazało się, że odpowiedź zależy od tego, czy pytamy o deklaracje, czy o predykcję.

12.4.4 Trzy priorytety do dalszych badań:

Priorytet pierwszy: moduł opiekuńczy. Jest to najpoważniejsza luka obecnego kwestionariusza. Cztery pytania: kogo (relacja: partner, rodzic lub teść, dziecko, inny krewny, osoba spoza rodziny), jak często (od sporadycznie do codziennie, nie „tak/nie"), gdzie (we własnym gospodarstwie domowym czy poza nim) i czy z tego powodu ograniczono wymiar pracy domykają lukę nr 3 po stronie GeeX i pozwalają zestawić wyniki z policzonymi już oszacowaniami SHARE dla Polski (rozdz. 3.8.7) oraz z Albertini i in. (2024). Przy próbie w 74% kobiecej to brak szczególnie dotkliwy. Pytanie o miejsce opieki nie jest formalnością: w danych SHARE to właśnie podział na opiekę współzamieszkującą i pomoc udzielaną poza gospodarstwem domowym różnicuje skutki zdrowotne najsilniej — mocniej niż sama intensywność.

Priorytet drugi: staż u obecnego pracodawcy. Dobrow Riza i in. (2018) pokazują, że wiek i staż działają na satysfakcję w przeciwnych kierunkach. W próbie zdominowanej przez sektor publiczny, gdzie staże bywają bardzo długie, brak tej zmiennej jest realnym ryzykiem obciążenia, a jej dodanie kosztuje jedno pytanie.

Priorytet trzeci: dwa pytania o AI oraz trzy o przygotowanie emerytalne. Domykają luki nr 6 i finansową część nr 5, umożliwiając porównanie z Bick i in. (2024), AARP (2026) oraz NIRS (2023).

Do listy warto dopisać jedną pozycję, która zajmuje mało czasu, a może dodać istotną perspektywę analityczną: bezpośredni pomiar postrzeganego horyzontu czasu w pracy (skrócona skala perspektywy czasu zawodowego (Zacher i Frese, 2009), w postaci czterech pozycji typu „mam przed sobą wiele możliwości w życiu zawodowym"), np. przyjmując skalę Likerta. Analiza uzupełniająca pokazała, że horyzont wyliczony z dystansu i deklarowanego planu przejmuje 85% efektu kohorty na kompetencje cyfrowe (rozdz. 9.9.8), ale jest częściowo zbudowany z deklaracji o zamiarach, więc nie da się na nim oprzeć wniosku przyczynowego. Cztery dodatkowe pozycje zamieniłyby najsilniejszy wynik teoretyczny badania z sugestywnego w rozstrzygający.

Kwestionariusz nie zawiera również pomiaru postaw wobec własnego starzenia się, a próba zbudowania indeksu zastępczego z dostępnych zmiennych zakończyła się niepowodzeniem (alfa 0,21; rozdz. 12.4.2). Ponieważ Levy i in. dokumentują wpływ tych postaw na wyniki zdrowotne i zawodowe niezależny od wieku, dwie–trzy pozycje ze skali postaw wobec własnego starzenia się (Lawton, 1975) byłyby dobrym uzupełnieniem.

Osobno warto rozważyć powtórzenie badania za dwa–trzy lata na tej samej próbie. Jedyny sposób na obejście problemu APC to pomiar podłużny; przy N ≈ 13 000 nawet znaczny odpływ respondentów zostawi próbę wystarczającą do analiz panelowych, a to zamieniłoby niewypełnialną lukę nr 2 w rzeczywisty wkład.

12.4.5. Rekomendowana logika narracji

Zebrana literatura sugeruje pewien porządek opowiadania o wynikach, który minimalizuje ryzyko nadinterpretacji:

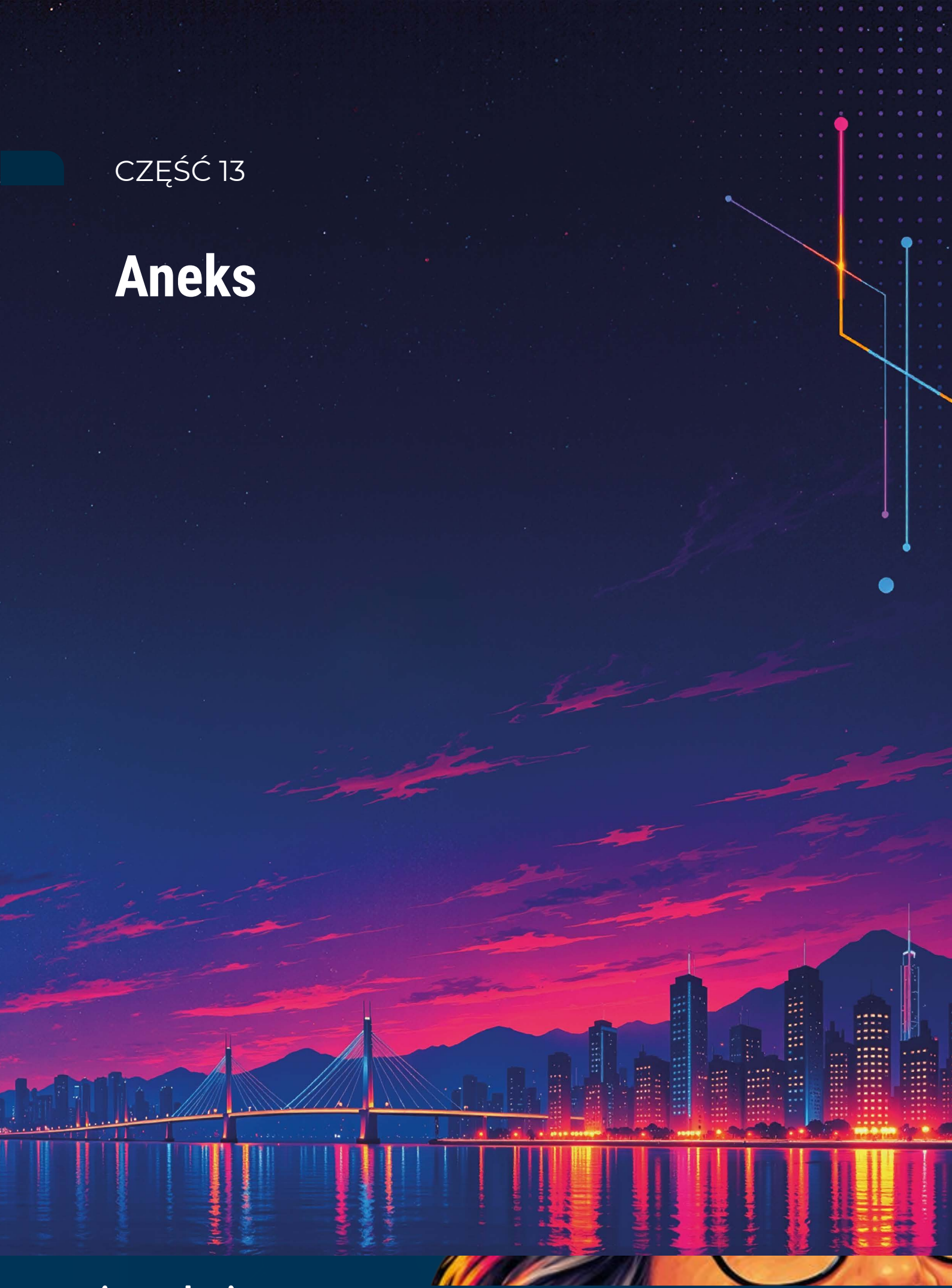
1. **Najpierw opisać grupę:** kim są, w jakim są momencie kariery, w jakim dystansie do emerytury. Nie „czym charakteryzuje się pokolenie X".
2. **Następnie pokazać bilans wymagań i zasobów** (rama JD-R / Siegrist): to jest właściwy język do opisu jakości pracy.
3. **Potem wskazać, gdzie leżą deficyty:** używając modelu sześciu obszarów Leiter i Maslach, który pozwala precyzyjnie zlokalizować niedopasowanie.
4. **Dopiero na końcu formułować wnioski o konsekwencjach:** intencji odejścia, wypaleniu, dobrostanie jako skutkach tego bilansu.
5. **Kontekst pokoleniowy i historyczny** (transformacja) traktować jako tło interpretacyjne, a nie jako zmienną wyjaśniającą.

To układ spójny z dominującymi ramami teoretycznymi i z wynikami badania SHARE, pozwalający uniknąć najpoważniejszego zarzutu metodologicznego stawianego badaniom „pokoleniowym". Wyniki przedstawione w rozdz. 9.9 dodają do niego jedno zastrzeżenie: przy opisie motywacji trzeba rozdzielić to, co badani deklarują jako ważne, od tego, co realnie przewiduje ich postawy.



