



2026

ANALIZA DESK RESEARCH

Ukryte zasoby – osoby w wieku 55–64 lata na rynku pracy. Czynniki wpływające na możliwość pozostania na rynku pracy oraz edukacji i przebranżowienia.

Autorzy: dr Karolina Kramkowska, Paweł Rabiej

Spis treści

WSTĘP	3
GŁÓWNE WNIOSKI I KLUCZOWE LICZBY	5
STRESZCZENIE	7
UKRYTE ZASOBY PRACY – KLUCZOWY DYLEMAT MAZOWSZA.....	9
ROZDZIAŁ 1. OD PROBLEMU DEMOGRAFICZNEGO DO PROBLEMU KOMPETENCYJNEGO..	10
1.2. OSOBY STARSZE JAKO NIEWYKORZYSTANY ZASÓB PRACY	10
1.2. ODPOWIEDŹ UE NA WYZWANIE STARZENIA SIĘ SPOŁECZEŃSTWA	11
1.3. POLSKA WOBEC WYZWAŃ DEMOGRAFICZNYCH I RYNKU PRACY	13
1.4. ROSNĄCE POTRZEBY MAZOWIECKIEGO RYNKU PRACY	14
1.5. MAZOWIECKI RYNEK PRACY – WYSOKI POPYT A POTENCJAŁ OSÓB 50+	16
ROZDZIAŁ 2. SKALA I DETERMINANTY POTENCJAŁU ZAWODOWEGO OSÓB STARSZYCH...	18
2.1. AKTYWNOŚĆ ZAWODOWA OSÓB W WIEKU 55-64 LATA W POLSCE	18
2.2. DETERMINANTY WYDŁUŻANIA AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB STARSZYCH	19
ROZDZIAŁ 3. OD EDUKACJI DO UCZENIA SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE.....	28
3.1 KOMPETENCJE W ROZWOJU POTENCJAŁU ZAWODOWEGO 50+	28
3.2. UCZESTNICTWO DOROSŁYCH W UCZENIU SIĘ WEDŁUG DANYCH	29
3.3. BARIERY ROZWOJU KOMPETENCJI OSÓB W WIEKU 50+.....	30
3.4. KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI I MOŻLIWOŚCI PRZEBRANŻOWIENIA	31
3.5. ROZWÓJ USŁUG OPIEKUŃCZYCH JAKO INSTRUMENTU AKTYWIZACJI ZAWODOWEJ	33
ROZDZIAŁ 4. WNIOSKI I KIERUNKI DZIAŁAŃ DLA REGIONU	35
4.1. PODSUMOWANIE WNIOSKÓW Z ANALIZY I WYZWAŃ	35
4.2. MODEL WSPIERANIA DŁUGIEJ AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ W REGIONIE	36
4.3. MOŻLIWE KIERUNKI DZIAŁANIA I NARZĘDZIA INTERWENCJI	37
BIBLIOGRAFIA.....	42

Badania finansowane w ramach projektu „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych” realizowanego w ramach Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności - Komponent A – Odporność i konkurencyjność gospodarki”, inwestycja A3.1.1 „Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie”.

Wstęp

Rozwój kompetencji mieszkańców oraz tworzenie warunków do uczenia się przez całe życie należą obecnie do najważniejszych czynników decydujących o konkurencyjności współczesnych gospodarek regionalnych. W warunkach postępujących zmian technologicznych, transformacji cyfrowej oraz starzenia się społeczeństwa rozwój regionów zależy już nie tylko od jakości systemu edukacji czy napływu nowych pracowników na rynek pracy, lecz w coraz większym stopniu od **zdolności do pełnego wykorzystania potencjału kompetencyjnego wszystkich grup mieszkańców**. Oznacza to konieczność spojrzenia na politykę rynku pracy i edukacji jako na element jednego systemu rozwoju umiejętności przez całe życie.

Zmiana ta ma szczególne znaczenie dla województwa mazowieckiego. Jako największy i najszybciej rozwijający się region Polski, Mazowsze od wielu lat koncentruje największą liczbę miejsc pracy oraz przedsiębiorstw wymagających wysoko wykwalifikowanych kadr. Jednocześnie region, podobnie jak cała Polska i Europa, wchodzi w okres głębokich zmian demograficznych. Prognozy wskazują, że do 2050 r. liczba osób w wieku produkcyjnym w Polsce zmniejszy się o ok. 5 milionów osób, co oznacza **trwałe ograniczenie podaży pracy i wzrost znaczenia pełnego wykorzystania potencjału już dostępnych zasobów ludzkich**.

Skala tego wyzwania jest już dziś widoczna w danych dotyczących rynku pracy. **OECD szacuje, że obecnie ok. 5,2 miliona osób w wieku produkcyjnym w Polsce pozostaje biernych zawodowo**, mimo że znaczna część z nich dysponuje doświadczeniem, kwalifikacjami lub potencjałem umożliwiającym podjęcie zatrudnienia przy odpowiednim wsparciu. Jednocześnie wskaźniki aktywności zawodowej osób starszych w Polsce pozostają wyraźnie niższe od średniej państw OECD. Wśród osób znajdujących się do pięciu lat powyżej ustawowego wieku emerytalnego aktywnych zawodowo jest jedynie ok. 18% mężczyzn i 24% kobiet, podczas gdy średnie dla państw OECD wynoszą odpowiednio 36% i 47%.

Wnioski te potwierdzają również najnowsze analizy krajowe. Raport „*Siła wieku – osoby 50+ na rynku pracy*” wskazuje, że **najważniejszym wyzwaniem nie jest sam wiek pracowników, lecz tworzenie warunków umożliwiających dłuższe pozostawanie aktywnym zawodowo**. Autorzy podkreślają, że zdolność do kontynuowania pracy w znacznie większym stopniu zależy od jakości środowiska pracy, stanu zdrowia, możliwości rozwoju kompetencji oraz dostępu do uczenia się niż od wieku metrykalnego. W konsekwencji osoby po 50. roku życia powinny być postrzegane nie jako grupa wymagająca wyłącznie wsparcia społecznego, lecz jako jeden z najważniejszych zasobów rozwojowych gospodarki.

Perspektywę tę wzmacniają również analizy OECD dotyczące przyszłości rynku pracy. Według prognoz starzenie się społeczeństw będzie jednym z najważniejszych megatrendów wpływających na rozwój gospodarczy państw rozwiniętych. Bez skutecznych działań zwiększających aktywność zawodową osób starszych oraz lepszego wykorzystania ich

kompetencji tempo wzrostu gospodarczego krajów OECD może w kolejnych dekadach wyraźnie spowolnić. Odpowiedzią na te wyzwania powinno być nie tylko wydłużanie aktywności zawodowej, lecz przede wszystkim **budowanie systemów umożliwiających rozwój kompetencji, zmianę kwalifikacji oraz utrzymywanie wysokiej zdolności do zatrudnienia przez całe życie zawodowe.**

Z perspektywy województwa mazowieckiego oznacza to konieczność spojrzenia na osoby po 50. roku życia jako na **integralny element regionalnego systemu rozwoju kompetencji.** Dysponują one znacznym kapitałem wiedzy, doświadczenia oraz umiejętności zdobywanych przez wiele lat aktywności zawodowej, jednak częściej niż osoby młodsze napotykają bariery utrudniające zmianę zawodu, aktualizowanie kompetencji czy utrzymanie zatrudnienia. W warunkach rosnących niedoborów kadrowych oraz dynamicznych zmian technologicznych pełniejsze wykorzystanie tego potencjału staje się jednym z kluczowych wyzwań Regionalnego Programu Wdrożeniowego Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030.

Niniejsze opracowanie zostało przygotowane z wykorzystaniem metodologii *desk research* i stanowi syntezę aktualnych danych statystycznych, raportów badawczych, dokumentów strategicznych oraz literatury naukowej dotyczącej aktywności zawodowej osób starszych, rozwoju kompetencji oraz uczenia się przez całe życie. Celem analizy jest identyfikacja czynników wpływających na możliwość lepszego wykorzystania ukrytych zasobów pracy oraz określenie roli rozwoju kompetencji, przekwalifikowania i edukacji dorosłych w wydłużaniu aktywności zawodowej mieszkańców województwa mazowieckiego. Wnioski przedstawione w raporcie stanowią element szerszej diagnozy regionalnego systemu rozwoju umiejętności i będą wykorzystane przy formułowaniu rekomendacji dla polityki rynku pracy, edukacji dorosłych oraz wdrażania Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030.

Główne wnioski i kluczowe liczby

Ukryte zasoby pracy jako strategiczne wyzwanie rozwojowe

- O ok. 5 mln osób zmniejszy się liczba ludności w wieku produkcyjnym w Polsce do 2060 r., co oznacza **trwałe ograniczenie podaży pracy i konieczność pełniejszego wykorzystania potencjału osób już obecnych na rynku pracy**. (GUS, 2023)
- Do 2060 r. liczba osób w wieku 65 lat i więcej wzrośnie do ok. 10 mln, a współczynnik obciążenia demograficznego zwiększy się z 72 do 96 osób w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym. **Starzenie się społeczeństwa staje się jednym z najważniejszych wyzwań rozwoju gospodarczego Polski i regionów**. (GUS, 2023)
- W odpowiedzi na te procesy OECD oraz Komisja Europejska **wskazują wydłużanie aktywności zawodowej jako jedno z najważniejszych źródeł zwiększania podaży pracy i utrzymania konkurencyjności gospodarki**. (OECD, 2024; Komisja Europejska)

Ukryte zasoby pracy – największa rezerwa kapitału ludzkiego

- W Polsce ok. **5,2 mln osób w wieku produkcyjnym pozostaje biernych zawodowo**. Znaczna część tej grupy posiada doświadczenie zawodowe i kompetencje umożliwiające powrót na rynek pracy przy odpowiednim wsparciu. (OECD, 2025)
- Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata wyniósł w Polsce 60,1% w 2025 r., co oznacza, że **potencjał tej grupy pozostaje nadal częściowo niewykorzystany**. Szczególnie widoczne jest to w przypadku kobiet, których wskaźnik zatrudnienia wynosi ok. 49,9%. (Eurostat, 2025)
- **Ukryte zasoby pracy koncentrują się przede wszystkim wśród osób po 50. roku życia, osób z problemami zdrowotnymi oraz osób pełniących obowiązki opiekuńcze**. Oznacza to, że zwiększanie aktywności zawodowej wymaga zintegrowanych działań obejmujących edukację, zdrowie, organizację pracy i politykę społeczną. (OECD; Eurofound)

Kompetencje jako najważniejszy czynnik wydłużania aktywności zawodowej

- 38,9% osób z wykształceniem wyższym uczestniczy w edukacji pozaformalnej, podczas gdy wśród osób z najniższym poziomem wykształcenia odsetek ten wynosi jedynie 9,1%. Pokazuje to, że **dostęp do rozwoju kompetencji pozostaje silnie zróżnicowany**. (PIAAC, 2023)
- Jedynie 21,2% dorosłych Polaków uczestniczyło w edukacji pozaformalnej w ciągu ostatnich 12 miesięcy, co pozostaje **wynikiem niższym od wielu państw Europy Zachodniej**. (PIAAC, 2023)
- OECD, CEDEFOP i Komisja Europejska wskazują, że rozwój kompetencji, reskilling, upskilling oraz uczenie się przez całe życie stają się podstawowym mechanizmem

umożliwiającym dłuższe pozostawanie na rynku pracy oraz adaptację do zmian technologicznych. (OECD; CEDEFOP)

Mazowsze – największy potencjał gospodarczy i największa odpowiedzialność

- **Województwo mazowieckie jest największym rynkiem pracy w Polsce.** W 2025 r. stopa bezrobocia wynosiła 4,3%, a pracodawcy zgłosili blisko 100 tys. wolnych miejsc pracy. Jednocześnie w rejestrach urzędów pracy pozostawało 29,5 tys. osób bezrobotnych po 50. roku życia. (WUP Warszawa, 2025)
- Osoby po 50. roku życia stanowią już 37,6% mieszkańców województwa, a proces starzenia przebiega szybciej w Regionie Mazowieckim Regionalnym niż w Regionie Warszawskim Stołecznym. Oznacza to **potrzebę zróżnicowania regionalnych instrumentów rozwoju kompetencji i aktywizacji zawodowej.** (BDL GUS)
- Największym wyzwaniem Mazowsza staje się obecnie nie tworzenie nowych miejsc pracy, lecz **pełniejsze wykorzystanie potencjału osób już obecnych na rynku pracy** poprzez rozwój kompetencji, poprawę jakości środowiska pracy oraz wydłużanie aktywności zawodowej.

Wnioski dla Regionalnego Programu Wdrożeniowego ZSU

- Rozwój kompetencji osób po 50. roku życia **powinien stać się jednym z priorytetów Regionalnego Programu Wdrożeniowego ZSU jako element polityki rozwoju gospodarczego województwa**, a nie wyłącznie polityki edukacyjnej.
- Skuteczna polityka wykorzystania ukrytych zasobów pracy wymaga **równoczesnego oddziaływania na trzech poziomach**: człowieka (kompetencje i uczenie się przez całe życie), organizacji (środowisko pracy sprzyjające dłuższej aktywności zawodowej) oraz regionu (koordynacja polityk publicznych i budowa regionalnego ekosystemu rozwoju kompetencji).

Streszczenie

Wykorzystanie ukrytych zasobów pracy jako element rozwoju kompetencji i uczenia się przez całe życie

1. Ukryte zasoby pracy stają się jednym z najważniejszych wyzwań rozwojowych rynku pracy

Postępujące zmiany demograficzne oraz systematyczne zmniejszanie liczby osób w wieku produkcyjnym powodują, że **rozwój gospodarczy będzie w coraz większym stopniu zależeł od pełniejszego wykorzystania potencjału osób już obecnych na rynku pracy**. Prognozy wskazują, że do 2060 r. liczba ludności w wieku produkcyjnym w Polsce zmniejszy się o ok. 5 mln osób. W tej sytuacji ukryte zasoby pracy stają się jednym z najważniejszych źródeł zwiększania podaży pracy oraz utrzymania konkurencyjności gospodarki.

