

Wiek wpływa na zatrudnienie, rozwój kariery i awanse, choć formalnie nie stanowi kryterium oceny kandydatów i pracowników. Z raportu HRM Institute „(Nie)widzialni pracownicy 2026” wynika, że co trzeci pracownik doświadczył dyskryminacji ze względu na wiek, a 40 proc. obserwowało ją w swoim otoczeniu. Z jednej strony problem dotyczy ageizmu, czyli dyskryminacji osób starszych, z drugiej – adułyizmu, który ogranicza szanse najmłodszych kandydatów.

– (Nie)widzialni pracownicy to są dwie grupy w naszym badaniu. Pierwsza grupa to są ludzie 45–50+, czyli osoby, które są już na tyle dojrzałe, że czasami niektórzy rekruterzy nie chcą ich zapraszać na rozmowy. Druga grupa to jest nowo powstająca grupa do 30 lat, czyli osoby nieposiadające jeszcze zbyt dużego doświadczenia po zakończeniu studiów. W tej grupie bezrobocie ostatnio bardzo wzrasta – podkreśla w rozmowie z agencją Newseria Anna Macnar, prezeska HRM Institute.

Raport „(Nie)widzialni pracownicy 2026” pokazuje, że zjawiska ageizmu i adułyizmu funkcjonują równolegle i obejmują różne etapy kariery – od wejścia na rynek pracy po rozwój i awanse w organizacjach. W efekcie wykluczane są zarówno osoby z wieloletnim doświadczeniem, jak i te, które dopiero rozpoczynają aktywność zawodową.

Zjawisko wpisuje się w zmieniającą się strukturę rynku pracy. Już dziś w Polsce pracuje ponad 6,2 mln osób w wieku 45+ oraz ok. 3,1 mln osób w wieku 25–34 lata. Prognozy wskazują, że do 2030 roku osoby powyżej 50. roku życia będą stanowić ok. 38 proc. populacji w wieku produkcyjnym. Z danych przytaczanych w raporcie wynika, że firmy stawiające na wysoką różnorodność (w tym wiekową) mają aż o 35 proc. większą szansę na osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników finansowych. Mimo to w wielu organizacjach wciąż działa „cichy filtr” wieku, który eliminuje kandydatów już na etapie rekrutacji i wpływa na dalszy przebieg ich kariery zawodowej.

– Co najmniej 1/3 badanych osobiście doświadczała ageizmu lub adułyizmu we własnych relacjach z pracodawcą, a 40 proc. badanych mówi, że widziało takie zjawiska w swoich organizacjach. Na rynku pracy z jednej strony wykluczamy pracowników, którzy mają bardzo duże doświadczenie zawodowe, są w stanie często poprowadzić organizację do rozwoju, a z drugiej strony wykluczamy młodych, którzy mogliby zostać sukcesorami tych, którzy odchodzą na emeryturę – tłumaczy Anna Macnar.

Z badania przeprowadzonego na grupie ponad 1,8 tys. pracowników wynika, że 29 proc. ankietowanych obserwuje dyskryminację pomiędzy współpracownikami ze względu na wiek. Niewidzialne sito działa już na starcie – 40 proc. badanych nie aplikowało na stanowisko z powodu wieku, a co trzeci ukrył swój wiek w CV lub podczas rozmowy. Co czwarty pracownik otrzymał informację zwrotną sugerującą odrzucenie kandydatury z rekrutacji z powodu wieku. Im starsi pracownicy, tym częstsze były tego typu deklaracje.

Także badani przez HRM Institute rekruterzy przyznają, że w trakcie prowadzonego procesu rekrutacyjnego w odniesieniu do kandydatów pojawia się u nich szereg pytań związanych z wiekiem kandydatów, np. jak długo zostanie w firmie ze względu na wiek, czy dogada się z zespołem, czy dany kandydat nadaża technologicznie. Co trzeci ankietowany rekruter przyznał, że uświadomił sobie, iż kierował się stereotypami przy wyborze kandydata.

– Kandydaci mówią, że rekruterzy, często bardzo młodzi, widzą w nich zbyt stare osoby, które być może nie będą ogarniać technologii. Rzeczywiście osoby powyżej 45. roku życia czasem bardzo długo szukają pracy – ocenia prezeska HRM Institute.

Uprzedzenia dotyczące wieku są obecne także na poziomie języka i sposobu prowadzenia procesów rekrutacyjnych. 37 proc. pracodawców przyznaje, że stosuje sformułowania profilujące wiekowo w ogłoszeniach o pracę. Najczęściej pojawia się wymóg określonej liczby lat doświadczenia – wskazuje na to 33 proc. badanych firm – a 12 proc. nadal używa określeń takich jak „młody, dynamiczny zespół”. Z takim zwrotem w ogłoszeniu spotkało się dziewięciu na 10 badanych pracowników.

– Działy HR i rekruterzy mają bardzo duży wpływ na to, kogo wybierają do procesu rekrutacji, i czasem mogą ich wykluczać świadomie, czasem nieświadomie. Pojawiają się informacje od menedżerów, że chcą jakichś konkretnych ludzi, w takim wieku albo takim. Często rekruterzy zamiast zajmować się tym, że potrzebujemy różnorodnych wiekowo ludzi w zespole, patrzą na to, czy dany menedżer będzie zadowolony nie z kompetencji kandydata, ale z jego wieku – mówi Anna Macnar.