CZĘŚĆ 13

Aneks



13. Aneks

13.1. Struktura kwestionariusza

Kwestionariusz CAWI liczył 29 pytań (czas wypełnienia ok. 15–20 min) pogrupowanych w cztery części tematyczne, opracowane dla zachowania porównywalności z badaniem „Work War Z":

TABELA 39. Struktura kwestionariusza

Część (liczba pytań)	Zakres tematyczny
I. Metryczka rozszerzona (8)	**Płeć, pochodzenie, lokalizacja (województwo, wielkość miejscowości), status zatrudnienia, branża, wykształcenie, szczególne potrzeby.**
II. Preferencje zawodowe (12)	**Determinanty wyboru pracodawcy, oczekiwania wobec pracy, preferowany styl zarządzania, docenianie, komunikacja, cechy idealnego zespołu, ocena współpracy międzypokoleniowej, czynniki zaangażowania.**
III. Sytuacja 45+ na rynku pracy (6)	**Retrospektywna ocena pozycji rynkowej, doświadczenia dyskryminacji wiekowej, samoocena kompetencji cyfrowych, plany aktywności zawodowej, wpływ stanu zdrowia, znajomość programów wsparcia 45+.**
IV. Sekcja dodatkowa (3)	**Preferowany model przejścia na emeryturę, symptomy wypalenia zawodowego, jakościowe komentarze respondentów (pytanie otwarte)**

Zestaw symptomów wypalenia (pyt. 29) obejmuje sześć sytuacji obciążających ocenianych na skali częstotliwości; szczegółowe brzmienie pozycji znajduje się w pełnej wersji kwestionariusza.



13.2 Metodologia szczegółowa

13.2.1. Paradygmat, dobor i kryteria włączenia proby

Badanie zrealizowano w paradygmacie metod mieszanych z dominacją podejścia ilościowego (strategia przekrojowa, survey research, technika CAWI z responsywnym designem). Zastosowano nielosowy dobór warstwowo-celowy, uwzględniający zróżnicowanie respondentów pod względem płci, wielkości miejscowości, branży i województwa. Kryteria włączenia: wiek

(rocznik 1965–1980; 44–59 lat w momencie rozpoczęcia badania), minimum 10 lat stażu pracy, lokalizacja w Polsce, aktualna aktywność zawodowa (rożne formy zatrudnienia). Kryterium stażu przyjęto na etapie doboru próby; kwestionariusz nie zawierał pytania o staż pracy, więc nie było ono weryfikowane w samym pomiarze (por. część 12, Ograniczenia badania).

13.2.2. Kanały rekrutacji

Rekrutację prowadzono za pośrednictwem sieci partnerów instytucjonalnych: środowiska biznesowego (działy HR przedsiębiorstw - od MŚP po duże organizacje, Organizacje pracodawców, izby gospodarcze, stowarzyszenia branżowe i zawodowe, platformy profesjonalne, firmy rekrutacyjne wyspecjalizowane w rekrutacji doświadczonych pracowników), instytucji publicznych (powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy, ZUS, ośrodki pomocy społecznej, instytucje służby cywilnej), instytucji ochrony zdrowia, organizacji społecznych i edukacyjnych (uniwersytety trzeciego wieku, centra aktywności lokalnej, organizacje senioralne i kluby seniora, związki zawodowe, organizacje pozarządowe), partnerów medialnych oraz kanałów cyfrowych (media społecznościowe i grupy branżowe, fora profesjonalne, newslettery i portale pracy, portale lokalne i regionalne), w tym otwartego linku rekrutacyjnego. Partnerem głównym była uczelnia wyższa odpowiedzialna za wsparcie merytoryczne.



13.2.3. Narzędzie badawcze

Kwestionariusz CAWI liczył 29 pytań (ok. 15–20 min) w czterech częściach (struktura - część 13.1), z pytaniami wielokrotnego wyboru, 5-stopniową skalą częstotliwości/zgody, pytaniami rankingowymi i pytaniem otwartym. Jakość narzędzia kontrolowano przez pilotaż (50–100 osób), testy użyteczności interfejsu, weryfikację czasu wypełniania i testy mobilne. Narzędzie jest autorskie, opracowane na bazie kwestionariusza „Work War Z" dla zachowania porównywalności.

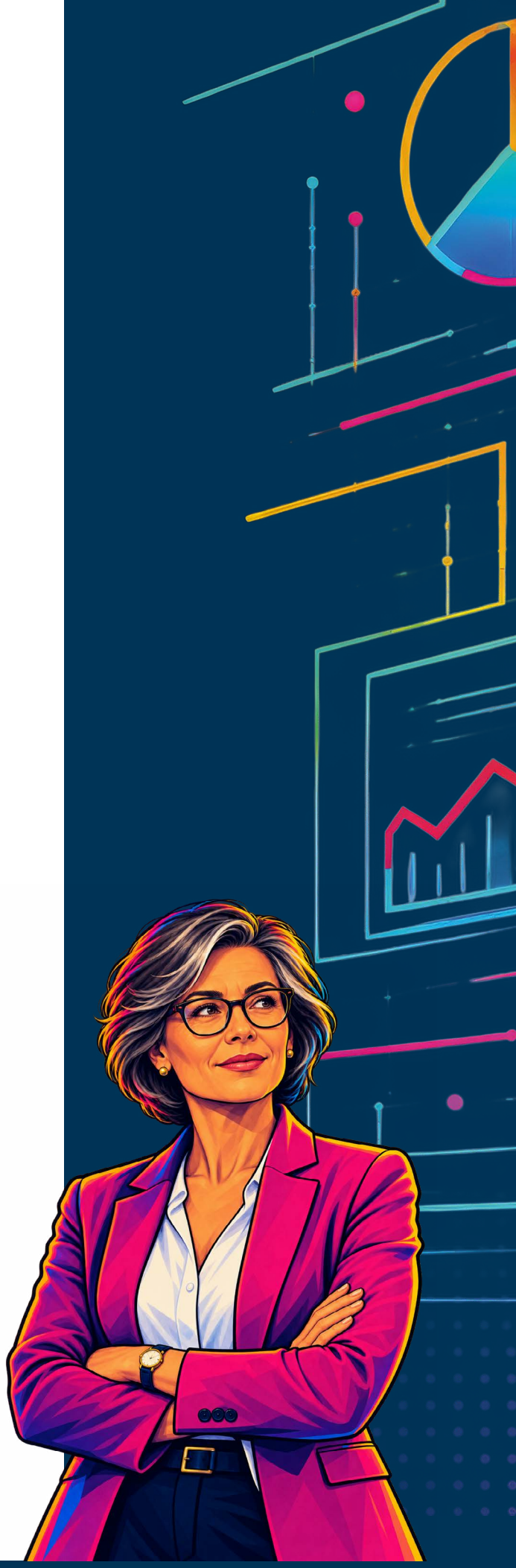
13.2.4. Realizacja i kontrola jakości danych (lejek czyszczenia)

Zbieranie danych: 28.10.2025–14.04.2026 (główn fala XI–XII 2025, ok. 86% odpowiedzi); zaproszenia dedykowanymi, anonimowymi linkami dla organizacji z przypomnieniami po 7 i 14 dniach; bieżący monitoring realizacji.

Kontrola jakości objęła:

- braki danych (wykluczano ankiety z brakami > 10% odpowiedzi - próg bardziej liberalny niż standardowe 5%, zrównoważony pozostałymi procedurami), kontrolę czasu wypełniania (mediana w zbiorze 00:12:12; „speeders" - czas < 0,35 mediany, „laggers" - czas > 3,00 mediany; obie grupy weryfikowano i w uzasadnionych przypadkach wykluczano; próg 3× mediany przyjęto jako bardziej liberalny niż 2×, by zachować więcej rzetelnych ankiet) straight-lining w pytaniach macierzowych.

Po pełnej kontroli jakości i zastosowaniu kryteriów włączenia oczyszczony zbiór analityczny liczy N = 12 983 obserwacje, w tym 345 odpowiedzi zebranych otwartym linkiem rekrutacyjnym, przypisanych w segmentacji do sektora biznesowego.



13.2.5. Operacjonalizacja zmiennych

TABELA 40. Konceptualizacja i operacjonalizacja zmiennych.