2. Osoby po 50. roku życia stanowią największy niewykorzystany kapitał rynku pracy

Osoby po 50. roku życia dysponują znacznym doświadczeniem zawodowym, wiedzą oraz kompetencjami zdobywanymi przez wiele lat aktywności zawodowej. Jednocześnie są grupą, która **stosunkowo często opuszcza rynek pracy przed osiągnięciem pełnego potencjału zawodowego** lub napotyka bariery utrudniające zmianę zawodu i dalszy rozwój kompetencji.

3. Rozwój kompetencji jest najważniejszym mechanizmem wydłużania aktywności zawodowej

Analiza badań OECD, CEDEFOP, PIAAC oraz Komisji Europejskiej wskazuje, że możliwość dłuższego pozostawania na rynku pracy **zależy przede wszystkim od zdolności do systematycznego aktualizowania kompetencji oraz dostosowywania kwalifikacji do zmieniających się wymagań gospodarki**. Uczenie się przez całe życie przestaje być wyłącznie elementem polityki edukacyjnej, stając się jednym z podstawowych instrumentów rozwoju gospodarczego i przeciwdziałania skutkom zmian demograficznych.

4. Wydłużanie aktywności zawodowej wymaga równoczesnego oddziaływania na człowieka, pracodawcę i otoczenie instytucjonalne

Możliwość pozostawania osób po 50. roku życia na rynku pracy **zależy od współwystępowania wielu czynników**. Obok stanu zdrowia i poziomu kompetencji istotne znaczenie mają jakość środowiska pracy, dostęp do elastycznych form zatrudnienia, obowiązki opiekuńcze oraz postawy pracodawców wobec starszych pracowników. Skuteczna polityka publiczna wymaga zatem równoczesnego rozwijania kompetencji pracowników, wspierania organizacji oraz budowy regionalnego systemu współpracy instytucjonalnej.

5. Transformacja rynku pracy zwiększa znaczenie uczenia się przez całe życie

Rozwój technologii cyfrowych, automatyzacja oraz sztuczna inteligencja powodują, że coraz większa część pracowników będzie wielokrotnie zmieniała zakres wykonywanych zadań lub zawód w trakcie życia zawodowego. W tych warunkach **kluczowego znaczenia nabierają mechanizmy reskillingu, upskillingu, walidacji kompetencji oraz rozwój elastycznych ścieżek uczenia się**, umożliwiających dostosowanie kwalifikacji do nowych potrzeb rynku.

6. Województwo mazowieckie stoi przed szczególnym wyzwaniem wykorzystania ukrytych zasobów pracy

Jako region o najwyższym poziomie aktywności gospodarczej i największym zapotrzebowaniu na wykwalifikowanych pracowników, województwo mazowieckie będzie szczególnie silnie odczuwało skutki zmian demograficznych. Jednocześnie występujące różnice pomiędzy Regionem Warszawskim Stołecznym i Regionem Mazowieckim Regionalnym wymagają **zróżnicowania instrumentów wspierających rozwój kompetencji oraz wydłużanie aktywności zawodowej mieszkańców**.

7. Regionalny Program Wdrożeniowy ZSU powinien stać się narzędziem wykorzystania ukrytych zasobów pracy

Przeprowadzona analiza prowadzi do wniosku, że **rozwój kompetencji osób po 50. roku życia powinien zostać uznany za jeden z priorytetów Regionalnego Programu Wdrożeniowego Zintegrowanej Strategii Umiejętności**. Skuteczne wykorzystanie ukrytych zasobów pracy wymaga budowy regionalnego systemu uczenia się przez całe życie, wspierania pracodawców w tworzeniu środowiska pracy sprzyjającego dłuższej aktywności zawodowej oraz integracji działań edukacji, rynku pracy, ochrony zdrowia i polityki społecznej. W tym ujęciu ukryte zasoby pracy należy postrzegać nie jako problem społeczny, lecz jako strategiczny kapitał rozwojowy województwa mazowieckiego.

Ukryte zasoby pracy – kluczowy dylemat Mazowsza

Województwo mazowieckie znajduje się w szczególnej sytuacji rozwojowej. Jako największy rynek pracy w Polsce koncentruje największą liczbę przedsiębiorstw, instytucji publicznych, uczelni oraz miejsc pracy wymagających wysokich kwalifikacji. Jednocześnie postępujące zmiany demograficzne powodują systematyczne zmniejszanie liczby osób w wieku produkcyjnym oraz wzrost udziału osób starszych. Oznacza to, że jednym z najważniejszych ograniczeń dalszego rozwoju regionu staje się nie tyle tworzenie nowych miejsc pracy, ile zapewnienie odpowiedniej podaży kompetencji.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że odpowiedzią na to wyzwanie **nie może być wyłącznie przygotowywanie kolejnych roczników młodych ludzi do wejścia na rynek pracy**. Równie istotne staje się pełniejsze wykorzystanie potencjału osób, które już dziś uczestniczą lub mogą ponownie uczestniczyć w życiu zawodowym. Szczęólnego znaczenia nabiera grupa osób po 50. roku życia dysponujących wysokim kapitałem doświadczenia, wiedzy i kompetencji, których utrata oznaczałaby osłabienie potencjału rozwojowego regionu.

Jednocześnie województwo mazowieckie nie stanowi jednolitego rynku pracy. Region Warszawski Stołeczny oraz Region Mazowiecki Regionalny charakteryzują się odmienną strukturą gospodarki, różnym poziomem rozwoju oraz zróżnicowanymi potrzebami kompetencyjnymi. Oznacza to konieczność prowadzenia wspólnej polityki rozwoju kompetencji przy jednoczesnym różnicowaniu instrumentów odpowiadających specyfice lokalnych rynków pracy.

Analizy OECD, Komisji Europejskiej oraz wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu prowadzą do wspólnego wniosku: rozwój kompetencji osób dorosłych przestaje być wyłącznie elementem polityki edukacyjnej. **W warunkach starzenia się społeczeństwa staje się jednym z najważniejszych instrumentów polityki rozwoju regionalnego.** Możliwość uczenia się przez całe życie, aktualizowania kwalifikacji i przekwalifikowania będzie w coraz większym stopniu decydowała o zdolności mieszkańców do utrzymania aktywności zawodowej oraz o konkurencyjności gospodarki województwa.

Z tej perspektywy **ukryte zasoby pracy należy postrzegać nie jako obszar polityki senioralnej, lecz jako strategiczny kapitał rozwojowy Mazowsza.** Wykorzystanie doświadczenia i kompetencji osób po 50. roku życia staje się jednym z warunków utrzymania potencjału gospodarczego regionu oraz skutecznej realizacji Regionalnego Programu Wdrożeniowego Zintegrowanej Strategii Umiejętności.

ROZDZIAŁ 1. Od problemu demograficznego do problemu kompetencyjnego

• Ukryte zasoby pracy – osoby w wieku 55-64 lata • znaczenie aktywności zawodowej osób starszych w kontekście krajowych wyzwań społecznych i gospodarczych • europejskie i polskie podejście do zmian demograficznych i potrzeb rynku pracy • sytuacja Mazowska w kontekście podaży pracy i wykorzystania potencjału osób w wieku 50+

1.2. Osoby starsze jako niewykorzystany zasób pracy

Postępujące starzenie się społeczeństwa oraz systematyczny spadek liczby osób w wieku produkcyjnym powodują, że **utrzymanie podaży pracy staje się jednym z najważniejszych wyzwań rozwojowych współczesnych gospodarek**. W coraz większym stopniu możliwości dalszego wzrostu gospodarczego będą zależały nie od napływu nowych pracowników, lecz od pełniejszego wykorzystania potencjału osób, które z różnych przyczyn pozostają poza rynkiem pracy lub uczestniczą w nim w ograniczonym zakresie. W tym kontekście istotnego znaczenia nabierają osoby po 50. roku życia, dysponujące znacznym doświadczeniem zawodowym i kompetencjami, których potencjał pozostaje często niewykorzystany.

W literaturze przedmiotu oraz dokumentach dotyczących rynku pracy potencjał ten określany jest mianem **ukrytych zasobów pracy**. Pojęcie to odnosi się do osób, które mimo możliwości podjęcia lub kontynuowania aktywności zawodowej pozostają bierne zawodowo, pracują poniżej swoich kwalifikacji lub napotykają bariery utrudniające pełne wykorzystanie posiadanych kompetencji. Do grupy tej zalicza się między innymi osoby zagrożone przedwczesnym opuszczeniem rynku pracy, osoby wykonujące pracę poniżej kwalifikacji oraz osoby, których aktywność zawodowa ograniczana jest przez bariery zdrowotne, kompetencyjne, organizacyjne, opiekuńcze, transportowe lub społeczne.

W niniejszym opracowaniu szczególną uwagę poświęcono osobom w wieku 55–64 lata, które zgodnie z metodologią Eurostatu stanowią podstawową grupę analizowaną w badaniach dotyczących aktywności zawodowej starszych pracowników. Jednocześnie uwzględniono osoby w wieku 50–54 lata, wobec których możliwe jest podejmowanie działań zapobiegających przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej, oraz osoby w wieku 65 lat i więcej, które pomimo osiągnięcia wieku emerytalnego pozostają aktywne zawodowo lub posiadają potencjał do dalszego uczestnictwa w rynku pracy. Takie podejście pozwala analizować ukryte zasoby pracy nie tylko przez pryzmat liczby osób pozostających poza zatrudnieniem, lecz również możliwości wydłużania aktywności zawodowej, przekwalifikowania oraz wykorzystania doświadczenia zawodowego osób starszych.

Z perspektywy polityki uczenia się przez całe życie kluczowe znaczenie mają osoby, których dezaktywizacja zawodowa nie wynika z trwałej niezdolności do pracy, lecz z czynników

możliwych do ograniczenia poprzez odpowiednio zaprojektowane działania edukacyjne, doradcze, zdrowotne, organizacyjne lub społeczne. To właśnie ta grupa stanowi **najważniejszy potencjalny zasób dla działań ukierunkowanych na wydłużanie aktywności zawodowej oraz przeciwdziałanie skutkom starzenia się społeczeństwa.**

Problematyka wykorzystania ukrytych zasobów pracy wykracza dziś poza klasyczną politykę rynku pracy. **W warunkach postępujących zmian demograficznych staje się ona jednym z kluczowych wyzwań polityki gospodarczej, edukacyjnej i społecznej.** O możliwości dalszego pozostawiania osób starszych na rynku pracy coraz częściej decydują bowiem nie tylko rozwiązania emerytalne, lecz również stan zdrowia, poziom kompetencji, jakość środowiska pracy, dostępność usług opiekuńczych oraz gotowość pracodawców do zarządzania zróżnicowanymi wiekowo zespołami. W konsekwencji pełniejsze wykorzystanie potencjału osób po 50. roku życia należy postrzegać jako jeden z najważniejszych warunków utrzymania konkurencyjności gospodarki oraz budowania odporności rynku pracy wobec zmian demograficznych.

1.2. Odpowiedź UE na wyzwanie starzenia się społeczeństwa

Proces starzenia się społeczeństw należy obecnie do najważniejszych wyzwań rozwojowych Unii Europejskiej. Prognozy demograficzne wskazują, że do połowy XXI wieku osoby w wieku 65 lat i więcej będą stanowiły ok. 30% ludności państw członkowskich, podczas gdy liczba osób w wieku produkcyjnym będzie systematycznie maleć. Oznacza to rosnącą presję na rynki pracy, systemy zabezpieczenia społecznego oraz finanse publiczne, a jednocześnie zwiększa znaczenie działań umożliwiających dłuższe pozostawanie obywateli w aktywności zawodowej.

30%	Taki odsetek ludności Unii Europejskiej będą stanowiły osoby w wieku 65+ do 2050 r., o ile trendy demograficzne nie ulegną zmianie
<64%	Tyle wynosił wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata, osiadających wciąż znaczny potencjał w krajach Unii Europejskiej w 2024 r.
45%	Wskaźnik zatrudnienia osób 55–64 lata w UE w 2010 r. – co wskazuje, że obecność osób w wieku 55+ na rynku pracy znacząco rośnie
60%	Taki poziom uczestnictwa dorosłych w edukacji wyznacza Europejski Filar Praw Socjalnych do 2030 r.

W odpowiedzi na te wyzwania polityka Unii Europejskiej od wielu lat rozwija koncepcję aktywnego starzenia się (active ageing), zgodnie z którą osoby starsze powinny mieć możliwość jak najdłuższego uczestnictwa w życiu zawodowym, społecznym i edukacyjnym. Podejście to odchodzi od postrzegania starzenia się wyłącznie jako źródła rosnących kosztów społecznych, **wskazując na doświadczenie zawodowe, kompetencje oraz potencjał osób starszych jako istotny zasób rozwoju gospodarczego.** Szczęólnego znaczenia nabiera

tworzenie warunków umożliwiających wydłużanie aktywności zawodowej oraz rozwój kompetencji przez całe życie.

Zmiana podejścia znajduje odzwierciedlenie w najważniejszych dokumentach strategicznych Unii Europejskiej (Tabela 1). Europejski Filar Praw Socjalnych zakłada, że do 2030 r. co najmniej 60% osób dorosłych powinno każdego roku uczestniczyć w różnych formach edukacji i szkolenia. Cel ten wynika z przekonania, że utrzymanie zatrudnienia w warunkach transformacji cyfrowej, automatyzacji oraz zielonej transformacji wymaga systematycznego aktualizowania kompetencji przez cały okres aktywności zawodowej. Uczenie się przez całe życie staje się tym samym jednym z podstawowych instrumentów wzmacniania odporności rynku pracy na zmiany demograficzne i technologiczne.