Codzienne doświadczenia pracowników potwierdzają skalę problemu. 45 proc. badanych wskazuje na żarty i komentarze dotyczące wieku, 32 proc. na podważanie kompetencji, a 31 proc. na zakładanie braku umiejętności technologicznych. W przypadku młodszych pracowników częściej pojawia się bagatelizowanie pomysłów (21 proc.) oraz protekcyjnalne traktowanie (17 proc.).

Rozwój technologii, szczególnie AI i automatyzacji, wpływa nie tylko na podważanie kompetencji osób 45+, ale też na perspektywy zatrudnienia młodych pracowników. Zmiany technologiczne ograniczają bowiem liczbę stanowisk wejściowych, które dotychczas stanowiły podstawowy etap zdobywania doświadczenia zawodowego. 21 proc. przedstawiciele pracodawców przyznaje, że osoby do 30. roku życia muszą mocniej niż inni udowadniać swoje kompetencje, a 80 proc. wskazuje na ograniczony dostęp młodszych pracowników do bardziej odpowiedzialnych zadań.

– To zgubna droga, ponieważ ci najmłodszy, którzy nie umieją jeszcze wykonywać żadnej pracy, nie będą mogli się nauczyć tych funkcji, a w konsekwencji nie będziemy mieć sukcesorów w naszych organizacjach – przekonuje prezeska HRM Institute.

– Młodzi są wrzucani na pozycję specjalistów, a nie są do tego przygotowani. Mamy kłopot z zarządzaniem biznesem, motywacją, rotacją ludzi i brakiem przywództwa – ocenia Joanna Malinowska-Parzydło, ekspertka od decyzji przywódczych.

Raport HRM Institute pokazuje, że poczucie nierównego traktowania jest szczególnie silne wśród osób w wieku 45–59 lat oraz po 60. roku życia, które częściej wskazują na brak równych szans na rynku pracy.

– Światem rządzą bezużyteczne stereotypy – podkreśla Joanna Malinowska-Parzydło. – Osoby, które bywają nazywane 55+, a które ja nazywam premium generation, jeśli wypadają z rynku pracy, to dlatego że mamy kłopot z zarządzaniem talentami w firmach. Systemy HR-owe przestały widzieć najbardziej doświadczonych pracowników, którzy są niezbędni, żeby podejmować decyzje w czasach turbulencji.

Zwraca uwagę, że jednym z mechanizmów wykluczenia jest dopasowywanie zespołów pod względem wieku oraz sposób działania procesów rekrutacyjnych, w tym algorytmów. W efekcie doświadczenie przestaje być traktowane jako przewaga, a zaczyna ograniczać szanse na zatrudnienie. Najczęściej spotykaną przez pracowników formą dyskryminacji była odmowa zatrudnienia z powodu „zbyt wysokich kwalifikacji” (45 proc.). Z takim wyjaśnieniem najczęściej spotykają się dyrektorzy i kadra zarządzająca.

– Organizacje bez dojrzałych pracowników są jak biblioteka bez wiedzy albo pusty dysk – nie mają

dostępu do całej historii podejmowania decyzji, więc bywają bezradne, muszą się wszystkiego uczyć od początku, a koszty są potężne. Poza tym mamy wtedy kłopot z przywództwem, ponieważ musimy szybko obsadzać stanowiska menedżerskie młodymi ludźmi, którzy nie mają czasu na to, żeby się przygotować do zupełnie innej roli niż rola specjalisty, która jest związana z odpowiedzialnością za ludzi – tłumaczy ekspertka od decyzji przywódczych.

Raport „(Nie)widzialni pracownicy 2026” wskazuje, że ograniczenie skali zjawiska ageizmu i adułyizmu wymaga wdrożenia konkretnych narzędzi zarządczych, w tym monitorowania procesów rekrutacyjnych i rozwojowych w podziale na grupy wiekowe oraz eliminowania języka i praktyk sprzyjających uprzedzeniom. Kluczowe znaczenie ma również standaryzacja procesów HR oraz większa transparentność decyzji dotyczących zatrudnienia i awansów.

Jednocześnie dane pokazują, że firmy wciąż w ograniczonym stopniu wdrażają takie rozwiązania. Zaledwie 14 proc. organizacji stosuje procedurę tzw. ślepych CV, polegającą na usuwaniu danych mogących wskazywać na wiek kandydata. 62 proc. firm nie prowadzi systemów monitorowania przypadków dyskryminacji, a 68 proc. nie organizuje szkoleń z zakresu nieświadomych uprzedzeń.

– Firmy powinny przygotowywać kadrę menedżerską do zarządzania zespołami wielopokoleniowymi na tyle, żeby te zespoły dobrze się ze sobą komunikowały. Firmy to ludzie, więc zarządy też powinny umieć komunikować się z ludźmi w każdym wieku – ocenia Joanna Malinowska-Parzydło.

Źródło: newseria.pl