Zmienna / obszar	Definicja operacyjna	Pozycje kwestionariusza
Pokolenie X	Osoby urodzone w latach 1965–1980, aktywne zawodowo.	P1, P6 (Część I)
Preferencje zawodowe	Zespół oczekiwań dotyczących pracodawcy, organizacji pracy, przełożonego, zespołu, relacji oraz komunikacji.	P9a–P9i, P10, P11, P12, P13, P20 (Część II)
Współpraca międzypokoleniowa	Deklarowana ocena jakości współpracy z przedstawicielami poszczególnych pokoleń.	P14a–P14d (Część II)
Znaczenie dobrostanu w pracy	Deklarowana ważność dobrostanu psychicznego i fizycznego w środowisku pracy.	P15 (Część II)
Motywatory zaangażowania	Czynniki zawodowe i organizacyjne deklarowane jako zwiększające gotowość do angażowania się w pracę.	P16a–P16j (Część II)
Bariery zaangażowania	Czynniki indywidualne, organizacyjne i środowiskowe utrudniające zaangażowanie w pracę.	P17a–P17k (Część II)
Samoocena zaangażowania	Deklarowany poziom osobistego zaangażowania w wykonywaną pracę.	P18 (Część II)
Postrzegane docenianie	Subiektywna ocena stopnia, w jakim pracodawca dostrzega i docenia wkład pracownika.	P19 (Część II)
Pozycja na rynku pracy	Subiektywna ocena własnej sytuacji zawodowej w porównaniu z sytuacją sprzed pięciu lat.	P21 (Część III)
Doświadczenia dyskryminacji wiekowej	Deklarowane doświadczenia nierównego traktowania ze względu na wiek, przede wszystkim w procesach rekrutacji i awansowania.	P22b, P22c (Część III)
Pozostałe negatywne doświadczenia na rynku pracy	Deklarowane doświadczenia świadczące o trudnościach na rynku pracy, niewynikające jednoznacznie z dyskryminacji wiekowej.	P22a, P22d (Część III)
Samoocena kompetencji cyfrowych	Subiektywna ocena własnych kompetencji w zakresie korzystania z technologii cyfrowych.	P23 (Część III)
Planowany horyzont aktywności zawodowej	Deklarowany okres dalszego pozostawania aktywnym zawodowo.	P24 (Część III)
Zdrowie jako bariera dalszej pracy	Deklarowana możliwość ograniczenia dalszej pracy z powodu stanu zdrowia.	P25 (Część III)
Znajomość programów wspierających aktywność osób 45+	Deklarowany poziom znajomości i korzystania z programów wspierających aktywność zawodową osób 45+.	P26 (Część III)
Preferowany model przejścia na emeryturę	Preferowany sposób ograniczania lub zakończenia aktywności zawodowej.	P27 (Część IV)
Opinie dotyczące tworzenia dobrych miejsc pracy	Swobodne wypowiedzi respondentów dotyczące działań sprzyjających tworzeniu dobrych miejsc pracy dla osób 45+.	P28 (Część IV)
Symptomy wypalenia zawodowego	Częstotliwość występowania sześciu symptomów związanych z wyczerpaniem, cynizmem, obniżeniem motywacji i wycofaniem zawodowym.	P29a–P29f (Część IV)
Operacyjne kryterium wypalenia zawodowego	Jednoczesne występowanie odpowiedzi kilka razy w miesiącu dla czterech symptomów: wyczerpania fizycznego, wyczerpania emocjonalnego cynicznego nastawienia do pracy oraz wycofania z relacji.	P29a, P29b, P29d, P29e (Część IV)

Źródło: opracowanie własne GeeX.

A. Konstrukcja wskaźnikow wypalenia zawodowego

Raport rozróżnia zestaw sześciu symptomów (funkcja opisowa) oraz operacyjne kryterium wypalenia (funkcja klasyfikacyjna). Do kryterium klasyfikacyjnego wybrano cztery objawy uznawane w literaturze za rdzeń konstruktu wypalenia - wyczerpanie fizyczne (pyt. 29a), wyczerpanie emocjonalne (pyt. 29b), cynizm (pyt. 29d) i wycofanie z relacji (pyt. 29e) - pomijając pozycje o charakterze wtórnym względem rdzenia. Próg kilka razy w miesiącu przyjęto jako wskaźnik regularności objawu, odróżniający powtarzalne obciążenie od epizodów incydentalnych. Kryterium jest autorskim
rozwiązaniem badawczym przyjętym w tym projekcie: nie stanowi diagnozy klinicznej ani zastosowania standaryzowanej skali (MBI/BAT), a wyniki należy opisywać jako „spełnianie operacyjnego kryterium wypalenia przyjętego w badaniu". Uzupełniająco raport stosuje wskaźnik skumulowanego obciążenia: liczbę symptomów występujących co najmniej raz w miesiącu, z opisowym progiem „≥3 z 6". Rzetelność zestawu sześciu symptomów (pyt. 29): α Cronbacha = 0,84 (N = 12 983), co wskazuje na dobrą spójność wewnętrzną pozycji; pogłębiona weryfikacja struktury (EFA/CFA, ω McDonalda) stanowi kierunek dalszych analiz.

Kontrola spójności wskaźnika. Rozkład wskaźnika sprawdzono względem rozkładów brzegowych sześciu pozycji pytania 29 (tabele 37-42). Dla progu „co najmniej raz w miesiącu" odsetki wynoszą 54%, 61%, 46%, 25%, 23% i 11%, co daje oczekiwaną liczbę symptomów równą 2,20. Rozkład przedstawiony na wykresie 23 daje dokładnie tę samą wartość (2,20), co jest oczekiwane: liczba symptomów to suma sześciu wskaźników zero-jedynkowych, więc jej wartość oczekiwana równa się sumie odsetków brzegowych niezależnie od korelacji między symptomami. Rozkłady brzegowe ograniczają także kategorie skrajne: udział osób regularnie doświadczających wszystkich sześciu symptomów nie może przekroczyć 11% (raport podaje 7%), a udział osób bez żadnego regularnego symptomu - 39% (raport podaje 26%). Analogiczny rachunek dla segmentów daje oczekiwaną liczbę symptomów 1,97 w biznesie i 2,24 w sektorze publicznym, co odpowiada różnicy w odsetkach osób z co najmniej trzema symptomami (35% wobec 42%). Wartości wskaźnika przeliczono następnie bezpośrednio na zbiorze jednostkowym (N = 12 983, wszystkie sześć pozycji wypełnione): 41,05% badanych ma co najmniej trzy regularne symptomy (sektor publiczny 41,9%, biznes 35,4%), 7,07% wszystkie sześć, a 26,13% żadnego. Operacyjne kryterium wypalenia spełnia 3,97% badanych (publiczny 4,13%, biznes 2,84%).

13.2.6. Strategia analizy danych

Analiza ilościowa objęła statystyki opisowe (rozkłady częstości), analizy porównawcze (X vs Z oraz segmentacyjne). Pozycje pyt. 16 (motywatóry) i pyt. 17 (bariery) analizowano jako odrębne zestawy pozycji - bez łączenia w jedną skalę sumaryczną (pozycje są treściowo różnorodne; ewentualna agregacja wymaga uprzedniej analizy czynnikowej). Samoocenę zaangażowania (pyt. 18) traktowano jako pojedynczą pozycję samoopisową, nie jako pełną skalę psychometryczną; postrzegane docenianie (pyt. 19) - jako odrębną zmienną (potencjalny predyktor). Analiza jakościowa objęła kodowanie tematyczne odpowiedzi na pytanie otwarte (pyt. 28) według słownika dziewiętnastu kategorii merytorycznych z definicjami i regułami stosowania; każdej wypowiedzi przypisywano do sześciu kodów, rejestrując przy tym poziom pewności i uzasadnienie przypisania. Zakodowano 12 982 odpowiedzi, z czego 9 512 zawiera treść merytoryczną i stanowi podstawę procentowania w tabeli 9. Planowana eksploracyjna analiza mediacyjna (predyktory → symptomy wypalenia → samooceniane zaangażowanie) opisuje współwystępowanie i nie dowodzi przyczynowości. Zmienna / obszar Definicja operacyjna Pozycje kwestionariusza Preferowany model przejścia na emeryturę Preferowany sposób ograniczania lub zakończenia aktywności zawodowej. P27 (Część IV) Opinie dotyczące tworzenia dobrych miejsc pracy Swobodne wypowiedzi respondentów dotyczące działań sprzyjających tworzeniu dobrych miejsc pracy dla osób 45+. P28 (Część IV) Symptomy wypalenia zawodowego Częstotliwość występowania sześciu symptomów związanych z wyczerpaniem, cynizmem, obniżeniem motywacji i wycofaniem zawodowym. P29a–P29f (Część IV) Operacyjne kryterium wypalenia zawodowego Jednoczesne występowanie odpowiedzi kilka razy w miesiącu dla czterech symptomów: wyczerpania fizycznego, wyczerpania emocjonalnego, cynicznego nastawienia do pracy oraz wycofania z relacji. P29a, P29b, P29d, P29e

13.2.7. Etyka badania

Udział był dobrowolny, z możliwością rezygnacji na każdym etapie. Zapewniono poufność i anonimowość (anonimowe, dedykowane linki na platformie zmotywowani.pl; analiza wyłącznie zbiorcza) oraz zgodność z RODO; przestrzegano standardów rzetelności, przejrzystości i odpowiedzialności społecznej.