Tabela 1. Europa wobec silnych zmian demografii i rynku pracy

Trend	Znaczenie dla rynku pracy
Starzenie się ludności	Maleją zasoby pracy, wzrasta znaczenie osób 50+, polityki publiczne dostrzegają potencjał zawodowy tej grupy
Active Ageing	Wydłużanie aktywności zawodowej staje się celem polityk publicznych na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym
Lifelong Learning	Rozwój kompetencji przez całe życie zastępuje model jednorazowej edukacji
Zarządzanie wiekiem	Organizacja pracy powinna być dostosowana do zróżnicowanych wiekowo zespołów i uwzględniać ich specyfikę i potrzeby
Reskilling i upskilling	Przebranżowienie staje się naturalnym elementem kariery zawodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Komisji Europejskiej, OECD, Eurofound i CEDEFOP.

Jednocześnie dane Eurostatu pokazują, że **polityka ta przynosi wymierne efekty**. Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata wzrósł w Unii Europejskiej z ok. 45% w 2010 r. do ponad 64% w 2024 r., co oznacza systematyczne wydłużanie aktywności zawodowej mieszkańców państw członkowskich. Mimo utrzymujących się różnic pomiędzy krajami europejskimi kierunek zmian pozostaje jednoznaczny – **starsi pracownicy stają się coraz ważniejszym elementem rynku pracy**, a inwestowanie w ich kompetencje postrzegane jest jako jeden z warunków utrzymania konkurencyjności gospodarki.

Badania OECD, Eurofound i CEDEFOP wskazują, że **skuteczna aktywizacja zawodowa osób starszych wymaga kompleksowego podejścia**. O możliwości dłuższego pozostawania na rynku pracy decydują jednocześnie stan zdrowia, rozwój kompetencji, jakość środowiska

pracy, dostęp do edukacji, organizacja pracy oraz postawy pracodawców wobec wieku. W efekcie wiele państw europejskich rozwija programy zarządzania wiekiem, mentoringu międzypokoleniowego, walidacji kompetencji oraz wsparcia procesów przekwalifikowania osób po 50. roku życia.

Doświadczenia europejskie prowadzą do wniosku, że **wydłużanie aktywności zawodowej osób starszych staje się jednym z najważniejszych instrumentów przeciwdziałania niedoborom kadrowym oraz wspierania rozwoju gospodarczego**. W tym kontekście wykorzystanie ukrytych zasobów pracy staje się również jednym z kluczowych wyzwań dla województwa mazowieckiego, które – podobnie jak inne regiony europejskie – będzie musiało dostosować politykę rynku pracy do postępujących zmian demograficznych.

1.3. Polska wobec wyzwań demograficznych i rynku pracy

Proces starzenia się społeczeństwa oraz kurczenia się zasobów pracy należy obecnie do najważniejszych wyzwań rozwojowych Polski. Prognozy Głównego Urzędu Statystycznego wskazują, że liczba ludności będzie systematycznie maleć, przy jednoczesnym szybkim wzroście liczby osób starszych. Oznacza to trwałą zmianę struktury demograficznej kraju, która będzie oddziaływała na rynek pracy, system zabezpieczenia społecznego oraz tempo rozwoju gospodarczego przez kolejne dekady.

Według prognoz GUS liczba ludności Polski zmniejszy się z ok. 37,4 mln osób w 2025 r. do ok. 35,3 mln w 2040 r. Jednocześnie liczba osób w wieku 65 lat i więcej wzrośnie z 7,8 mln do 8,5 mln, aby ok. 2060 r. osiągnąć blisko 10 mln osób. Oznacza to, że proces starzenia się społeczeństwa będzie postępował pomimo spadku ogólnej liczby mieszkańców kraju (Tabela 2). Szczególnie istotny jest jednoczesny spadek liczby osób w wieku produkcyjnym, która według prognoz zmniejszy się do 2060 r. o ponad 23%, czyli o ok. 5 mln osób względem 2022 r. (GUS, 2023).

Tabela 2: Prognozy demograficzne dla Polski do 2060 r.

Wskaźnik	Prognoza
Liczba ludności w 2025 r.	37,4 mln
Liczba ludności w 2040 r.	35,3 mln
Liczba osób 65+ w 2025 r.	7,8 mln
Liczba osób 65+ w 2040 r.	8,5 mln
Liczba osób 65+ w 2060 r.	ok. 10 mln
Spadek liczby osób w wieku produkcyjnym do 2060 r.	ponad 23% (ok. 5 mln osób)
Współczynnik obciążenia demograficznego	wzrost z 72,2 do 96,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie GUS „Prognoza ludności na lata 2023–2060”.

Konsekwencją tych zmian będzie **systematyczne pogarszanie relacji pomiędzy liczbą osób pracujących i niepracujących**. Prognozy wskazują, że współczynnik obciążenia demograficznego wzrośnie z 72,2 osób w wieku nieprodukcyjnym przypadających na 100 osób w wieku produkcyjnym w 2022 r. do 96,3 w 2060 r. W praktyce oznacza to, że na każde 100 osób w wieku produkcyjnym przypadać będzie niemal tyle samo osób pozostających poza tym wiekiem, co będzie wywierało coraz większą presję na rynek pracy, finanse publiczne oraz system zabezpieczenia społecznego (GUS, 2023).

Odpowiedzią państwa na te procesy jest **stopniowe przesuwanie akcentów polityki rynku pracy z działań ukierunkowanych wyłącznie na aktywizację osób bezrobotnych w kierunku pełniejszego wykorzystania potencjału osób już obecnych na rynku pracy**. Znajduje to odzwierciedlenie w Krajowym Planie Działań na rzecz Zatrudnienia na lata 2024–2026, który wskazuje rozwój kompetencji, uczenie się przez całe życie, zwiększanie aktywności zawodowej oraz lepsze dopasowanie kwalifikacji do potrzeb gospodarki jako jedno z najważniejszych kierunków działań państwa. Coraz większego znaczenia nabiera również rozwój polityki wspierającej **wydłużanie aktywności zawodowej osób po 50. roku życia oraz przeciwdziałanie przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej**.

W świetle tych zmian **ukryte zasoby pracy należy postrzegać jako jeden z najważniejszych rezerwuarów kapitału ludzkiego w Polsce**. Utrzymanie aktywności zawodowej osób starszych, rozwój ich kompetencji oraz tworzenie warunków do przekwalifikowania przestają być wyłącznie elementem polityki społecznej. Coraz wyraźniej stają się one jednym z podstawowych warunków utrzymania potencjału gospodarczego kraju. Szczęólnego znaczenia nabiera to w województwie mazowieckim – regionie o największej koncentracji miejsc pracy i jednocześnie regionie, który podobnie jak cała Polska będzie doświadczał postępującego starzenia się ludności.

1.4. Rosnące potrzeby mazowieckiego rynku pracy

Województwo mazowieckie zajmuje szczególną pozycję na mapie gospodarczej Polski. Koncentracja przedsiębiorstw, instytucji publicznych oraz nowoczesnych usług sprawia, że **region pozostaje największym rynkiem pracy w kraju i od wielu lat pełni funkcję głównego ośrodka wzrostu gospodarczego**. Jednocześnie Mazowsze doświadcza tych samych procesów demograficznych, które obserwowane są w całej Europie i Polsce.

Skala tych zmian jest znacząca. W 2025 r. osoby w wieku 50 lat i więcej stanowiły 2,07 mln mieszkańców województwa, czyli 37,6% całej populacji. W grupie tej znajdowało się 1,68 mln osób w wieku 55 lat i więcej (30,5% mieszkańców), 1,38 mln osób w wieku 60+ (25,0%) oraz 1,09 mln mieszkańców w wieku co najmniej 65 lat, co odpowiadało niemal jednej piątej populacji regionu. Oznacza to, że **osoby po 50. roku życia stanowią obecnie jeden z największych zasobów kapitału ludzkiego Mazowsza, którego znaczenie będzie systematycznie rosnąć w kolejnych latach**.

Proces starzenia się ludności widoczny jest również w strukturze wieku mieszkańców województwa (Tabela 3). Spośród 5,5 mln mieszkańców regionu osoby w wieku produkcyjnym stanowią 62,1% populacji, natomiast udział osób w wieku poprodukcyjnym wynosi już 22,6% i jest wyższy niż udział ludności w wieku przedprodukcyjnym (15,3%). Na każde 100 osób w wieku przedprodukcyjnym przypada obecnie ok. 148 osób w wieku poprodukcyjnym. Dane te wskazują, że liczba osób opuszczających rynek pracy będzie w kolejnych latach przewyższać liczbę osób rozpoczynających aktywność zawodową, co będzie prowadziło do stopniowego ograniczania zasobów pracy dostępnych dla gospodarki regionu.

Tabela 3. Najważniejsze dane demograficzne dla województwa mazowieckiego

Wskaźnik	Wartość
Liczba mieszkańców	5 505 857
Osoby w wieku 50+	2,07 mln (37,6%)
Osoby w wieku 55+	1,68 mln (30,5%)
Osoby w wieku 60+	1,38 mln (25,0%)
Osoby w wieku 65+	1,09 mln (19,8%)
Udział ludności w wieku produkcyjnym	62,10%
Udział ludności w wieku poprodukcyjnym	22,60%
Udział ludności w wieku przedprodukcyjnym	15,30%
Liczba osób w wieku poprodukcyjnym przypadająca na 100 osób w wieku przedprodukcyjnym	ok. 148

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS.

Sytuacja demograficzna nie jest jednak jednolita na obszarze całego województwa. Dane dla regionów NUTS 2 pokazują, że proces starzenia się ludności jest bardziej zaawansowany w Regionie Mazowieckim Regionalnym niż w Regionie Warszawskim Stołecznym. Poza obszarem metropolitalnym wyższy jest zarówno udział osób w wieku 65 lat i więcej (21,5% wobec 20,1%), jak i udział mieszkańców w wieku 55–64 lata (13,7% wobec 12,6%). Oznacza to, że **wyzwania związane z utrzymaniem aktywności zawodowej będą szczególnie widoczne poza Warszawą**, gdzie możliwości zastępowania odchodzących z rynku pracy pracowników młodszymi kohortami są znacznie bardziej ograniczone.

Jednocześnie województwo mazowieckie pozostaje regionem atrakcyjnym migracyjnie. Dodatkowo saldo migracji częściowo łagodzi skutki niekorzystnych zmian demograficznych, jednak nie odwraca procesu starzenia się ludności. W praktyce oznacza to, że nawet w regionie charakteryzującym się najwyższą atrakcyjnością gospodarczą utrzymanie podaży pracy będzie coraz silniej zależało od pełniejszego wykorzystania potencjału osób już obecnych na rynku pracy. W kolejnej części przedstawiono, jak procesy te przekładają się na sytuację rynku pracy oraz skalę wykorzystania ukrytych zasobów pracy osób po 50. roku życia na Mazowszu.

1.5. Mazowiecki rynek pracy – wysoki popyt a potencjał osób 50+

Analiza rynku pracy województwa mazowieckiego prowadzi do pozornie paradoksalnego wniosku. Z jednej strony region charakteryzuje się najwyższą aktywnością gospodarczą w kraju, bardzo niskim poziomem bezrobocia oraz utrzymującym się wysokim popytem na pracowników. Z drugiej strony w rejestrach urzędów pracy nadal pozostaje liczna grupa osób po 50. roku życia, których potencjał zawodowy nie jest w pełni wykorzystywany. Oznacza to, że jednym z najważniejszych wyzwań regionu staje się obecnie nie tworzenie nowych miejsc pracy, lecz skuteczniejsze wykorzystanie dostępnych zasobów pracy poprzez wydłużanie aktywności zawodowej oraz ograniczanie przedwczesnej dezaktywacji.

W 2025 r. stopa bezrobocia rejestrowanego na Mazowszu wynosiła 4,3%, należąc do najniższych w Polsce. Jednocześnie pracodawcy zgłosili do powiatowych urzędów pracy 99 903 wolne miejsca pracy i miejsca aktywizacji zawodowej, a zatrudnienie podjęło 82 776 osób, z czego zdecydowana większość na otwartym rynku pracy, bez subsydiowania zatrudnienia. Dane te wskazują na utrzymujący się wysoki popyt na pracowników oraz znaczną chłonność regionalnego rynku pracy.

Tabela 4. Wskaźniki rynku pracy województwa mazowieckiego (2025)

Wskaźnik	Wartość
Stopa bezrobocia rejestrowanego	4,30%
Wolne miejsca pracy zgłoszone do PUP	99 903
Liczba osób, które podjęły pracę	82 776
Udział zatrudnienia niesubsydiowanego	ok. 85%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych WUP w Warszawie.

Pomimo korzystnej sytuacji gospodarczej **znaczna część potencjału osób starszych pozostaje niewykorzystana**. W końcu 2025 r. w rejestrach powiatowych urzędów pracy pozostawało 29 549 osób bezrobotnych po 50. roku życia (Tabela 4). Szczególnie istotnym zjawiskiem jest fakt, że aż 84,8% tej grupy stanowiły osoby powracające do rejestru bezrobotnych. Dane te sugerują, że podstawowym problemem nie jest samo znalezienie zatrudnienia, lecz jego trwałość oraz zdolność do utrzymania aktywności zawodowej w dłuższej perspektywie.

Analiza przestrzenna wskazuje również na wyraźne zróżnicowanie sytuacji wewnątrz województwa. Największa koncentracja osób bezrobotnych po 50. roku życia występuje poza Regionem Warszawskim Stołecznym, gdzie proces starzenia się ludności przebiega szybciej, a możliwości zmiany zatrudnienia, dostępu do edukacji oraz usług transportowych są bardziej ograniczone. Oznacza to, że działania wspierające wydłużanie aktywności

zawodowej powinny uwzględniać zróżnicowanie potrzeb poszczególnych części województwa, w szczególności Regionu Mazowieckiego Regionalnego.

Tabela 5. Osoby po 50. roku życia zarejestrowane jako bezrobotne na Mazowszu

Wskaźnik	Wartość
Liczba bezrobotnych 50+	29 549
Osoby powracające do rejestru	84,80%
Dominujący problem	Powtarzające się epizody bezrobocia i trudności w utrzymaniu zatrudnienia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych WUP w Warszawie.

Dane dotyczące instrumentów rynku pracy wskazują jednocześnie, że skala działań skierowanych bezpośrednio do osób starszych pozostaje ograniczona. W 2025 r. z instrumentu dofinansowania zatrudnienia osób po 50. roku życia skorzystało 141 osób, natomiast w szkoleniach uczestniczyły jedynie 24 osoby po 60. roku życia. W zestawieniu z liczbą blisko 30 tys. bezrobotnych po 50. roku życia pokazuje to znaczną dysproporcję pomiędzy skalą wyzwań demograficznych a zakresem wykorzystywanych instrumentów aktywizacyjnych.

ROZDZIAŁ 2. Skala i determinanty potencjału zawodowego osób starszych

• Poziom aktywności zawodowej w Polsce • 5 czynników determinujących wydłużanie obecności na rynku pracy osób starszych: stan zdrowia, kompetencje, jakość środowiska pracy, obowiązki opiekuńcze, nastawienie społeczne do osób starszych oraz polityki publiczne

2.1. Aktywność zawodowa osób w wieku 55-64 lata w Polsce

Jednym z najważniejszych wskaźników pokazujących stopień wykorzystania potencjału osób starszych na rynku pracy jest poziom zatrudnienia osób znajdujących się w końcowej fazie aktywności zawodowej, tuż przed osiągnięciem wieku emerytalnego. W analizach międzynarodowych za podstawową grupę odniesienia przyjmuje się osoby w wieku 55–64 lata. Eurostat definiuje wskaźnik zatrudnienia starszych pracowników jako udział osób pracujących w tej grupie wieku w całej populacji osób 55–64 lata, dzięki czemu możliwe jest porównywanie sytuacji poszczególnych państw oraz ocena stopnia wykorzystania potencjału starszych pracowników.

Według danych Eurostatu wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata w Polsce wyniósł w 2025 r. 60,1%. Oznacza to wyraźną poprawę w porównaniu z poprzednimi latami, jednak poziom aktywności zawodowej tej grupy nadal pozostawia znaczną część potencjału pracy niewykorzystaną. Szczególnie widoczne są różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami. W 2025 r. wskaźnik zatrudnienia kobiet w wieku 55–64 lata wynosił jedynie 49,9%, co pozostaje w znacznym stopniu konsekwencją niższego ustawowego wieku emerytalnego oraz częstszego wycofywania się kobiet z rynku pracy z powodów opiekuńczych.

Dla porównania, w całej Unii Europejskiej aktywność zawodowa osób w wieku 55–64 lata systematycznie wzrasta. W latach 2016–2025 wskaźnik zatrudnienia kobiet zwiększył się o 13,5 punktu procentowego, a mężczyzn o 12,2 punktu procentowego. Dane te wskazują, że wydłużanie aktywności zawodowej staje się trwałym kierunkiem zmian europejskich rynków pracy, a potencjał osób starszych jest coraz częściej postrzegany jako jeden z kluczowych zasobów rozwoju gospodarczego.

60,1%	Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata w Polsce w 2025 r.
13,5	Wzrost wskaźnika zatrudnienia kobiet 55–64 lata w UE w latach 2016–2025 (w punktach procentowych).
12,5	Wzrost wskaźnika zatrudnienia mężczyzn 55–64 lata w UE w latach 2016–2025 (w punktach procentowych).

49,9%

Wskaźnik zatrudnienia kobiet 55–64 lata w Polsce w 2025 r.

Szczególnym przykładem niewykorzystanych zasobów pracy w Polsce są kobiety w wieku 55–64 lata. To właśnie w tej grupie kumulują się czynniki, które w największym stopniu wpływają na przedwczesne opuszczanie rynku pracy. Obok niższego ustawowego wieku emerytalnego istotne znaczenie mają obowiązki opiekuńcze wobec starszych członków rodziny lub wnuków, częstsze przerwy w aktywności zawodowej, stan zdrowia oraz mniejszy udział w kształceniu ustawicznym. W efekcie wskaźnik zatrudnienia kobiet w wieku 55–64 lata pozostaje wyraźnie niższy niż w przypadku mężczyzn i wynosił w Polsce w 2025 r. 49,9%. Oznacza to, że znaczna część potencjału zawodowego tej grupy pozostaje niewykorzystana.

Z perspektywy województwa mazowieckiego zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia. Region charakteryzuje się najwyższym w kraju poziomem aktywności gospodarczej oraz rosnącym zapotrzebowaniem na wykwalifikowanych pracowników, jednak jednocześnie podlega tym samym procesom starzenia się ludności co pozostałe części Polski.

W Regionie Mazowieckim Regionalnym dodatkowym czynnikiem ograniczającym aktywność zawodową kobiet mogą być mniejsza dostępność miejsc pracy, słabsza oferta transportu publicznego, większe odległości do ośrodków zatrudnienia oraz ograniczony dostęp do usług opiekuńczych i edukacyjnych. Oznacza to, że działania wspierające wydłużanie aktywności zawodowej powinny uwzględniać zróżnicowanie wewnętrzne województwa i być dostosowane do specyfiki obu regionów NUTS 2.

2.2. Determinanty wydłużania aktywności zawodowej osób starszych

Przegląd najnowszych badań prowadzi do wniosku, że **aktywność zawodowa osób starszych jest zjawiskiem wieloczynnikowym**. O możliwości pozostania na rynku pracy nie decyduje pojedyncza przyczyna, lecz współwystępowanie wielu wzajemnie powiązanych determinant obejmujących stan zdrowia, poziom kompetencji, jakość środowiska pracy, sytuację rodzinną oraz rozwiązania instytucjonalne. Współczesne badania odchodzą od postrzegania wcześniejszego zakończenia aktywności zawodowej jako naturalnej konsekwencji wieku, wskazując, że jest ono rezultatem kumulacji czynników ryzyka, z których znaczna część może być ograniczana poprzez odpowiednio zaprojektowane działania publiczne i organizacyjne (OECD, 2025; Eurofound, 2025; CIOP-PIB, 2025).

Analizy OECD i Eurofound pokazują, że do najważniejszych determinant wydłużania aktywności zawodowej należą: stan zdrowia i zdolność do wykonywania pracy, możliwość systematycznego rozwoju kompetencji i uczenia się przez całe życie, jakość oraz organizacja środowiska pracy, obowiązki opiekuńcze i sytuacja rodzinna, a także postawy pracodawców wobec starszych pracowników oraz skala dyskryminacji ze względu na wiek. (Tabela 1).

Tabela 6. Czynniki determinujące aktywność zawodową osób starszych

Czynnik	Mechanizm wpływu na aktywność zawodową
Stan zdrowia oraz zdolność do pracy	Decyduje o możliwości bezpiecznego wykonywania pracy oraz ogranicza ryzyko przedwczesnej dezaktywacji zawodowej.
Kompetencje i uczenie się przez całe życie	Umożliwiają dostosowywanie kwalifikacji do zmian rynku pracy oraz zwiększają zdolność do przebranżowienia.
Jakość środowiska pracy i organizacja pracy	Odpowiednie warunki pracy zwiększają możliwość kontynuowania zatrudnienia pomimo postępujących zmian związanych z wiekiem.
Obowiązki opiekuńcze i godzenie ról społecznych	Wpływają na dyspozycyjność zawodową oraz możliwość uczestnictwa w szkoleniach i rozwoju kompetencji.
Ageizm i postawy pracodawców	Mogą ograniczać dostęp do zatrudnienia, rozwoju zawodowego i pełnego wykorzystania doświadczenia starszych pracowników.
Polityki publiczne	Integrują działania w obszarze zdrowia, edukacji, rynku pracy i polityki społecznej, tworząc warunki do wydłużania aktywności zawodowej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: OECD, Employment Outlook 2025; Eurofound, Keeping Older Workers in the Labour Force, 2025; CIOP-PIB, Siła wieku – osoby 50+ na rynku pracy, 2025

Przedstawione determinanty nie funkcjonują niezależnie od siebie – wzajemnie się wzmacniają. Wyniki badań wskazują, że aktywność zawodowa osób starszych jest rezultatem ich wzajemnego oddziaływania, dlatego trajektoria skutecznego wydłużania życia zawodowego wymaga równoczesnych działań w kilku obszarach polityki publicznej (OECD, 2025; Eurofound, 2025). Czynniki związane z pogorszeniem zdrowia fizycznego czy psychicznego mogą np. ograniczać możliwość uczestniczenia w szkoleniach; brak możliwości rozwoju kompetencji utrudnia zmianę zawodu, obowiązki opiekuńcze obciążające pracowników w wieku 50+ zmniejszają dyspozycyjność zawodową, a stereotypy dotyczące wieku ograniczają dostęp do zatrudnienia i rozwoju zawodowego.

- **Stan zdrowia i zdolność do pracy**

Współczesne badania podkreślają, że z perspektywy osób w wieku 55-64 lata na rynku pracy kluczowe znaczenie ma nie sam wiek ani występowanie chorób przewlekłych, lecz **zdolność do wykonywania pracy** (work ability), rozumiana jako możliwość bezpiecznego i efektywnego wykonywania obowiązków zawodowych przy uwzględnieniu stanu zdrowia, rodzaju wykonywanej pracy oraz warunków środowiska pracy (OECD, 2025; Eurofound, 2025; CIOP-PIB, 2025).

Analizy OECD wskazują, że **pogarszający się stan zdrowia jest jedną z głównych przyczyn wcześniejszego opuszczania rynku pracy**, jednak jego wpływ zależy od charakteru wykonywanej pracy oraz możliwości dostosowania warunków zatrudnienia do zmieniających się potrzeb pracownika. Osoby wykonujące prace o dużym obciążeniu fizycznym lub narażone na długotrwały stres zawodowy znacznie częściej wycofują się z rynku pracy przed osiągnięciem wieku emerytalnego niż osoby zatrudnione w zawodach o większej autonomii i niższym obciążeniu zdrowotnym (OECD, 2025).

Podobne wnioski przedstawia Eurofound. Badania pokazują, że utrzymaniu aktywności zawodowej sprzyjają dobra jakość środowiska pracy, możliwość dostosowania stanowiska do potrzeb pracownika, elastyczna organizacja czasu pracy oraz działania z zakresu profilaktyki zdrowotnej. Oznacza to, że **zdolność do pracy nie jest wyłącznie cechą indywidualną, lecz w znacznym stopniu zależy od warunków tworzonych przez pracodawców i organizację pracy** (Eurofound, 2025).

Raport CIOP „Siła wieku – osoby 50+ na rynku pracy” podkreśla, że utrzymanie zdolności do pracy powinno być przedmiotem działań prowadzonych przez cały okres aktywności zawodowej. Szczególne znaczenie mają **ergonomia stanowisk pracy, promocja zdrowia, profilaktyka chorób przewlekłych oraz ograniczanie czynników obciążających zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników**. Odpowiednio zaprojektowane środowisko pracy może znacząco wydłużyć okres aktywności zawodowej osób starszych (CIOP-PIB, 2025).

Z perspektywy województwa mazowieckiego oznacza to, że działania na rzecz wydłużania aktywności zawodowej powinny obejmować nie tylko instrumenty rynku pracy, ale również rozwój programów profilaktyki zdrowotnej, promocję zdrowia w miejscu pracy oraz wspieranie pracodawców w dostosowywaniu warunków pracy do potrzeb starzejących się pracowników. W warunkach postępujących zmian demograficznych utrzymanie zdolności do pracy staje się jednym z podstawowych warunków pełniejszego wykorzystania potencjału osób po 50. roku życia (OECD, 2025; Eurofound, 2025; CIOP-PIB, 2025).

- **Kompetencje i uczenie się przez całe życie**

Współczesny rynek pracy charakteryzuje się szybkim tempem zmian technologicznych, organizacyjnych i demograficznych, co powoduje, że utrzymanie zatrudnienia coraz częściej zależy od zdolności do aktualizowania wiedzy, zdobywania nowych umiejętności oraz dostosowywania kwalifikacji do zmieniających się potrzeb gospodarki. OECD podkreśla, że rozwój kompetencji przestaje być jedynie elementem indywidualnego rozwoju zawodowego, a staje się **jednym z podstawowych warunków utrzymania aktywności zawodowej w starszym wieku** (OECD, 2025).

Analizy OECD oraz CEDEFOP wskazują, że osoby regularnie uczestniczące w edukacji pozaformalnej i szkoleniach znacznie częściej pozostają aktywne zawodowo oraz łatwiej adaptują się do zmian zachodzących na rynku pracy. Szczęólnego znaczenia nabierają **kompetencje cyfrowe, zdolność uczenia się, umiejętność rozwiązywania problemów oraz kompetencje społeczne**, które zwiększają możliwości zmiany stanowiska lub przebranżowienia w drugiej połowie kariery zawodowej. Rozwój technologii cyfrowych i sztucznej inteligencji powoduje jednocześnie, że proces aktualizowania kompetencji przestaje mieć charakter jednorazowy i staje się **stałym elementem aktywności zawodowej** (OECD, 2025; CEDEFOP, 2024).

Jednocześnie badania PIAAC pokazują, że uczestnictwo dorosłych w edukacji pozostaje silnie zróżnicowane. W Polsce w edukacji pozaformalnej uczestniczy 21,2% osób dorosłych, przy czym aktywność edukacyjna koncentruje się przede wszystkim wśród osób z wyższym wykształceniem, zatrudnionych na stanowiskach specjalistycznych oraz pracujących w dużych organizacjach. Wśród osób z wykształceniem wyższym udział w edukacji pozaformalnej wynosi 38,9%, natomiast wśród osób z najniższym poziomem wykształcenia jedynie 9,1%. **Oznacza to ponad czterokrotną różnicę w dostępie do rozwoju kompetencji.** Znacznie rzadziej w szkoleniach uczestniczą również osoby starsze oraz pracownicy małych przedsiębiorstw, czyli grupy najbardziej zagrożone wcześniejszą dezaktywizacją zawodową (PIAAC, 2023).