13.2.8. Rzetelność, trafność i granice reprezentatywności

Spójność narzędzia wspierają: oparcie na sprawdzonym kwestionariuszu WWZ, pilotaż, testy UX oraz wieloetapowa kontrola jakości danych. Trafność treściową wspiera operacjonalizacja zmiennych (tabela wyżej) i powiązanie każdej zmiennej z konkretnymi pozycjami; trafność porównawczą X–Z - analogiczne narzędzie. Ze względu na nielosowy dobór i rekrutację kanałami organizacyjnymi próba nie jest w pełni reprezentatywna dla populacji pracujących 45+ (nadreprezentacja sektora publicznego, kobiet i osób z wyższym wykształceniem); przy N = 12 983 obserwowane wzorce są jednak stabilne i stanowią rzetelną podstawę wnioskowania o badanych segmentach (por. część 12).

13.3. Słownik kluczowych pojęć

TABELA 41. Słownik kluczowych pojęć przyjętych w badaniu.

Pojęcie	Definicja przyjęta w badaniu
Pokolenie X	**Osoby urodzone w latach 1965–1980 (44–59 lat w momencie rozpoczęcia badania), które weszły na rynek pracy w okresie transformacji ustrojowej.**
Pokolenie Z	**Osoby urodzone po 1995 roku; grupa porównawcza z badania „Work War Z”.**
CAWI	**Computer Assisted Web Interview - technika ankiety internetowej wspomaganej komputerowo.**
Samoocena zaangażowania	**Deklarowany poziom osobistego zaangażowania w wykonywaną pracę (pojedyncza pozycja samoopisowa, pyt. 18).**
Dobrostan w pracy	**Stan satysfakcji zawodowej, sensu pracy i równowagi między wymaganiami a zasobami.**
Dyskryminacja wiekowa (ageizm)	**Deklarowane doświadczenia nierównego traktowania ze względu na wiek - w raporcie: dyskryminacja w rekrutacji i pomijanie przy awansach (pyt. 22b i 22c); pozostałe pozycje pyt. 22 traktowane są jako odrębna kategoria doświadczeń rynkowych.**
Wypalenie zawodowe	**Zespół symptomów obejmujących wyczerpanie, cynizm i wycofanie związany z długotrwałym stresem zawodowym.**
Operacyjne kryterium wypalenia	**Autorskie kryterium klasyfikacyjne przyjęte w badaniu: jednoczesne występowanie odpowiedzi kilka razy w miesiącu dla czterech objawów - wyczerpania fizycznego, wyczerpania emocjonalnego, cynizmu i wycofania z relacji (pyt. 29a, b, d, e). Nie stanowi diagnozy klinicznej.**
Wskaźnik skumulowanego obciążenia	**Opisowy wskaźnik: liczba symptomów z pytania 29 występujących co najmniej raz w miesiącu; próg „≥3 z 6”.**
Wskaźnik kumulatywny	**Zagregowany, wygładzony indeks pomiaru (np. zaangażowania), tłumiący przypadkowe szumy i uwypuklający trend.**
Straight-lining	**Zaznaczanie tej samej odpowiedzi w pytaniach macierzowych - sygnał potencjalnie nierzetelnej odpowiedzi.**
TOTAL/BIZNES/PUBLIC	**Segmenty analityczne: cała próba/sektor biznesowy/ sektor publiczny i edukacja.**

Źródło: opracowanie własne GeeX.

Partner merytoryczny

SGH Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Organizacje wspierające badanie GeeX

Służba Cywilna
Pro Progressio
Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych
Federacja Przedsiębiorców Polskich
Karta Różnorodności – koordynowana przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu
DEI team
Polska Moc Biznesu
labour mobility institute .eu
lbc
Pracodawcy RP
Sieć Przedsiębiorczych Kobiet
CIOP PIB
Fundacja Czyste Powietrze

Firmy biorące udział w badaniu

Kinnarps – Successful Interiors
FACE IT
MediaMarkt
Cash Director
Gi Group Holding
ING
Black Swan Prestige
QSENSE – Exceeds Your Needs
sages
VINCI Construction
Signify
sodexo
Dream Employer Hub
nais
TRAKCJA
ATENDE
SIEMENS Healthineers
IMPULS Leasing Poland
FIEGE
Sieć Przedsiębiorczych Kobiet
MOORE Polska
KACZMARSKI GROUP
FAKRO
Colliers
Grupa Komputronik
BILPLAST
Centrum Nauki Kopernik
KRUK
CortenMedic
CortenDental

Patroni medialni

mbe
wprost
HRnews.pl
Law Business Quality
grow. – powered by Studio Wiedzy
MRKT 3.0 Magazine
TECH kariera
kariera w finansach
Gazeta Finansowa

Instytut Finansów SGH jest jedną z kluczowych jednostek naukowo-dydaktycznych Kolegium Zarządzania i Finansów SGH. Prowadzi badania oraz działalność edukacyjną w obszarze finansów, podatków, rynków kapitałowych i instytucji finansowych. Instytut organizuje konferencje naukowe, debaty eksperckie oraz studia podyplomowe, aktywnie współpracując z przedstawicielami biznesu, administracji publicznej i środowiska akademickiego.

Więcej informacji: *https://www.sgh.waw.pl/kzif/instytut-finansow*

Link do Linkedin: *https://www.linkedin.com/company/instytut-finans%C3%B3w-sgh/posts/?feedView=all*

Przy Instytucie funkcjonują następujące studia podyplomowe:

Podyplomowe Studia Podatki - Podyplomowe Studia Podatki SGH (41 edycja) to jeden z najbardziej renomowanych programów podatkowych w Polsce. Oferuje kompleksową i aktualną wiedzę z zakresu prawa podatkowego, przekazywaną przez doświadczonych doradców podatkowych, sędziów, ekspertów administracji skarbowej oraz wykładowców SGH. Program realizowany jest w elastycznej formule hybrydowej (stacjonarnie lub online). To doskonały wybór dla osób planujących rozwój kariery w doradztwie podatkowym, finansach, księgowości lub przygotowujących się do egzaminu na doradcę podatkowego

Więcej informacji: Podyplomowe Studia Podatki SGH

Podyplomowe Studia VAT i akcyza w działalności gospodarczej (I edycja) to nowoczesny program poświęcony dwóm kluczowym podatkom pośrednim: VAT oraz akcyzie. Studia łączą aktualną wiedzę z praktycznymi aspektami rozliczeń podatkowych, obejmując m.in. transakcje międzynarodowe, e-commerce, KSeF, JPK, compliance podatkowe oraz zarządzanie ryzykiem podatkowym. Program prowadzony jest przez doświadczonych praktyków i wykładowców SGH, a zajęcia realizowane są w elastycznej formule hybrydowej. To doskonała propozycja dla przedsiębiorców, księgowych, doradców podatkowych, prawników oraz specjalistów odpowiedzialnych za rozliczenia VAT i akcyzy w organizacjach.

Więcej informacji: Studia VAT i Akcyza w Działalności Gospodarczej SGH

Podyplomowe Studia Cen Transferowych i Zarządzania Podatkami (12 edycja) – studia koncentrują się na zagadnieniach związanych z polityką cen transferowych, dokumentowaniem transakcji pomiędzy podmiotami powiązanymi oraz minimalizacji ryzyka podatkowego.

Więcej informcji: *www.sgh.waw.pl/psct*

Podyplomowe Studia Opodatkowanie Międzynarodowe (6 edycja) – studia umożliwiają analizę instrumentów kształtowania polityki podatkowej w zmieniającym się otoczeniu biznesowym i regulacyjnym przedsiębiorstwa międzynarodowego (m.in. BEPS 2.0), w tym studia przypadków.

Więcej informacji: *www.sgh.waw.pl/spom*



12 983 osoby z ponad 20 000 powiedziały nam dokładnie, jak wygląda świat zawodowy pokolenia X.

Zastanawiasz się teraz, co powiedzieliby Wasi pracownicy?

Nie musisz zgadywać.

GeeX pokazuje obraz rynku. Enpulse pomaga sprawdzić, jak wygląda współpraca międzypokoleniowa w organizacji i kolejno - przełożyć wyniki na działania dopasowane do potrzeb HR, menedżerów i zespołów.