Raporty OECD i CEDEFOP zwracają uwagę, że szczególnym wyzwaniem staje się **rozwój elastycznych form uczenia się dorosłych**. Większego znaczenia nabierają krótkie szkolenia, mikrokwalifikacje, walidacja kompetencji zdobytych poprzez doświadczenie zawodowe oraz programy reskillingu i upskillingu, umożliwiające szybkie dostosowanie kwalifikacji do nowych wymagań rynku pracy. Rozwiązania te pozwalają ograniczać ryzyko wykluczenia zawodowego osób starszych i zwiększają ich mobilność na rynku pracy (OECD, 2025; CEDEFOP, 2024).

Z perspektywy województwa mazowieckiego **rozwój kompetencji osób po 50. roku życia należy postrzegać jako jeden z najważniejszych instrumentów wykorzystania ukrytych**

zasobów pracy. W warunkach postępującego starzenia się społeczeństwa oraz rosnącego zapotrzebowania na wykwalifikowanych pracowników dostęp do wysokiej jakości edukacji dorosłych, programów przekwalifikowania oraz uczenia się przez całe życie staje się warunkiem utrzymania aktywności zawodowej i pełniejszego wykorzystania kapitału ludzkiego regionu. Z tego względu rozwój kompetencji powinien stanowić jeden z priorytetów Regionalnego Programu Wdrożeniowego Zintegrowanej Strategii Umiejętności (OECD, 2025; CEDEFOP, 2024; PIAAC, 2023).

- **Jakość środowiska pracy i organizacja pracy**

Badania Eurofound wskazują, że decyzja o pozostaniu na rynku pracy zależy nie tylko od stanu zdrowia pracownika, ale również od **sposobu organizacji pracy, poziomu obciążenia fizycznego i psychicznego, możliwości wpływu na wykonywane zadania oraz jakości relacji w miejscu pracy.** Osoby zatrudnione w organizacjach oferujących większą autonomię, elastyczność oraz możliwości rozwoju zawodowego znacznie częściej deklarują gotowość do kontynuowania pracy także po osiągnięciu wieku emerytalnego (Eurofound, 2025).

Szczególne istotne znaczenie ma **dostosowanie warunków pracy do zmieniających się możliwości pracowników w drugiej połowie kariery zawodowej.** OECD podkreśla, że wydłużanie aktywności zawodowej wymaga odejścia od modelu pracy projektowanego wyłącznie z myślą o młodszych pracownikach. Znaczenia nabierają: ergonomia stanowisk pracy, ograniczanie nadmiernego wysiłku fizycznego, elastyczna organizacja czasu pracy, możliwość pracy w niepełnym wymiarze oraz stopniowego przechodzenia na emeryturę. Rozwiązania te pozwalają utrzymać wysoką produktywność pracowników przy jednoczesnym ograniczeniu ryzyka wcześniejszej dezaktywacji zawodowej (OECD, 2025).

Badania pokazują również, że jakość pracy obejmuje nie tylko warunki fizyczne, lecz także **środowisko psychospołeczne.** Wysoki poziom stresu, brak wpływu na sposób wykonywania obowiązków, konflikty organizacyjne oraz niskie poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia zwiększają prawdopodobieństwo wcześniejszego opuszczenia rynku pracy. Z kolei organizacje inwestujące w rozwój pracowników, budujące kulturę współpracy oraz umożliwiające dostosowanie obowiązków do wieku i doświadczenia zatrudnionych osiągają wyższy poziom retencji starszych pracowników (Eurofound, 2025; CIOP-PIB, 2025).

Raport CIOP zwraca uwagę, że utrzymanie aktywności zawodowej wymaga prowadzenia świadomej polityki zarządzania wiekiem. Obejmuje ona nie tylko poprawę ergonomii stanowisk pracy, lecz również planowanie ścieżek rozwoju zawodowego, dostosowywanie zakresu obowiązków do zmieniających się możliwości pracowników oraz wykorzystanie potencjału mentoringu i współpracy międzypokoleniowej. Takie działania pozwalają lepiej wykorzystać doświadczenie starszych pracowników, jednocześnie ograniczając ryzyko przedwczesnego wycofywania się z rynku pracy (CIOP-PIB, 2025).

Z perspektywy województwa mazowieckiego **poprawa jakości środowiska pracy powinna być traktowana jako jeden z elementów polityki rozwoju kapitału ludzkiego**. W warunkach starzenia się społeczeństwa oraz rosnącego niedoboru pracowników konkurencyjność regionu będzie zależała nie tylko od tworzenia nowych miejsc pracy, ale również od zdolności przedsiębiorstw do utrzymania aktywności zawodowej doświadczonych pracowników poprzez odpowiednią organizację pracy, inwestowanie w rozwój kompetencji oraz wdrażanie rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem (OECD, 2025; Eurofound, 2025; CIOP-PIB, 2025).

- **Obowiązki opiekuńcze i godzenie ról społecznych**

Wydłużanie życia oraz zmiany demograficzne powodują, że coraz większa liczba osób w wieku okołoemerytalnym równocześnie pozostaje aktywna zawodowo i sprawuje opiekę nad starzejącymi się rodzicami, współmałżonkami, osobami zależnymi lub wnukami. Badania OECD i Eurofound wskazują, że **konieczność łączenia pracy zawodowej z obowiązkami opiekuńczymi staje się jednym z głównych czynników ograniczających możliwość kontynuowania zatrudnienia w starszym wieku** (OECD, 2025; Eurofound, 2025).

Szczególnie silnie zjawisko to dotyczy kobiet. Ze względu na utrzymujący się nierówny podział obowiązków opiekuńczych kobiety znacznie częściej niż mężczyźni ograniczają wymiar czasu pracy, rezygnują z zatrudnienia lub wcześniej przechodzą na emeryturę. OECD podkreśla, że różnice w aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn w wieku 55–64 lata są w znacznym stopniu związane właśnie z koniecznością sprawowania nieformalnej opieki nad członkami rodziny oraz z niższym ustawowym wiekiem emerytalnym kobiet (OECD, 2025).

Eurofound zwraca uwagę, że obowiązki opiekuńcze wpływają nie tylko na możliwość wykonywania pracy, lecz również na rozwój kompetencji zawodowych. Osoby pełniące intensywne funkcje opiekuńcze rzadziej uczestniczą w szkoleniach, programach przekwalifikowania oraz innych formach uczenia się przez całe życie. Ogranicza to ich mobilność zawodową oraz zdolność do dostosowywania kwalifikacji do zmieniających się potrzeb rynku pracy. W konsekwencji obowiązki opiekuńcze mogą pośrednio zwiększać ryzyko trwałej dezaktywizacji zawodowej (Eurofound, 2025).

Analizy wskazują jednocześnie, że wpływ obowiązków opiekuńczych na aktywność zawodową może być istotnie ograniczony poprzez odpowiednie rozwiązania instytucjonalne. Do najskuteczniejszych należą rozwój usług opiekuńczych dla osób starszych i zależnych, elastyczne formy organizacji pracy, możliwość czasowego ograniczenia wymiaru zatrudnienia bez utraty więzi z rynkiem pracy oraz rozwiązania ułatwiające godzenie obowiązków zawodowych i rodzinnych. Państwa rozwijające takie instrumenty osiągają wyższy poziom zatrudnienia osób starszych oraz większą aktywność zawodową kobiet w wieku okołoemerytalnym (OECD, 2025; Eurofound, 2025).

Z perspektywy województwa mazowieckiego rozwój usług opiekuńczych powinien być postrzegany nie tylko jako element polityki społecznej, ale również jako **instrument wspierający rozwój rynku pracy i pełniejsze wykorzystanie kapitału ludzkiego**. Zwiększenie dostępności usług opieki długoterminowej, opieki środowiskowej oraz rozwiązań ułatwiających godzenie pracy z obowiązkami rodzinnymi może przyczynić się do wydłużenia aktywności zawodowej osób po 50. roku życia oraz ograniczenia przedwczesnego opuszczania rynku pracy (OECD, 2025; Eurofound, 2025).

- **Ageizm i postawy wobec starszych pracowników**

Postawy pracodawców oraz społeczne stereotypy dotyczące wieku należą do istotnych czynników wpływających na możliwość pozostania osób starszych na rynku pracy. Badania OECD, Eurofound oraz CIOP wskazują, że **w wielu organizacjach nadal funkcjonują przekonania, zgodnie z którymi starsi pracownicy są mniej elastyczni, mniej innowacyjni, mniej otwarci na zmiany oraz mniej skłonni do rozwijania nowych kompetencji**. Stereotypy te wpływają zarówno na decyzje rekrutacyjne, jak i na dostęp do szkoleń, awansów oraz projektów rozwojowych, ograniczając możliwości kontynuowania aktywności zawodowej przez osoby po 50. roku życia (OECD, 2025; Eurofound, 2025; CIOP-PIB, 2025).

OECD zwraca uwagę, że zjawisko ageizmu ma charakter systemowy i może występować na różnych etapach kariery zawodowej. Dotyczy nie tylko trudności w znalezieniu nowego zatrudnienia po utracie pracy, lecz również mniejszych możliwości zmiany stanowiska, uczestnictwa w szkoleniach oraz rozwoju zawodowego w miejscu pracy. W efekcie starsi pracownicy rzadziej korzystają z działań podnoszących kwalifikacje, co może prowadzić do pogłębiania różnic kompetencyjnych i zwiększać ryzyko wcześniejszego opuszczenia rynku pracy (OECD, 2025).

Badania Eurofound pokazują jednocześnie, że **wiele obaw pracodawców nie znajduje potwierdzenia w wynikach badań empirycznych**. Starsi pracownicy charakteryzują się zazwyczaj wysokim poziomem doświadczenia zawodowego, stabilnością zatrudnienia, rozwiniętymi kompetencjami społecznymi oraz dobrą znajomością procesów organizacyjnych. W wielu zawodach doświadczenie, umiejętność rozwiązywania problemów oraz zdolność współpracy mają większe znaczenie dla efektywności pracy niż wiek metrykalny. Z tego względu coraz większego znaczenia nabierają działania z zakresu zarządzania wiekiem, których celem jest pełniejsze wykorzystanie potencjału pracowników reprezentujących różne grupy wiekowe (Eurofound, 2025).

Podobne wnioski przedstawia raport CIOP „Siła wieku – osoby 50+ na rynku pracy”. Autorzy podkreślają, że skuteczne zarządzanie wiekiem obejmuje nie tylko przeciwdziałanie dyskryminacji, lecz również **świadome planowanie rozwoju zawodowego, zapewnianie dostępu do szkoleń niezależnie od wieku, tworzenie możliwości przekazywania wiedzy**

między pokoleniami. Istotne znaczenie ma także dostosowywanie organizacji pracy do zmieniających się potrzeb pracowników. Takie rozwiązania sprzyjają utrzymaniu aktywności zawodowej oraz zwiększają efektywność organizacji poprzez lepsze wykorzystanie doświadczenia starszych pracowników (CIOP-PIB, 2025).

Z perspektywy województwa mazowieckiego **przeciwdziałanie ageizmowi powinno być postrzegane jako element polityki rozwoju kapitału ludzkiego.** Utrwalanie stereotypów dotyczących wieku prowadzi do niewykorzystania doświadczenia i kompetencji znacznej części pracowników. Rozwijanie zarządzania wiekiem, wspieranie współpracy międzypokoleniowej oraz zapewnienie równego dostępu do rozwoju kompetencji niezależnie od wieku mogą przyczynić się zarówno do wydłużenia aktywności zawodowej, jak i zwiększenia produktywności przedsiębiorstw oraz instytucji regionu (OECD, 2025; Eurofound, 2025; CIOP-PIB, 2025).

- **Polityki publiczne wspierające dłuższą aktywność zawodową**

Przegląd najnowszych badań OECD, Eurofound oraz CIOP wskazuje, że wydłużanie aktywności zawodowej osób starszych wymaga **odejścia od tradycyjnego podejścia koncentrującego się wyłącznie na instrumentach rynku pracy lub zmianach w systemie emerytalnym.** Współczesne polityki publiczne coraz częściej opierają się na zintegrowanym modelu, w którym aktywność zawodowa jest rezultatem równoczesnego oddziaływania polityki edukacyjnej, zdrowotnej, społecznej, rynku pracy oraz działań podejmowanych przez pracodawców. Oznacza to, że skuteczne wykorzystanie potencjału osób starszych wymaga koordynacji działań wielu instytucji oraz prowadzenia długofalowej polityki wspierającej aktywność zawodową na wszystkich etapach życia (OECD, 2025; Eurofound, 2025; CIOP-PIB, 2025).

OECD podkreśla, że wydłużanie aktywności zawodowej **powinno rozpoczynać się znacznie wcześniej niż w okresie poprzedzającym przejście na emeryturę.** Kluczowe znaczenie mają działania prowadzone przez cały przebieg kariery zawodowej, obejmujące rozwój kompetencji, profilaktykę zdrowotną, poprawę jakości środowiska pracy oraz tworzenie możliwości zmiany kwalifikacji i przebranżowienia. Takie podejście pozwala ograniczać ryzyko przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej oraz zwiększa odporność pracowników na zmiany technologiczne i gospodarcze (OECD, 2025).

Badania Eurofound wskazują, że skuteczne polityki publiczne powinny jednocześnie wspierać rozwój usług opiekuńczych, upowszechniać elastyczne formy organizacji pracy oraz tworzyć warunki umożliwiające godzenie obowiązków zawodowych z obowiązkami rodzinnymi. Coraz większego znaczenia nabierają również działania służące poprawie jakości pracy, ograniczaniu nierówności związanych z wiekiem oraz rozwijaniu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Oznacza to odejście od działań skoncentrowanych wyłącznie na osobach

starszych na rzecz budowania środowiska pracy przyjaznego pracownikom na wszystkich etapach kariery zawodowej (Eurofound, 2025).

Raport CIOP podkreśla natomiast, że **skuteczność polityk publicznych zależy również od zaangażowania pracodawców**. Rozwijanie kultury organizacyjnej sprzyjającej uczeniu się przez całe życie, inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników niezależnie od wieku, poprawa ergonomii stanowisk pracy oraz wdrażanie zasad zarządzania wiekiem stanowią istotne elementy zwiększające możliwości dłuższego pozostawania na rynku pracy. W praktyce oznacza to, że odpowiedzialność za wydłużanie aktywności zawodowej jest współdzielona pomiędzy administrację publiczną, instytucje edukacyjne, system ochrony zdrowia oraz pracodawców (CIOP-PIB, 2025).

Z perspektywy województwa mazowieckiego oznacza to **potrzebę prowadzenia zintegrowanej polityki rozwoju kapitału ludzkiego**, w której rozwój kompetencji przez całe życie stanowi wspólny element działań podejmowanych w obszarze edukacji, rynku pracy, zdrowia i polityki społecznej. W warunkach postępującego starzenia się społeczeństwa pełniejsze wykorzystanie potencjału osób po 50. roku życia staje się nie tylko wyzwaniem społecznym, lecz również jednym z podstawowych warunków utrzymania konkurencyjności gospodarki regionu oraz skutecznej realizacji celów Regionalnego Programu Wdrożeniowego Zintegrowanej Strategii Umiejętności (OECD, 2025; Eurofound, 2025; CIOP-PIB, 2025).

Z perspektywy polityk publicznych (w tym Regionalnego Programu Wdrożeniowego Zintegrowanej Strategii Umiejętności) szczególnego znaczenia nabiera fakt, że **większość determinant aktywności zawodowej ma charakter** modyfikowalny. Oznacza to, że poziom aktywności zawodowej osób starszych nie jest wyłącznie skutkiem procesów demograficznych ani indywidualnych decyzji pracowników. W znacznym stopniu zależy od jakości systemu ochrony zdrowia, dostępności edukacji dorosłych, organizacji rynku pracy, rozwoju usług opiekuńczych oraz działań podejmowanych przez pracodawców. Tym samym wydłużanie aktywności zawodowej staje się zadaniem wymagającym współpracy polityki rynku pracy, edukacji, zdrowia, polityki społecznej oraz pracodawców, a nie wyłącznie instrumentów rynku pracy lub systemu emerytalnego (OECD, 2025; Eurofound, 2025; CIOP-PIB, 2025).

ROZDZIAŁ 3. Od edukacji do uczenia się przez całe życie

• Kompetencje jako strategiczny zasób regionu mazowieckiego • uczestnictwo osób w różnym wieku w szkoleniach i podnoszeniu kwalifikacji według danych • różne poziomy dostępu do możliwości szkoleń i podnoszenia kwalifikacji • systemowe i indywidualne bariery rozwoju kompetencji osób w wieku 50+ • kompetencje przyszłości i dostęp do nich • możliwości zmiany zawodu i branży

3.1 Kompetencje w rozwoju potencjału zawodowego 50+

Analizy OECD wskazują, że starzenie się społeczeństw, transformacja cyfrowa, rozwój sztucznej inteligencji oraz zmiany modeli organizacji pracy prowadzą do systematycznego wzrostu zapotrzebowania na nowe umiejętności. W odpowiedzi na te procesy państwa rozwinięte odchodzą od tradycyjnego modelu edukacji skoncentrowanego na pierwszych etapach życia na rzecz systemów wspierających rozwój kompetencji przez całe życie. W Ramach Strategii Umiejętności OECD rozwijanie umiejętności, ich efektywne wykorzystywanie oraz budowanie sprawnych systemów zarządzania kompetencjami zostały uznane za trzy podstawowe filary wzmacniania konkurencyjności gospodarki i odporności rynku pracy (OECD, 2025).

Podobne podejście prezentuje Europejskie Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego (CEDEFOP), które wskazuje, że utrzymanie aktywności zawodowej osób starszych **wymaga systematycznego rozwijania zarówno kompetencji zawodowych, jak i umiejętności przekrojowych**, takich jak uczenie się, rozwiązywanie problemów, komunikacja, współpraca czy kompetencje cyfrowe. W warunkach szybkich zmian technologicznych rozwój kompetencji przestaje być elementem indywidualnego rozwoju zawodowego, a staje się podstawowym warunkiem utrzymania zatrudnienia oraz zdolności do zmiany zawodu lub wykonywanych zadań (CEDEFOP, 2024).

Współczesny rynek pracy coraz rzadziej opiera się na wykonywaniu jednego zawodu przez całe życie. Wydłużający się okres aktywności zawodowej powoduje, że **wielu pracowników będzie zmuszonych do wielokrotnego aktualizowania kwalifikacji, zdobywania nowych kompetencji lub przebranżowienia jeszcze przed zakończeniem kariery zawodowej**. Oznacza to, że rozwój kompetencji staje się jednym z najważniejszych czynników umożliwiających pełniejsze wykorzystanie ukrytych zasobów pracy oraz ograniczanie skutków zmian demograficznych (OECD, 2025; CEDEFOP, 2024).

Z perspektywy województwa mazowieckiego kompetencje należy postrzegać jako strategiczny zasób rozwojowy regionu. W warunkach malejącej liczby osób w wieku produkcyjnym oraz rosnącego zapotrzebowania na pracowników możliwość dłuższego pozostawania na rynku pracy będzie w coraz większym stopniu zależała od dostępności

wysokiej jakości edukacji dorosłych, skutecznych programów przekwalifikowania oraz rozwiązań wspierających uczenie się przez całe życie. To właśnie rozwój kompetencji tworzy pomost pomiędzy wydłużaniem aktywności zawodowej a realizacją celów Regionalnego Programu Wdrożeniowego Zintegrowanej Strategii Umiejętności.

3.2. Uczestnictwo dorosłych w uczeniu się według danych

Znaczenie rozwoju kompetencji dla wydłużania aktywności zawodowej znajduje potwierdzenie w wynikach badań dotyczących uczestnictwa dorosłych w edukacji i szkoleniach. Dane pokazują jednak, że **osoby starsze korzystają z możliwości rozwoju kompetencji znacznie rzadziej niż pozostałe grupy wieku**. Oznacza to, że właśnie grupa, która w największym stopniu będzie musiała dostosowywać się do zmian zachodzących na rynku pracy, najrzadziej uczestniczy w procesach uczenia się przez całe życie (CEDEFOP, 2024).

Według danych CEDEFOP w 2022 r. w krajach Unii Europejskiej w edukacji lub szkoleniach uczestniczyło 46,6% osób w wieku 25–64 lata. W grupie osób w wieku 55–64 lata odsetek ten wyniósł jedynie 35,4%, a więc był niższy o 11,2 punktu procentowego (Tabela 7). Dane te pokazują, że uczestnictwo w uczeniu się wyraźnie maleje wraz z wiekiem, mimo że to właśnie starsi pracownicy najczęściej stają przed koniecznością aktualizacji kompetencji lub zmiany kwalifikacji w związku z wydłużaniem aktywności zawodowej oraz zmianami technologicznymi zachodzącymi na rynku pracy (CEDEFOP, 2024).

Tabela 7. Deficyty dostępu do rozwoju kompetencji

Wskaźnik	Wartość
Uczestnictwo osób 25–64 w edukacji i szkoleniach (UE)	46,60%
Uczestnictwo osób 55–64	35,40%
Różnica	11,2 p.p.
Cel UE na 2025 r.	47%
Cel UE na 2030 r.	60%
Edukacja pozaformalna dorosłych w Polsce (PIAAC)	21,20%
Osoby z wyższym wykształceniem	38,90%
Osoby z najniższym wykształceniem	9,10%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie CEDEFOP (2024) oraz PIAAC (2023).

Wyniki te należy rozpatrywać również w kontekście celów przyjętych przez Unię Europejską. Europejska Agenda Umiejętności zakładała, że do 2025 r. co najmniej 47% dorosłych powinno uczestniczyć każdego roku w uczeniu się, natomiast Europejski Filar Praw Socjalnych wyznacza jeszcze bardziej ambitny cel – osiągnięcie poziomu co najmniej 60% uczestnictwa do 2030 r. Osiągnięcie tych wskaźników będzie wymagało przede wszystkim

zwiększenia aktywności edukacyjnej osób starszych, ponieważ to właśnie ta grupa pozostaje obecnie naj słabiej reprezentowana w systemie uczenia się przez całe życie (CEDEFOP, 2024).

Podobny obraz wyłania się z wyników międzynarodowego badania kompetencji dorosłych PIAAC. **W Polsce w edukacji pozaformalnej uczestniczyło 21,2% osób dorosłych.** Aktywność edukacyjna jest jednak silnie zróżnicowana społecznie. Wśród osób z wykształceniem wyższym udział w edukacji pozaformalnej wynosił 38,9%, natomiast wśród osób z najniższym poziomem wykształcenia jedynie 9,1%. Oznacza to ponad czterokrotną różnicę w uczestnictwie w rozwoju kompetencji. Badanie pokazuje również, że rzadziej uczą się osoby starsze, osoby o niższych kwalifikacjach, pracownicy małych przedsiębiorstw oraz osoby pozostające poza rynkiem pracy, czyli grupy najbardziej zagrożone trwałą dezaktywizacją zawodową (PIAAC, 2023).

Przytoczone wyniki wskazują, że **rozwój kompetencji nie jest dostępny w równym stopniu dla wszystkich grup społecznych.** Największym wyzwaniem nie jest zatem wyłącznie zwiększenie liczby szkoleń, lecz stworzenie systemu uczenia się przez całe życie, który będzie skutecznie docierał do osób o niższych kwalifikacjach, starszych pracowników oraz osób pozostających poza rynkiem pracy. To właśnie te grupy dysponują największym potencjałem zwiększenia aktywności zawodowej oraz stanowią najważniejszy rezerwuuar ukrytych zasobów pracy (CEDEFOP, 2024; PIAAC, 2023).

3.3. Bariery rozwoju kompetencji osób w wieku 50+

Niższy poziom uczestnictwa osób starszych w edukacji i szkoleniach nie wynika wyłącznie z indywidualnych decyzji czy motywacji do uczenia się. Badania OECD, CEDEFOP oraz PIAAC wskazują, że aktywność edukacyjna osób po 50. roku życia **jest rezultatem współoddziaływania wielu czynników związanych z organizacją rynku pracy, dostępnością oferty edukacyjnej, sytuacją ekonomiczną oraz postawami pracodawców.** Oznacza to, że mniejszy udział osób starszych w uczeniu się przez całe życie należy postrzegać przede wszystkim jako **efekt barier systemowych**, a nie wyłącznie indywidualnych wyborów (OECD, 2025; CEDEFOP, 2024; PIAAC, 2023).

Jednym z najważniejszych czynników ograniczających rozwój kompetencji jest poziom wykształcenia oraz wcześniej posiadanych umiejętności. Wyniki badania PIAAC pokazują, że w szkoleniach i edukacji pozaformalnej najczęściej uczestniczą osoby najlepiej wykształcone i posiadające najwyższe kompetencje. **Znacznie rzadziej z możliwości rozwoju korzystają osoby o niższych kwalifikacjach,** zatrudnione na stanowiskach wykonawczych, pracujące w małych przedsiębiorstwach oraz osoby pozostające poza rynkiem pracy. Oznacza to, że z edukacji najczęściej korzystają ci, którzy już dysponują największym kapitałem kompetencyjnym, natomiast osoby najbardziej zagrożone utratą zatrudnienia uczestniczą w niej najrzadziej (PIAAC, 2023).

CEDEFOP zwraca uwagę, że **istotną barierę stanowi również organizacja systemu uczenia się dorosłych**. Długie, sformalizowane formy kształcenia są często niedostosowane do potrzeb osób aktywnych zawodowo oraz osób starszych. Znacznie większą skuteczność wykazują krótkie moduły szkoleniowe, mikrokwalifikacje, walidacja kompetencji zdobytych poprzez doświadczenie zawodowe oraz szkolenia bezpośrednio powiązane z lokalnym rynkiem pracy. Rozwiązania te pozwalają ograniczyć koszty uczestnictwa w edukacji oraz ułatwiają łączenie rozwoju kompetencji z obowiązkami zawodowymi i rodzinnymi (CEDEFOP, 2024).

Badania OECD pokazują jednocześnie, że istotnym ograniczeniem pozostaje niewystarczające zaangażowanie pracodawców w rozwój kompetencji starszych pracowników. W wielu przedsiębiorstwach **inwestycje szkoleniowe koncentrują się przede wszystkim na osobach młodszych**, podczas gdy pracownicy z dłuższym stażem rzadziej otrzymują możliwość podnoszenia kwalifikacji lub przygotowania do wykonywania nowych zadań. W konsekwencji osoby starsze mają mniejsze szanse na zmianę stanowiska, adaptację do nowych technologii oraz wydłużenie aktywności zawodowej (OECD, 2025).

Przegląd badań prowadzi do wniosku, że skuteczne rozwijanie kompetencji osób starszych wymaga usuwania barier organizacyjnych, finansowych i instytucjonalnych, a nie jedynie zwiększania liczby dostępnych szkoleń. Szczęólnego znaczenia nabiera tworzenie elastycznych ścieżek uczenia się, rozwój doradztwa zawodowego, potwierdzanie kompetencji nabytych poprzez doświadczenie oraz większe zaangażowanie pracodawców w rozwój kompetencji pracowników na wszystkich etapach kariery zawodowej. Takie podejście zwiększa szanse na dłuższe pozostawanie osób starszych na rynku pracy oraz lepsze wykorzystanie ich potencjału zawodowego (OECD, 2025; CEDEFOP, 2024; PIAAC, 2023).