PYTAMY → ANALIZUJEMY → REKOMENDUJEMY → DZIAŁAMY

01 PYTAMY
Badamy pracowników na platformie Enpulse. Sprawdzamy jakość komunikacji, współpracę między pokoleniami, docenianie i transfer wiedzy. Pytamy także o poczucie pomijania i age-izm — dyskryminację ze względu na wiek.

02 ANALIZUJEMY
Porównujemy wyniki zespołów i grup wiekowych. Zestawiamy je z benchmarkami GeeX i Work War Z, aby dać HR punkt odniesienia i wskazać obszary wymagające uwagi.

03 REKOMENDUJEMY
Przekładamy dane na rekomendacje i plan działań dla HR, menedżerów i zespołów. Pomagamy ustalić priorytety: co warto zmienić, od czego zacząć i jak sprawdzić efekty.

04 DZIAŁAMY
Prowadzimy warsztaty z komunikacji międzypokoleniowej, przeciwdziałania ageizmowi i zarządzania wiekiem (age management). Wspieramy transfer wiedzy. Po wdrożeniu działań ponawiamy badanie, by zmierzyć zmianę.

Sprawdźmy, jak współpracują pokolenia w Waszej organizacji.

Porozmawiajmy o badaniu i kolejnych krokach.

KONTAKT

13.4. Spis tabel, wykresów oraz rysunków

Tabele

TABELA 1. Wskaźnik zatrudnienia w Polsce w 2024 roku według grup wieku — s. 18

TABELA 2. Wybrane wymiary jakości i warunków pracy osób w wieku 50+ w Polsce i Europie na podstawie danych SHARE z rund 2. (2006) i 9. (2022) — s. 28

TABELA 3. Segmenty pracowników w wieku 50+ oraz ich charakterystyka na podstawie analizy czynnikowej i analizy skupień danych SHARE z 2022 roku — s. 29

TABELA 4. Uczestnictwo w kształceniu i szkoleniu w ostatnich 4 tygodniach w Polsce i UE-27 w 2025 roku według grup wieku — s. 33

TABELA 5. Poziom podstawowych umiejętności cyfrowych w Polsce i UE-27 w 2025 roku według grup wieku — s. 34

TABELA 6. Średnie wyniki w zakresie rozumienia tekstu, rozumowania matematycznego i adaptacyjnego rozwiązywania problemów w Polsce w badaniu PIAAC 2023 według grup wieku — s. 34

TABELA 7. Wyniki eksperymentu rekrutacyjnego według wieku kandydatów, rodzaju stanowiska i płci — s. 36

TABELA 8. Wyniki wybranych badań dotyczących wypalenia zawodowego w Polsce z uwzględnieniem różnic metodologicznych — s. 39

TABELA 9. Kluczowe ustalenia z literatury i badań stanowiące podstawę analiz GeeX — s. 45

TABELA 10. Niejednoznaczne ustalenia w literaturze – odmienne stanowiska teoretyczne i wyniki badań — s. 46

TABELA 11. Rozstrzygnięcie wybranych niejednoznaczności badawczych na podstawie danych GeeX dla Polski — s. 47

TABELA 12. Luki badawcze zidentyfikowane w przeglądzie literatury i ich status po analizie danych GeeX — s. 48

TABELA 13. Struktura prób odświeżających w badaniu SHARE w Polsce oraz możliwości obserwacji kolejnych roczników w wieku 50–54 lat — s. 48

TABELA 14. Struktura respondentów według przedziałów roku urodzenia w podziale na sektory — s. 60

TABELA 15. Struktura respondentów według płci w podziale na sektory — s. 61

TABELA 16. Struktura respondentów według województwa zamieszkania w podziale na sektory — s. 63

TABELA 17. Rozkład respondentów według wielkości miejscowości zamieszkania w podziale na sektory — s. 64

TABELA 18. Poziom wykształcenia respondentów w podziale na sektory — s. 65

TABELA 19. Porównanie struktury próby GeeX ze strukturą pracujących 45+ w Polsce (GUS/ZUS). — s. 67

TABELA 20. Najważniejsze elementy pierwszych dwóch tygodni pracy w podziale na sektory. — s. 75

TABELA 21. Gotowość do utrzymania aktywności zawodowej w podziale na sektory, płeć, roczniki urodzenia i poziom wykształcenia — s. 95

TABELA 22. Zestawienie rządowych programów wspierających aktywność zawodową osób 45+ — s. 100

TABELA 23. Preferowany model przejścia na emeryturę w podziale na sektory, płeć, roczniki urodzenia i poziom wykształcenia — s. 102

TABELA 24. Szacunkowy model rocznych kosztów skumulowanego obciążenia w przeliczeniu na 100 pracowników w wieku 45+ — s. 106

TABELA 25. Kategorie tematyczne odpowiedzi na pytanie otwarte o czynniki sprzyjające tworzeniu dobrych miejsc pracy – odsetek respondentów poruszających poszczególne tematy — s. 109

TABELA 26. Kluczowe ustalenia w pięciu obszarach tematycznych badania GeeX i odpowiadające im implikacje praktyczne — s. 114

TABELA 27. Porównanie pokolenia X i pokolenia Z w pięciu obszarach tematycznych na podstawie badań GeeX i Work War Z — s. 116

TABELA 28. Porównanie sektora biznesowego i publicznego w pięciu obszarach tematycznych badania Geex — s. 117

TABELA 29. Weryfikacja hipotez badawczych badania Geex. — s. 120

TABELA 30. Weryfikacja hipotez badawczych badania GeeX i przeglądu literatury — s. 121

TABELA 31. Porównanie struktury próby badania GeeX ze strukturą populacji – grupy nadreprezentowane w próbie — s. 124

TABELA 32. Bilans weryfikacji ośmiu hipotez badawczych — s. 125

TABELA 33. Preferowane modele przejścia na emeryturę - udział odpowiedzi — s. 130

TABELA 34. Mapa wdrożenia rekomendacji i mierniki sukcesu — s. 148

TABELA 35. Obszary ryzyka i szacunkowe koszty na 100 pracownikow rocznie wraz z punktami odniesienia. — s. 150

TABELA 36. Regulacje i standardy, w których kumulatywny monitoring zaangażowania tworzy wartość — s. 152

TABELA 37. Wyniki weryfikacji możliwości konstrukcji zmiennych do dalszych analiz badania GeeX — s. 158

TABELA 38. Wyniki weryfikacji hipotez badawczych sformułowanych przed analizą danych GeeX — s. 159

TABELA 39. Struktura kwestionariusza — s. 162

TABELA 40. Konceptualizacja i operacjonalizacja zmiennych. — s. 165

TABELA 41. Słownik kluczowych pojęć przyjętych w badaniu. — s. 167

Wykresy

WYKRES 1. Struktura respondentów według roczników urodzenia — s. 60

WYKRES 2. Struktura respondentów według płci — s. 61

WYKRES 3. Struktura respondentów według województwa zamieszkania – osiem najliczniejszych województw — s. 62

WYKRES 4. Rozkład respondentów według wielkości miejscowości zamieszkania — s. 64

WYKRES 5. Rozkład respondentów według poziomu wykształcenia — s. 65

WYKRES 6. Struktura branżowa segmentu biznesowego według deklaracji respondentów — s. 66

WYKRES 7. Najważniejsze kryteria wyboru pracodawcy – odsetek wskazań na pierwszym miejscu — s. 72

WYKRES 8. Najważniejsze elementy pierwszych dwóch tygodni pracy — s. 74

WYKRES 9. Fundamenty relacji ze współpracownikami – odsetek wskazań według liczby respondentów — s. 77

WYKRES 10. Preferowane cechy zespołu – odsetek respondentów wskazujących poszczególne cechy — s. 80

WYKRES 11. Preferowany typ przełożonego — s. 82

WYKRES 12. Preferowane style komunikacji przełożonych – odsetek respondentów wskazujących poszczególne style — s. 83

WYKRES 13. Ocena współpracy pokolenia X z przedstawicielami poszczególnych pokoleń — s. 85

WYKRES 14. Subiektywna ocena własnego zaangażowania w pracę — s. 88

WYKRES 15. Poczucie bycia docenianym przez pracodawcę — s. 89

WYKRES 16. Doświadczenia dyskryminacji wiekowej w ostatnich 3 latach – odsetek respondentów wskazujących poszczególne sytuacje — s. 91

WYKRES 17. Samoocena kompetencji cyfrowych — s. 93

WYKRES 18. Deklarowany okres dalszej aktywności zawodowej — s. 94

WYKRES 19. Ocena pozycji na rynku pracy w porównaniu do sytuacji sprzed 5 lat — s. 97

WYKRES 20. Znajomość rządowych programów wspierających aktywność zawodową osób 45+ — s. 99

WYKRES 21. Preferowany model przejścia na emeryturę — s. 101

WYKRES 22. Odsetek respondentów spełniających operacyjne kryterium wypalenia zawodowego w podziale na sektory — s. 104

WYKRES 23. Rozkład liczby symptomów występujących co najmniej raz w miesiącu; obszar „≥3" wyznacza wskaźnik skumulowanego obciążenia — s. 105

WYKRES 24. Deklarowana ważność motywów a ich realna siła predykcyjna — s. 126

WYKRES 25. Dekompozycja wpływu ageizmu awansowego na zaangażowanie — s. 127

WYKRES 26. Zaangażowanie a poczucie docenienia, z grupą „nie wiem" jako osobną kategorią — s. 127

WYKRES 27. Zamiar dłuższej pracy w dwóch układach odniesienia: dystans do emerytury i wiek kalendarzowy — s. 129

WYKRES 28. Preferowane modele przejścia na emeryturę – udział odpowiedzi — s. 130

WYKRES 29. Doświadczenia ageizmu: rozpowszechnienie a siła oddziaływania na wypalenie — s. 131

WYKRES 30. Wymiary wypalenia według kohorty i płci — s. 132

WYKRES 31. Samoocena kompetencji cyfrowych według kohorty — s. 133

WYKRES 32. Efekt kohorty na kompetencje cyfrowe przed uwzględnieniem horyzontu kariery i po nim — s. 135

WYKRES 33. Zamiar dłuższej pracy według wykształcenia i płci — s. 137

Rysunki

RYSUNEK 1. Eksploracyjny model mediacyjny badania pokazujący, w jaki sposób predyktory mogą wiązać się z samooceniany zaangażowaniem zawodowym — bezpośrednio oraz pośrednio poprzez symptomy wypalenia zawodowego — s. 54

13.5. Bibliografia

Albertini, M., Lewin-Epstein, N., Silverstein, M., & Tur-Sinai, A. (2024). Becoming sandwiched in later life: Consequences for individuals' well-being and variation across welfare regimes. The Journals of Gerontology: Series B, 79(1), gbad154. https://doi.org/10.1093/geronb/gbad154

Backhaus, A., & Barslund, M. (2021). The effect of grandchildren on grandparental labor supply: Evidence from Europe. European Economic Review, 137, 103817. https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2021.103817

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bal, A. C., Reiss, A. E. B., Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. (2011). Examining positive and negative perceptions of older workers: A meta-analysis. The Journals of Gerontology: Series B, 66B(6), 687–698. https://doi.org/10.1093/geronb/gbr056

Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. W: P. B. Baltes & M. M. Baltes (red.), Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences (s. 1–34). Cambridge University Press.

Baszczak, Ł., Mokrzycki, R., Trojanowska, M., Wincewicz-Price, A., & Zyzik, R. (2021). Dyskryminacja ze względu na wiek na polskim rynku pracy – diagnoza. Polski Instytut Ekonomiczny.

Bazydło-Egier, D., Krawczyk-Dąbrowska, A., & Ulicz, E. (2025). Siła wieku – osoby 50+ na rynku pracy. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej / CIOP-PIB.

Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Columbia University Press.

Ben-Porath, Y. (1967). The production of human capital and the life cycle of earnings. Journal of Political Economy, 75(4), 352–365. https://doi.org/10.1086/259291

Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout–depression overlap: A review. Clinical Psychology Review, 36, 28–41. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004

Bick, A., Blandin, A., & Deming, D. J. (2024). The rapid adoption of generative AI (NBER Working Paper No. 32966). National Bureau of Economic Research.

Blanchflower, D. G. (2021). Is happiness U-shaped everywhere? Age and subjective well-being in 145 countries. Journal of Population Economics, 34(2), 575–624. https://doi.org/10.1007/s00148-020-00797-z

Blanchflower, D. G., & Bryson, A. (2025). Not flourishing (NBER Working Paper No. 34321). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w34321

Bond, T., Ringland, C., & Saad-Lessler, J. (2023). The forgotten generation: Generation X approaches retirement. National Institute on Retirement Security.

Boon, O. K., Safa, M. S., & Arumugam, V. (2006). TQM practices and affective commitment: A case of Malaysian semiconductor packaging organizations. International Journal of Management and Entrepreneurship, 1(2), 37–55.

Börsch-Supan, A., & Weiss, M. (2016). Productivity and age: Evidence from work teams at the assembly line. The Journal of the Economics of Ageing, 7, 30–42. https://doi.org/10.1016/j.jeoa.2015.12.001

Brewer, E. W., & Shapard, L. (2004). Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age or years of experience. Human Resource Development Review, 3(2), 102–123. https://doi.org/10.1177/1534484304263335

Bugdol, M. (2013). Zarządzanie jakością a zachowania organizacyjne. Problemy Zarządzania, 11(4), 195–207. https://doi.org/10.7172/1644-9584.44.15

Burn, I., Firoozi, D., Ladd, D., & Neumark, D. (2022). Help really wanted? The impact of age stereotypes in job ads on applications from older workers (NBER Working Paper No. 30287).

Butler, R. N. (1969). Age-ism: Another form of bigotry. The Gerontologist, 9(4, Part 1), 243–246. https://doi.org/10.1093/geront/9.4_Part_1.243

Campbell, W. K., Campbell, S. M., Siedor, L. E., & Twenge, J. M. (2015). Generational differences are real and useful. Industrial and Organizational Psychology, 8(3), 324–331. https://doi.org/10.1017/iop.2015.43

Carstensen, L. L. (1992). Social and emotional patterns in adulthood: Support for socioemotional selectivity theory. Psychology and Aging, 7(3), 331–338. https://doi.org/10.1037/0882-7974.7.3.331

Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. American Psychologist, 54(3), 165–181. https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.3.165

Cattell, R. B. (1963). Theory of fluid and crystallized intelligence: A critical experiment. Journal of Educational Psychology, 54(1), 1–22. https://doi.org/10.1037/h0046743

Cazzaniga, M., Jaumotte, F., Li, L., Melina, G., Panton, A. J., Pizzinelli, C., Rockall, E., & Tavares, M. M. (2024). Gen-AI: Artificial intelligence and the future of work (IMF Staff Discussion Note SDN/2024/001).

Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69(1), 57–81. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. Journal of Business and Psychology, 27(4), 375–394. https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4

Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? Industrial and Organizational Psychology, 8(3), 308–323. https://doi.org/10.1017/iop.2015.15

Crosby, P. B. (1979). Quality is free: The art of making quality certain. McGraw-Hill.

DDI. (2018). The hidden potential of Gen X leaders (Global Leadership Forecast 2018).

de Grip, A., & van Loo, J. (2002). The economics of skills obsolescence: A review. W: A. de Grip, J. van Loo & K. Mayhew (red.), The economics of skills obsolescence (Research in Labor Economics, t. 21, s. 1–26). JAI Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.

Delbridge, R., Turnbull, P., & Wilkinson, B. (1992). Pushing back the frontiers: Management control and work intensification under JIT/TQM factory regimes. New Technology, Work and Employment, 7(2), 97–106.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Center for Advanced Engineering Study.

Deming, W. E. (1994). The new economics for industry, government, education (wyd. 2). MIT Press.

Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center.

Dingemans, E., Henkens, K., & van Solinge, H. (2017). Working retirees in Europe: Individual and societal determinants. Work, Employment & Society, 31(6), 972–991.

Dobrow Riza, S., Ganzach, Y., & Liu, Y. (2018). Time and job satisfaction: A longitudinal study of the differential roles of age and tenure. Journal of Management, 44(7), 2558–2579. https://doi.org/10.1177/0149206315624962

Eurocarers. (2026). About carers. https://eurocarers.org/about-carers/

Eurofound. (2025). Keeping older workers in the labour force. Publications Office of the European Union.

Eurofound. (2026). European Working Conditions Survey 2024: Overview report. Publications Office of the European Union.

EU-OSHA. (2025). ESENER 2024: First findings. European Agency for Safety and Health at Work.

EU-OSHA. (2025). OSH Pulse 2025. European Agency for Safety and Health at Work.

Eurostat. (2025). Individuals' level of digital skills [zbiór danych isoc_sk_dskl_i21].

Eurostat. (2025). Participation rate in education and training (last 4 weeks) [zbiór danych trng_lfse_01].

Eurostat. (2025). Population structure and ageing [Statistics Explained].

Fasbender, U., Gerpott, F. H., & Rinker, L. (2023). Getting ready for the future, is it worth it? A dual pathway model of age and technology acceptance at work. Work, Aging and Retirement, 9(4), 358–375. https://doi.org/10.1093/workar/waac035

Feigenbaum, A. V. (1961). Total quality control. McGraw-Hill.

Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. Journal of Personality and Social Psychology, 82(6), 878–902.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu & ARC Rynek i Opinia. (2022). Opieka rodzinna i praca.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. Journal of Social Issues, 30(1), 159–165. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x

Fundacja im. Stefana Batorego. (2022). W stronę sprawiedliwej troski. Opieka nad osobami starszymi w Polsce.
Galambos, N. L., Krahn, H. J., Johnson, M. D., & Lachman, M. E. (2020). The U shape of happiness across the life course: Expanding the discussion. Perspectives on Psychological Science, 15(4), 898–912.
García-Pérez, J. I., Jiménez-Martín, S., & Sánchez-Martín, A. R. (2013). Retirement incentives, individual heterogeneity and labor transitions of employed and unemployed workers. Labour Economics, 20, 106–120.
Göbel, C., & Zwick, T. (2012). Age and productivity: Sector differences. De Economist, 160(1), 35–57. https://doi.org/10.1007/s10645-011-9173-6
Gratton, L., & Scott, A. (2016). The 100-year life: Living and working in an age of longevity. Bloomsbury.
Grossman, M. (1972). On the concept of health capital and the demand for health. Journal of Political Economy, 80(2), 223–255. https://doi.org/10.1086/259880
Główny Urząd Statystyczny. (2023). Aktywność ekonomiczna ludności Polski – IV kwartał 2022 roku.
Główny Urząd Statystyczny. (2023). Prognoza ludności rezydującej dla Polski na lata 2023–2060.
Główny Urząd Statystyczny. (2026). Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990–2026.
Guilbeault, D., Delecourt, S., & Desikan, B. S. (2025). Age and gender distortion in online media and large language models. Nature, 646, 1129–1137. https://doi.org/10.1038/s41586-025-09581-z
Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work (wyd. 2). Wiley.
Hess, M., Naegele, L., Becker, L., Mäcken, J., & De Tavernier, W. (2021). Planned retirement timing in Europe: Are Europeans adapting to the policy of extending working lives? Frontiers in Sociology, 6, 691066. https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.691066
Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513
Horn, J. L., & Cattell, R. B. (1967). Age differences in fluid and crystallized intelligence. Acta Psychologica, 26, 107–129.
House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. Personnel Psychology, 20(4), 369–390.
Hyde, M., Wiggins, R. D., Higgs, P., & Blane, D. B. (2003). A measure of quality of life in early old age: The theory, development and properties of a needs satisfaction model (CASP-19). Aging & Mental Health, 7(3), 186–194.
Ilmarinen, J. (2001). Aging workers. Occupational and Environmental Medicine, 58(8), 546–552. https://doi.org/10.1136/oem.58.8.546
Ilmarinen, J. (2006). Towards a longer worklife: Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health.
Ishikawa, K. (1985). What is total quality control? The Japanese way. Prentice Hall.
Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease. American Journal of Public Health, 78(10), 1336–1342.
Juran, J. M. (1999). Juran's quality handbook (wyd. 5). McGraw-Hill. (Wyd. oryg. 1951)
Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/256287
Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24(2), 285–308. https://doi.org/10.2307/2392498
Karasek, R., & Theorell, T. (1990). Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books.
Karia, N., & Asaari, M. H. A. H. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. The TQM Magazine, 18(1), 30–43.
Klinger, K. (2025, 8 kwietnia). Dojrzali, lojalni, niewidzialni. Kim są pracownicy 50 plus w Polsce? Gazeta Prawna.
König, S. (2017). Career histories and gendered retirement timing. European Journal of Ageing, 14(4), 397–406.
Kaschowitz, J., & Brandt, M. (2017). Health effects of informal caregiving across Europe: A longitudinal approach. Social Science & Medicine, 173, 72–80. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.11.036
Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. Journal of Organizational Behavior, 32(2), 197–225. https://doi.org/10.1002/job.665
Kooij, D. T. A. M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W., & Dikkers, J. S. E. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. Human Resource Management Journal, 23(1), 18–35. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12000
Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & de Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. Journal of Organizational Behavior, 31(8), 1111–1136. https://doi.org/10.1002/job.666
Kozera, I. (2009). Diagnoza modelu zarządzania jakością w administracji rządowej. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów.
Kukołowicz, P., & Lubasiński, J. (2024). Konsekwencje zmian demograficznych dla podaży pracy w Polsce. Polski Instytut Ekonomiczny.
Leanpassion, Youniversity, & Openfield. (2024). Ogólnopolskie Badanie Satysfakcji z Pracy 2024.
Lawton, M. P. (1975). The Philadelphia Geriatric Center Morale Scale: A revision. Journal of Gerontology, 30(1), 85–89. https://doi.org/10.1093/geronj/30.1.85
Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. Journal of Health and Human Services Administration, 21(4), 472–489.
Levy, B. R. (2009). Stereotype embodiment: A psychosocial approach to aging. Current Directions in Psychological Science, 18(6), 332–336.
Levy, B. R., Slade, M. D., Kunkel, S. R., & Kasl, S. V. (2002). Longevity increased by positive self-perceptions of aging. Journal of Personality and Social Psychology, 83(2), 261–270.
Li, J., Kim, S., Kunze, F., & Boehm, S. A. (2020). Leveraging age diversity for organizational performance [Preprint]. Erasmus University Repository.
Liwiński, J., & Sztanderska, U. (2013). Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach. Uniwersytet Warszawski / PARP.
Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. Journal of Organizational Behavior, 35(S1), S139–S157. https://doi.org/10.1002/job.1913
Mach, B. W. (2019, 17 kwietnia). Prof. B. W. Mach: nie ma czegoś takiego jak pokolenie transformacji 89/90 [wywiad]. Dzieje.pl.
Maison, D. (2025). Wypalenie zawodowe Polaków [badanie panelu Ariadna, N = 1138].
Mannheim, I., Varlamova, M., van Zaalen, Y., & Wouters, E. J. M. (2023). The role of ageism in the acceptance and use of digital technology. Journal of Applied Gerontology, 42(6), 1283–1294.
Mannheim, K. (1952). The problem of generations. W: Essays on the sociology of knowledge (s. 276–322). Routledge & Kegan Paul. (Oryg. 1928)
Marchand, A., Blanc, M.-E., & Beauregard, N. (2018). Do age and gender contribute to workers' burnout symptoms? Occupational Medicine, 68(6), 405–411. https://doi.org/10.1093/occmed/kqy088
Martin, J. P. (2018). Live longer, work longer: The changing nature of the labour market for older workers in OECD countries (IZA Discussion Paper No. 11510).
Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Occupational Behaviour, 2(2), 99–113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205
Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout. Jossey-Bass.
Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annual Review of Psychology, 52, 397–422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397
Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89.
Miller, D. A. (1981). The 'sandwich' generation: Adult children of the aging. Social Work, 26(5), 419–423.
Mincer, J. (1958). Investment in human capital and personal income distribution. Journal of Political Economy, 66(4), 281–302. https://doi.org/10.1086/258055
Mincer, J. (1974). Schooling, experience, and earnings. Columbia University Press.
Mori, K., Odagami, K., Inagaki, M., Moriya, K., Fujiwara, H., & Eguchi, H. (2024). Work engagement among older workers: A systematic review. Journal of Occupational Health, 66(1), uiad008. https://doi.org/10.1093/joccuh/uiad008
Natixis Investment Managers. (2024). Generation X report.
Neumark, D., Burn, I., & Button, P. (2019). Is it harder for older workers to find jobs? New and improved evidence from a field experiment. Journal of Political Economy, 127(2), 922–970. https://doi.org/10.1086/701029
Myck, M., & Oczkowska, M. (2018). Shocked by therapy? Unemployment in the first years of the socio-economic transition in Poland and its long-term consequences (IZA Discussion Paper No. 11342). Institute of Labor Economics.
Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. Journal of Applied Psychology, 93(2), 392–423. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392
Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. Personnel Psychology, 63(3), 677–718. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x
Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common ste-