3.4. Kompetencje przyszłości i możliwości przebranżowienia

Postępująca transformacja technologiczna oraz zmiany struktury gospodarki powodują, że wydłużanie aktywności zawodowej coraz rzadziej oznacza wykonywanie tego samego zawodu aż do momentu przejścia na emeryturę. Badania OECD, CEDEFOP oraz Bilansu Kapitału Ludzkiego wskazują, że w drugiej połowie kariery zawodowej coraz większego znaczenia nabiera zdolność do aktualizowania kompetencji, podejmowania nowych ról zawodowych oraz wykorzystywania wcześniej zdobytego doświadczenia w innych sektorach gospodarki. W praktyce oznacza to, że przebranżowienie staje się jednym z naturalnych elementów współczesnej kariery zawodowej, a nie sytuacją wyjątkową (OECD, 2025; CEDEFOP, 2024; PARP, 2025).

Współczesny rynek pracy coraz większą wartość przypisuje **kompetencjom transferowalnym**, czyli takim, które mogą być wykorzystywane niezależnie od wykonywanego zawodu. Do najważniejszych należą kompetencje cyfrowe, umiejętność uczenia się, rozwiązywania problemów, komunikacji, współpracy, organizacji pracy oraz

adaptacji do zmian (Tabela 8). Kompetencje te zwiększają możliwość zmiany stanowiska lub branży, ułatwiają przyswajanie nowych technologii oraz ograniczają ryzyko trwałego wykluczenia z rynku pracy. OECD i CEDEFOP podkreślają, że to właśnie kompetencje przekrojowe w największym stopniu decydują obecnie o zdolności pracowników do funkcjonowania w warunkach dynamicznych zmian technologicznych i organizacyjnych (OECD, 2025; CEDEFOP, 2024).

Wyniki Bilansu Kapitału Ludzkiego pokazują, że pracodawcy coraz częściej **poszukują pracowników posiadających nie tylko kwalifikacje zawodowe, ale również rozwinięte kompetencje społeczne, organizacyjne i cyfrowe**. Rosnącego znaczenia nabiera samodzielność, odpowiedzialność, gotowość do uczenia się oraz umiejętność współpracy w zróżnicowanych zespołach. Oznacza to stopniowe odchodzenie od modelu rynku pracy opartego wyłącznie na kwalifikacjach zawodowych na rzecz modelu, w którym równie istotne stają się kompetencje umożliwiające adaptację do nowych warunków pracy (PARP, 2025).

Tabela 8. Kompetencje zwiększające możliwość wydłużania aktywności zawodowej osób po 50. roku życia

Grupa kompetencji	Znaczenie dla wydłużania aktywności zawodowej osób 50+
Kompetencje cyfrowe	Umożliwiają korzystanie z nowych technologii, narzędzi opartych na AI oraz cyfrowych usług publicznych i prywatnych, ograniczając ryzyko wykluczenia technologicznego oraz zwiększając możliwość wykonywania pracy w nowych modelach organizacyjnych.
Kompetencje adaptacyjne	Zwiększają zdolność do zmiany stanowiska, zakresu obowiązków lub zawodu w odpowiedzi na zmiany technologiczne, organizacyjne i demograficzne zachodzące na rynku pracy.
Kompetencje społeczne	Wzmacniają współpracę w zespołach międzypokoleniowych, komunikację, rozwiązywanie konfliktów oraz pełnienie ról mentorskich i wspierających transfer wiedzy w organizacjach.
Kompetencje organizacyjne	Ułatwiają samodzielne planowanie pracy, zarządzanie zadaniami, podejmowanie decyzji oraz funkcjonowanie w elastycznych modelach zatrudnienia, w tym pracy projektowej i hybrydowej.

Kompetencje związane z uczeniem się	Pozwalają systematycznie aktualizować kwalifikacje, uczestniczyć w procesach reskillingu i upskillingu oraz szybciej przyswajać nowe rozwiązania technologiczne i organizacyjne.
Kompetencje zawodowe	Umożliwiają wykorzystanie dotychczasowego doświadczenia zawodowego w nowych sektorach gospodarki poprzez uzupełnienie kwalifikacji o brakujące umiejętności i dostosowanie ich do aktualnych potrzeb rynku pracy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie OECD (2025), CEDEFOP (2024) oraz Bilansu Kapitału Ludzkiego (PARP, 2025).

Szczególne znaczenie ma wykorzystanie doświadczenia zawodowego osób po 50. roku życia. Badania wskazują, że skuteczne przebranżowienie nie polega na rozpoczynaniu kariery zawodowej od początku, lecz na **przenoszeniu wcześniej zdobytych kompetencji do nowych zawodów i sektorów gospodarki**. Dotyczy to m.in. usług społecznych i opiekuńczych, administracji, edukacji pozaformalnej, logistyki, obsługi klienta oraz zawodów związanych z transformacją cyfrową i zieloną gospodarką. Takie podejście pozwala wykorzystać doświadczenie zawodowe jako istotny kapitał rozwojowy, jednocześnie uzupełniając je o nowe kompetencje odpowiadające aktualnym potrzebom rynku pracy (OECD, 2025; CEDEFOP, 2024; PARP, 2025).

Z perspektywy województwa mazowieckiego oznacza to, że polityka rozwoju kompetencji osób po 50. roku życia powinna koncentrować się przede wszystkim na **rozwijaniu kompetencji transferowalnych oraz tworzeniu warunków do elastycznego przebranżowienia**. W obecnych warunkach większe znaczenie będzie miało nie przygotowywanie pracowników do wykonywania jednego zawodu przez całe życie, lecz budowanie zdolności do wielokrotnej adaptacji kompetencji do zmieniających się potrzeb regionalnego rynku pracy (OECD, 2025; CEDEFOP, 2024; PARP, 2025).

3.5. Rozwój usług opiekuńczych jako instrumentu aktywizacji zawodowej

Jednym z istotnych, choć często niedostrzeganych czynników wpływających na możliwość pozostawania osób po 50. roku życia na rynku pracy są obowiązki opiekuńcze. Wraz z postępującym starzeniem się społeczeństwa coraz większa część osób w wieku 50–64 lata znajduje się w tzw. „pokoleniu kanapkowym” (sandwich generation), jednocześnie wspierając dorosłe dzieci oraz sprawując opiekę nad starzejącymi się rodzicami, współmałżonkami lub innymi członkami rodziny wymagającymi pomocy. Według danych OECD ponad 13% osób w wieku 50 lat i więcej regularnie sprawuje nieformalną opiekę nad

osobami starszymi, a ok. 8% wykonuje ją codziennie. Jednocześnie ok. 60% osób starszych wymagających długoterminowego wsparcia otrzymuje pomoc wyłącznie od nieformalnych opiekunów, najczęściej członków rodziny (OECD, 2023).

Badania OECD oraz Komisji Europejskiej wskazują, że **dostępność usług opiekuńczych stanowi jeden z najważniejszych czynników umożliwiających wydłużanie aktywności zawodowej osób w wieku okołiemerytalnym**. Rozwój usług środowiskowych, dziennych form opieki, usług wytchnieniowych oraz opieki długoterminowej nie tylko poprawia jakość życia osób wymagających wsparcia, ale również zwiększa możliwość utrzymania zatrudnienia przez członków ich rodzin. W Unii Europejskiej ok. 52 mln osób regularnie sprawuje nieformalną opiekę, zapewniając blisko 80% całej opieki długoterminowej. Ekonomiczna wartość tej pracy jest szacowana na ok. 2,5% PKB Unii Europejskiej, czyli więcej niż średnie publiczne wydatki na formalną opiekę długoterminową. Pokazuje to, że rozwój usług opiekuńczych należy postrzegać nie wyłącznie jako element polityki społecznej, lecz również jako instrument zwiększający dostępność zasobów pracy i wspierający rozwój gospodarczy (European Commission, 2022; OECD, 2025).

Szczególne znaczenie nabiera to w przypadku kobiet w wieku 50–64 lata, które nadal znacznie częściej niż mężczyźni przejmują obowiązki opiekuńcze wobec starszych członków rodziny. W krajach OECD ok. 60% nieformalnych opiekunów stanowią kobiety, a w wielu państwach Europy Południowej i Środkowo-Wschodniej ich udział przekracza 70% (OECD, 2023). Komisja Europejska wskazuje jednocześnie, że obowiązki opiekuńcze należą do najważniejszych przyczyn ograniczania aktywności zawodowej kobiet oraz utrudniają godzenie pracy z uczestnictwem w edukacji i szkoleniach (European Commission, 2022). Rozwijanie lokalnych usług opiekuńczych może zatem jednocześnie zwiększać aktywność zawodową kobiet, ograniczać ryzyko przedwczesnej dezaktywizacji oraz ułatwiać uczestnictwo w procesach uczenia się przez całe życie.

Z perspektywy województwa mazowieckiego rozwój usług opiekuńczych powinien być postrzegany jako element regionalnej polityki rozwoju kompetencji i wykorzystania ukrytych zasobów pracy. W warunkach postępującego starzenia się ludności inwestycje w usługi środowiskowe, opiekę dzienną i opiekę wytchnieniową mogą jednocześnie wspierać osoby wymagające pomocy oraz zwiększać możliwości utrzymania aktywności zawodowej ich opiekunów. Oznacza to, że rozwój usług opiekuńczych staje się jednym z elementów polityki wspierającej dłuższą aktywność zawodową i efektywniejsze wykorzystanie kapitału ludzkiego regionu.

ROZDZIAŁ 4. Wnioski i kierunki działań dla regionu

• 5 wniosków strategicznych dla regionu • zarys modelu długiej aktywności zawodowej w województwie mazowieckim • możliwe kierunki działania i narzędzia skutecznych interwencji

4.1. Podsumowanie wniosków z analizy i wyzwań

Przedstawiona analiza pokazuje, że **proces starzenia się społeczeństwa prowadzi do zasadniczej zmiany uwarunkowań rozwoju rynku pracy**. W kontekście malejącej liczby osób w wieku produkcyjnym jednym z najważniejszych wyzwań staje się pełniejsze wykorzystanie potencjału osób po 50. roku życia. Wyniki analiz wskazują, że osiągnięcie tego celu wymaga odejścia od postrzegania aktywizacji zawodowej wyłącznie jako zadania rynku pracy na rzecz zintegrowanej polityki obejmującej edukację, zdrowie, organizację pracy oraz rozwój kompetencji przez całe życie. W tym kontekście Regionalny Program Wdrożeniowy Zintegrowanej Strategii Umiejętności może stać się jednym z kluczowych instrumentów wspierających długofalowy rozwój społeczny i gospodarczy województwa mazowieckiego.

1. Starzenie się społeczeństwa zmienia charakter wyzwań rynku pracy

Najważniejszym problemem nie będzie już wyłącznie pozyskiwanie nowych pracowników, lecz utrzymanie aktywności zawodowej osób już obecnych na rynku pracy. Oznacza to konieczność przesunięcia akcentów polityki publicznej z działań interwencyjnych na działania zapobiegające przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej.

2. Osoby po 50. roku życia stanowią największy niewykorzystany zasób pracy

Analiza danych krajowych i regionalnych pokazuje, że potencjał tej grupy pozostaje wykorzystany jedynie częściowo. Jednocześnie o możliwości dalszego pozostawania na rynku pracy decydują przede wszystkim czynniki, na które polityki publiczne mogą realnie oddziaływać: zdrowie, kompetencje, organizacja pracy, dostępność usług opiekuńczych oraz postawy pracodawców.

3. Kompetencje stają się najważniejszym mechanizmem wydłużania aktywności zawodowej

Najsilniejszym wnioskiem płynącym z analiz OECD, CEDEFOP oraz PIAAC jest rosnące znaczenie uczenia się przez całe życie. W gospodarce opartej na wiedzy możliwość pozostania na rynku pracy zależy coraz bardziej od zdolności do aktualizowania kwalifikacji, adaptacji do zmian technologicznych oraz wykorzystywania doświadczenia zawodowego w nowych rolach i sektorach gospodarki.

4. Mazowsze potrzebuje zróżnicowanej polityki regionalnej

Województwo mazowieckie charakteryzuje się najwyższym potencjałem gospodarczym w Polsce, jednak równocześnie występują w nim znaczące różnice pomiędzy Regionem Warszawskim Stołecznym i Regionem Mazowieckim Regionalnym. Oznacza to konieczność różnicowania instrumentów wsparcia, dostosowanych do odmiennych uwarunkowań demograficznych, społecznych i gospodarczych poszczególnych części województwa.

5. Rozwój kompetencji należy traktować jako inwestycję rozwojową regionu

Rozwijanie kompetencji osób dorosłych, a szczególnie osób po 50. roku życia, nie powinno być postrzegane wyłącznie jako element polityki edukacyjnej lub społecznej. W warunkach postępującego starzenia się społeczeństwa staje się ono jednym z podstawowych instrumentów wzmacniania konkurencyjności gospodarki, zwiększania podaży pracy oraz budowania odporności regionu na zmiany demograficzne.