reotypes about older workers with meta-analytical data. Personnel Psychology, 65(4), 821–858. https://doi.org/10.1111/peps.12003
OECD. (2019). Working better with age (Ageing and Employment Policies). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/c4d4f66a-en
OECD. (2024). Survey of Adult Skills 2023: Poland (Country Note). OECD Publishing.
OECD. (2025). A potential boost from AI in ageing societies. OECD Publishing.
OECD. (2025). OECD Employment Outlook 2025: Can we get through the demographic crunch? OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/194a947b-en
Parola, H. R., Harari, M. B., Herst, D. E. L., & Prysmakova, P. (2019). Demographic determinants of public service motivation: A meta-analysis of PSM–age and –gender relationships. Public Management Review, 21(10), 1397–1419.
Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. International Journal of Management Reviews, 13(1), 79–96. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
Perron, R. (2026). AI training lags behind for older workers even with increasing familiarity. AARP Public Policy Institute.
Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. Public Administration Review, 50(3), 367–373. https://doi.org/10.2307/976618
Pew Research Center. (2022). More than half of Americans in their 40s are "sandwiched" between an aging parent and their own children.
Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. Strategic Management Journal, 16(1), 15–37. https://doi.org/10.1002/smj.4250160105
Rahman, S., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: An empirical investigation. Omega, 33(1), 73–83.
Randstad Polska. (2025). Workmonitor 2025.
Rašticová, M., Šácha, J., Lakomý, M., & Mishra, P. K. (2025). Technostress among older workers: A Central European perspective. Psychology Research and Behavior Management, 18, 1211–1225. https://doi.org/10.2147/PRBM.S508500
Robroek, S. J. W., Schuring, M., Croezen, S., Stattin, M., & Burdorf, A. (2013). Poor health, unhealthy behaviors, and unfavorable work characteristics influence pathways of exit from paid employment. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 39(2), 125–133.
Rotenstein, L. S., Torre, M., Ramos, M. A., Rosales, R. C., Guille, C., Sen, S., & Mata, D. A. (2018). Prevalence of burnout among physicians: A systematic review. JAMA, 320(11), 1131–1150. https://doi.org/10.1001/jama.2018.12777
Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. Journal of Business and Psychology, 36(6), 945–967. https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2
Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. The Leadership Quarterly, 29(1), 44–57. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004
Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2017). Considering generations from a lifespan developmental perspective. Work, Aging and Retirement, 3(2), 113–129. https://doi.org/10.1093/workar/waw019
Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2022). Generations, we hardly knew ye: An obituary. Group & Organization Management. https://doi.org/10.1177/10596011221098307
Börsch-Supan, A., Brandt, M., Hunkler, C., Kneip, T., Korbmacher, J., Malter, F., Schaan, B., Stuck, S., & Zuber, S. (2013). Data resource profile: The Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (SHARE). International Journal of Epidemiology, 42(4), 992–1001. https://doi.org/10.1093/ije/dyt088
Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248
Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT) — Development, validity, and reliability. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(24), 9495. https://doi.org/10.3390/ijerph17249495
Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3(1), 71–92.
Schneid, M., Isidor, R., Steinmetz, H., & Kabst, R. (2016). Age diversity and team outcomes: A quantitative review. Journal of Managerial Psychology, 31(1), 2–17. https://doi.org/10.1108/JMP-07-2012-0228
Schouten, L. S., Bültmann, U., Heymans, M. W., Joling, C. I., Twisk, J. W. R., & Roelen, C. A. M. (2016). Shortened version of the Work Ability Index to identify workers at risk of long-term sickness absence. European Journal of Public Health, 26(2), 301–305.
Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. The American Economic Review, 51(1), 1–17.
Sewell, G., & Wilkinson, B. (1992). "Someone to watch over me": Surveillance, discipline and the just-in-time labour process. Sociology, 26(2), 271–289.
Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. Journal of Occupational Health Psychology, 1(1), 27–41. https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27
Siegrist, J., Wahrendorf, M., von dem Knesebeck, O., Jürges, H., & Börsch-Supan, A. (2007). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees — Baseline results from the SHARE study. European Journal of Public Health, 17(1), 62–68. https://doi.org/10.1093/eurpub/ckl084
Sitek, M. (2025). Uczenie się dorosłych w Polsce. Raport tematyczny z badania PIAAC 2023. Instytut Badań Edukacyjnych.
Skirbekk, V. (2008). Age and productive capacity: Descriptions, causes and policy options. Ageing Horizons, 8, 4–12.
Sohier, L., Defloor, B., & Van Ootegem, L. (2022). Determinants of the willingness to retire of older workers in Europe. Social Indicators Research, 164, 1017–1041. https://doi.org/10.1007/s11205-022-02991-w
Soltani, E., Lai, P.-C., & Gharneh, N. S. (2008). A new look at factors influencing total quality management failure: Work process control or workforce control? New Technology, Work and Employment, 23(1–2), 125–139.
STADA. (2025). STADA Health Report 2025.
Strauss, W., & Howe, N. (1991). Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. William Morrow.
SW Research dla Mindgram. (2023). Wypalenie zawodowe pracowników w Polsce [N = 1889, narzędzie BAT].
Swiss, J. E. (1992). Adapting total quality management (TQM) to government. Public Administration Review, 52(4), 356–362. https://doi.org/10.2307/977581
Śliwicki, D. (2025). Czynniki wpływające na satysfakcję z pracy osób w wieku 50–60 lat pracujących w Polsce. Wiadomości Statystyczne, 70(5), 16–32. https://doi.org/10.59139/ws.2025.05.2
Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L., & Tulkki, A. (1998). Work Ability Index (wyd. 2). Finnish Institute of Occupational Health.
UCE Research & ePsycholodzy.pl. (2024). Wypalenie zawodowe Polaków [N = 1008, CAWI].
van Loo, J., de Grip, A., & de Steur, M. (2001). Skills obsolescence: Causes and cures (ROA Research Memorandum RM-2001/3E). Maastricht University.
von Hippel, C., Kühner, C., Coundouris, S. P., Lim, A., Henry, J. D., & Zacher, H. (2026). Stereotype threat at work: A meta-analysis. Personality and Social Psychology Bulletin. https://doi.org/10.1177/01461672241297884
Wiß, T., Schmidthuber, L., & Bordone, V. (2020). Quality of working conditions, sector of employment and age at retirement. Management Revue, 31(2), 145–166.
Van den Bosch, K., Kirn, T., Kump, N., Liégeois, P., Moreira, A., Stropnik, N., Barslund, M., Vergnat, V., & Dekkers, G. (2023). The impact of taking up care tasks on pensions: Results of typical-case simulations for several European countries. European Journal of Social Security, 26(1). https://doi.org/10.1177/13882627231221045
Worek, B., Górniak, J., & Kubica, W. (2022). Bilans Kapitału Ludzkiego 2022/2021. Rozwój kompetencji. PARP.
World Health Organization. (2019). Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. WHO.
World Health Organization. (2021). Global report on ageism. WHO.
Xue, B., Lacey, R. E., Di Gessa, G., & McMunn, A. (2025). Do mental and physical health trajectories change around transitions into sandwich care? Results from the UK Household Longitudinal Study. Public Health.
Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. Psychology and Aging, 24(2), 487–493. https://doi.org/10.1037/a0015425
Zakład Ubezpieczeń Społecznych. (2026). Absencja chorobowa w 2025 r.
Zielona Linia. (2026). Pokolenie X na polskim rynku pracy. Centrum Informacyjno-Konsultacyjne Służb Zatrudnienia.
Źródła danych SHARE
Analizy przywoływane w rozdziałach 4, 5 i 8 opierają się na danych badania SHARE (Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe), rund 2. (2006) i 9. (2022), oraz na ustaleniach przygotowywanej monografii Pokolenie 50+ w Polsce i w Europie: aktywność, stan zdrowia, warunki pracy, relacje międzypokoleniowe i wykluczenie. Raport podsumowujący wyniki 9. rundy badania „SHARE: 50+ w Europie" (SGH Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2026, w druku), w szczególności na rozdziałach:
Saczuk, K., & Ruzik-Sierdzińska, A., Zmiany aktywności zawodowej osób 50+
Chłoń-Domińczak, A., & Holzer-Żelażewska, D., Jakość i warunki pracy osób 50+ w Polsce w kontekście wydłużania okresu aktywności zawodowej

Strzelecki, P., Perek-Białas, J., Ruzik-Sierdzińska, A., Oczkowska, M., & Saczuk, K., Determinanty przechodzenia na emeryturę i aktywność zawodowa osób w wieku emerytalnym
Taracha, M., & Chłoń-Domińczak, A., Analiza zmian dobrostanu między rundą siódmą i dziewiątą badania SHARE
Wybrane źródła zewnętrzne przywołane w raporcie: Gallup (2024). State of the Global Workplace. Gallup, Inc. · Polski Instytut Ekonomiczny - prognozy podaży pracy do 2035 r. · Eurostat - wskaźniki aktywności zawodowej osób 55–64 · Nais/ Enpulse (2026). Czy czujesz się doceniany?

Źródło danych GeeX: ogólnopolskie badanie pracowników 45+ (rocznik 1965–1980), N = 12 983 (85 organizacji i otwarty link rekrutacyjny), Polska; realizacja: październik 2025 – kwiecień 2026 (główna fala: listopad–grudzień 2025). Źródło porównawcze: raport „Work War Z" (opublikowany w marcu 2025 r.), badanie pokolenia Z, prawie 12 tys. respondentów z pokolenia Z (z ponad 14 tys. ogółem). Materiał wewnętrzny.