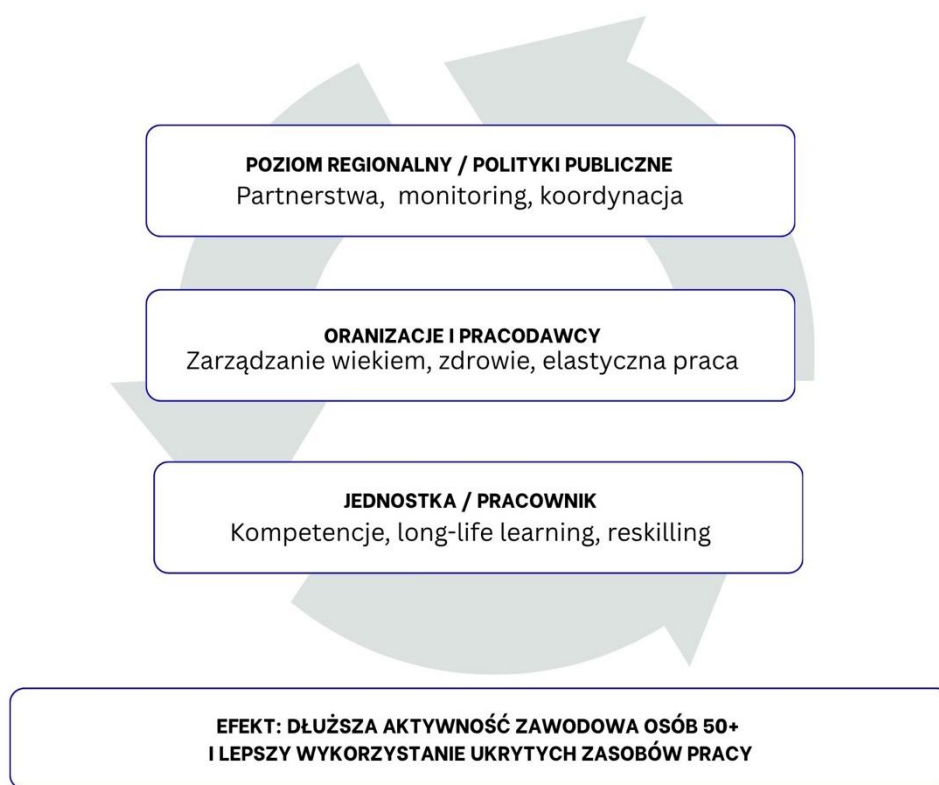
4.2. Model wspierania długiej aktywności zawodowej w regionie

Przeprowadzona diagnoza prowadzi do wniosku, że skuteczne wykorzystanie ukrytych zasobów pracy wymaga działań wykraczających poza tradycyjnie rozumianą politykę rynku pracy. Możliwość wydłużania aktywności zawodowej osób po 50. roku życia zależy od współdziałania wielu czynników: rozwoju kompetencji, jakości środowiska pracy, stanu zdrowia, organizacji usług publicznych oraz współpracy instytucji odpowiedzialnych za edukację, zatrudnienie i politykę społeczną. Oznacza to, że Regionalny Program Wdrożeniowy Zintegrowanej Strategii Umiejętności powinien pełnić rolę nie tylko programu rozwoju kompetencji, lecz **regionalnego systemu wspierającego długą aktywność zawodową mieszkańców Mazowsza**. Na podstawie przeprowadzonej analizy można wskazać trzy strategiczne kierunki działań, które wzajemnie się uzupełniają i tworzą spójny model wykorzystania potencjału osób po 50. roku życia (Tabela 9, Rys. 1).

**Tabela 9. Poziomy współpracy z zakresie tworzenia modelu
długiej aktywności zawodowej mieszkańców regionu**

Poziom	Cel strategiczny
Jednostka/ Pracownik	Rozwijanie kompetencji i zdolności do uczenia się przez całe życie
Organizacje / Pracodawcy	Tworzenie środowiska pracy sprzyjającego długiej aktywności zawodowej
Region/ Władze publiczne	Budowa regionalnego ekosystemu współpracy i rozwoju kompetencji

Rys 1. Model Regionalnej Polityki wykorzystania potencjału osób po 50. roku życia



Źródło: Opracowanie własne

4.3. Możliwe kierunki działania i narzędzia interwencji

Kierunek I. Wspieranie potencjału osób po 50. roku życia poprzez rozwój kompetencji

W warunkach transformacji cyfrowej, zmian technologicznych oraz rosnącego zapotrzebowania na nowe umiejętności utrzymanie zatrudnienia coraz częściej zależy od możliwości systematycznego aktualizowania wiedzy i kwalifikacji. Oznacza to konieczność odejścia od modelu edukacji ograniczonego do pierwszych etapów życia na rzecz regionalnego systemu uczenia się przez całe życie, dostępnego również dla osób znajdujących się w drugiej połowie kariery zawodowej. Rozwój kompetencji powinien być traktowany jako inwestycja zwiększająca odporność rynku pracy oraz umożliwiającą pełniejsze wykorzystanie potencjału osób starszych.

Najważniejsze instrumenty wdrożeniowe

- Budowa regionalnego systemu uczenia się przez całe życie dla osób po 50. roku życia, obejmującego łatwo dostępne formy edukacji pozaformalnej, krótkie kursy kompetencyjne, mikrokwalifikacje oraz programy umożliwiające systematyczne aktualizowanie umiejętności zawodowych.
- Rozwój programów reskillingu i upskillingu dla osób w drugiej połowie kariery zawodowej. Regionalna oferta edukacyjna powinna wspierać procesy przekwalifikowania jeszcze przed utratą zatrudnienia, umożliwiając dostosowanie kwalifikacji do zmieniających się potrzeb gospodarki.
- Rozwój regionalnego systemu walidacji kompetencji zdobytych poprzez doświadczenie zawodowe, uczenie się nieformalne oraz wolontariat, ułatwiającego zmianę zawodu i potwierdzanie posiadanych kwalifikacji.
- Rozwijanie kompetencji cyfrowych, kompetencji transferowalnych oraz umiejętności wykorzystania nowych technologii, w tym narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, jako elementu zwiększającego adaptacyjność pracowników.
- Wzmocnienie systemu doradztwa edukacyjno-zawodowego dla osób dorosłych, wspierającego planowanie dalszej kariery zawodowej oraz podejmowanie decyzji dotyczących rozwoju kompetencji.

Oczekiwany efekt

Stworzenie regionalnego systemu uczenia się przez całe życie, który umożliwi osobom po 50. roku życia systematyczne rozwijanie kompetencji, zwiększy ich zdolność do adaptacji do zmian technologicznych oraz ograniczy ryzyko przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej.

Kierunek II. Tworzenie środowiska pracy sprzyjającego dłuższej aktywności zawodowej

Rozwój kompetencji jest warunkiem koniecznym wydłużania aktywności zawodowej, jednak sam w sobie nie jest wystarczający. Przeprowadzona analiza pokazuje, że możliwość pozostawania osób po 50. roku życia na rynku pracy zależy również od jakości środowiska pracy oraz gotowości pracodawców do zarządzania zróżnicowanymi wiekowo zespołami. Oznacza to, że działania podejmowane w ramach Regionalnego Programu Wdrożeniowego ZSU powinny obejmować nie tylko rozwój kompetencji pracowników, ale również wspieranie organizacji w dostosowywaniu warunków pracy do zmian demograficznych.

Badania OECD, Eurofound oraz CIOP wskazują, że przedsiębiorstwa stosujące rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem skuteczniej utrzymują starszych pracowników, ograniczają absencję i rotację kadr oraz efektywniej wykorzystują doświadczenie zawodowe. Wydłużanie aktywności zawodowej wymaga zatem tworzenia środowiska pracy sprzyjającego uczeniu się przez całe życie, zachowaniu zdrowia oraz elastycznemu dostosowywaniu organizacji pracy do zmieniających się potrzeb pracowników.

Najważniejsze instrumenty wdrożeniowe

- Upowszechnianie zarządzania wiekiem (age management) poprzez wspieranie dobrych praktyk w zakresie zarządzania różnorodnością wiekową, mentoringu międzypokoleniowego oraz organizacji pracy uwzględniającej potrzeby pracowników na różnych etapach życia zawodowego.
- Rozwój elastycznych modeli zatrudnienia, obejmujących pracę w niepełnym wymiarze czasu, elastyczne godziny pracy, pracę hybrydową oraz rozwiązania umożliwiające stopniowe przechodzenie z pełnej aktywności zawodowej do okresu emerytalnego.
- Wspieranie kultury organizacyjnej sprzyjającej uczeniu się przez całe życie poprzez zachęcanie pracodawców do systematycznego inwestowania w rozwój kompetencji pracowników niezależnie od wieku oraz przeciwdziałania stereotypom dotyczącym zdolności osób starszych do uczenia się i adaptacji.
- Integracja działań z zakresu promocji zdrowia, profilaktyki, ergonomii pracy oraz rehabilitacji z polityką rozwoju kompetencji, tak aby działania zdrowotne wspierały możliwość dłuższego pozostawania aktywnym zawodowo.
- Rozwijanie mechanizmów wczesnej identyfikacji ryzyka przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej oraz oferowanie pracownikom zagrożonym utratą zatrudnienia zintegrowanego wsparcia obejmującego doradztwo zawodowe, rozwój kompetencji i działania prozdrowotne.

Oczekiwany efekt

Stworzenie środowiska pracy sprzyjającego dłuższej aktywności zawodowej poprzez zwiększenie zdolności przedsiębiorstw do zarządzania wiekiem, poprawę jakości pracy oraz rozwój organizacji wspierających zdrowie, uczenie się i wykorzystanie potencjału pracowników na wszystkich etapach kariery zawodowej.

Kierunek III. Budowa regionalnego ekosystemu rozwoju kompetencji i aktywnego starzenia się

Przeprowadzona diagnoza prowadzi do wniosku, że skuteczne wykorzystanie ukrytych zasobów pracy wymaga odejścia od rozproszonych działań prowadzonych przez pojedyncze instytucje na rzecz budowy spójnego regionalnego systemu współpracy. Możliwość wydłużania aktywności zawodowej osób po 50. roku życia zależy bowiem od jednoczesnego oddziaływania polityki edukacyjnej, rynku pracy, ochrony zdrowia, polityki społecznej oraz działań podejmowanych przez pracodawców. Regionalny Program Wdrożeniowy Zintegrowanej Strategii Umiejętności powinien pełnić rolę platformy integrującej te obszary wokół wspólnego celu, jakim jest rozwój kompetencji przez całe życie oraz pełniejsze wykorzystanie potencjału osób starszych.

Jednocześnie analiza sytuacji województwa mazowieckiego pokazuje, że region nie jest jednorodny pod względem uwarunkowań demograficznych, gospodarczych i kompetencyjnych. Region Warszawski Stołeczny oraz Region Mazowiecki Regionalny charakteryzują się odmienną strukturą rynku pracy, różnym poziomem rozwoju gospodarczego oraz zróżnicowanymi potrzebami w zakresie rozwoju kompetencji. Oznacza to, że skuteczna polityka regionalna powinna opierać się na wspólnych celach strategicznych, przy jednoczesnym różnicowaniu sposobów ich realizacji w zależności od specyfiki poszczególnych części województwa.

Najważniejsze instrumenty wdrożeniowe

- Koordynacja działań instytucji regionalnych poprzez rozwijanie współpracy pomiędzy instytucjami rynku pracy, systemem edukacji, ochroną zdrowia, pomocą społeczną, organizacjami pracodawców oraz partnerami społecznymi. Rozwój kompetencji osób dorosłych powinien stać się wspólną odpowiedzialnością wielu sektorów polityki publicznej.
- Budowa regionalnego systemu monitorowania kompetencji i aktywności zawodowej osób po 50. roku życia, obejmującego analizę uczestnictwa w edukacji, szkoleniach, procesach przekwalifikowania oraz zmian sytuacji na rynku pracy. System ten powinien wspierać bieżącą ocenę skuteczności działań podejmowanych w ramach Regionalnego Programu Wdrożeniowego ZSU.
- Różnicowanie instrumentów wsparcia pomiędzy Regionem Warszawskim Stołecznym i Regionem Mazowieckim Regionalnym. W Regionie Warszawskim Stołecznym priorytetem powinno być wspieranie przekwalifikowania do zawodów związanych z gospodarką opartą na wiedzy, usługami specjalistycznymi oraz transformacją cyfrową. W Regionie Mazowieckim Regionalnym działania powinny koncentrować się na utrzymaniu aktywności zawodowej w sektorach przemysłowych, usługach

lokalnych oraz małych i średnich przedsiębiorstwach, z wykorzystaniem praktycznych szkoleń zawodowych i mobilnych form edukacji.

- Rozwijanie regionalnych partnerstw kompetencyjnych angażujących samorząd województwa, uczelnie, szkoły, instytucje rynku pracy, przedsiębiorców oraz organizacje społeczne we wspólne planowanie i realizację działań służących rozwojowi kompetencji mieszkańców.
- Upowszechnianie nowego sposobu postrzegania osób po 50. roku życia jako istotnego elementu kapitału ludzkiego województwa. Regionalna polityka rozwoju kompetencji powinna wzmacniać społeczne i gospodarcze znaczenie doświadczenia zawodowego osób starszych oraz przeciwdziałać stereotypowemu postrzeganiu tej grupy wyłącznie jako odbiorców wsparcia społecznego.

Oczekiwany efekt

Stworzenie regionalnego ekosystemu uczenia się przez całe życie, integrującego działania samorządu, instytucji rynku pracy, edukacji, ochrony zdrowia, pracodawców i partnerów społecznych wokół wspólnego celu, jakim jest pełniejsze wykorzystanie potencjału osób po 50. roku życia oraz zwiększenie odporności rynku pracy województwa mazowieckiego na zmiany demograficzne i technologiczne.

Bibliografia

- Główny Urząd Statystyczny, Aktywność ekonomiczna ludności Polski, Warszawa 2025.
- Główny Urząd Statystyczny, Prognoza ludności na lata 2023–2060, Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny, Zeszyt metodologiczny. Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL), Warszawa 2023.
- Komisja Europejska, Ageing Europe. Looking at the Lives of Older People in the EU, Luxembourg.
- OECD, Working Better with Age, Paris.
- Ministerstwo Edukacji i Nauki, Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030 (część szczegółowa). Polityka na rzecz rozwijania umiejętności zgodnie z ideą uczenia się przez całe życie, Warszawa 2020.
- Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Krajowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia na lata 2024–2026, Warszawa 2024.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Jagielloński, Bilans Kapitału Ludzkiego 3.0.
- Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Dane o rynku pracy województwa mazowieckiego w 2025 r., Warszawa 2026.
- Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Regionalny Plan Działań na rzecz Zatrudnienia dla województwa mazowieckiego na 2024 rok, Warszawa 2024.
- Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Barometr zawodów 2026. Raport dla województwa mazowieckiego, Warszawa 2025.
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Absencja chorobowa w 2024 roku, Warszawa 2025.
- Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Siła wieku – osoby 50+ na rynku pracy.
- Bank Danych Lokalnych GUS, <https://bdl.stat.gov.pl> (dostęp: czerwiec 2026).
- Urząd Statystyczny w Warszawie, Województwo mazowieckie w liczbach 2025, Warszawa 2025.