

Kontakt dla mediów:

e-mail: media@parp.gov.pl

Informacja prasowa

Warszawa, 7.10.2025 r.

Niewidzialne zasoby – kto uratuje polski rynek pracy?

Z danych Głównego Urzędu Statystycznego wynika, że liczba ludności w Polsce zmniejsza się od 2012 roku. Jeśli utrzymają się obecne trendy demograficzne, to według Polskiego Instytutu Ekonomicznego do 2035 roku liczba pracowników zmniejszy się o 2,1 mln, co stanowi 12,6 proc. obecnego stanu zatrudnienia. Tymczasem wciąż istnieją grupy, które pozostają „niewidoczne” na rynku pracy, choć ich potencjał może stać się odpowiedzią na największe wyzwania gospodarcze. Najnowszy raport Bilansu Kapitału Ludzkiego pokazuje, że to właśnie w tych „ukrytych zasobach” tkwi jedna z największych szans dla firm.

Kto pozostaje w cieniu?

Cudzoziemcy, osoby z niepełnosprawnością, kobiety, osoby młode i osoby starsze to grupy, które często napotykały bariery w dostępie do pracy. To właśnie w nich drzemie potencjał, który – jeśli zostanie odpowiednio wykorzystany – może znacząco wzmocnić polski rynek pracy. Tymczasem grupy te napotykały na wiele prawnych, ekonomicznych, społecznych i technicznych barier. Nie bez znaczenia jest też opór po stronie pracodawców. Często nie wiedzą, jak zatrudniać takie osoby, obawiają się też dodatkowych kosztów albo nie dostrzegają ich potencjału.

Cudzoziemcy

Czasochłonność i poziom skomplikowania procedur ubiegania się o pozwolenie na pracę, brak możliwości nostryfikacji wykształcenia czy sezonowość zatrudnienia to jedne z trudności, na jakie napotykały cudzoziemcy w uzyskaniu pracy w Polsce.

– Imigranci, którzy przybywają do Polski, czasem zaniżają swoje oczekiwania płacowe mimo wysokich kwalifikacji i umiejętności. Wielu z nich często musi szybko znaleźć pracę, aby się utrzymać. Gdy chcą zwiększyć swoje szanse na zatrudnienie, godzą się na zaniżone wynagrodzenie i pracę niezgodną z wykształceniem i dotychczasowym doświadczeniem zawodowym. W efekcie ich wiedza i potencjał często nie są w pełni wykorzystywane – **mówi Maja Dobrzyńska z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.**

Kobiety i osoby pełniące funkcje opiekuńcze

Na rynku pracy wciąż zderzają się ze „szklanym sufitem” i „lepką podłogą”. Z jednej strony ogranicza je brak elastycznych form zatrudnienia czy niedobór żłobków i domów opieki, z drugiej niskie świadczenia. Do tego dochodzą stereotypy: kobieta jako „naturalna

opiekunka” czy pracownica „mniej dyspozycyjna” z powodu obowiązków rodzinnych. W efekcie wiele z nich rezygnuje z awansu, a nawet z samego udziału w rekrutacjach.

– Często słyszymy, że kobieta musi wybierać między rodziną a karierą. Tymczasem firmy, które przełamują ten schemat i proponują elastyczne godziny czy pracę zdalną, zyskują niezwykle oddanych i kompetentnych pracowników. To nie jest koszt, to inwestycja – **zaznacza Melania Nieć z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.**

Osoby z niepełnosprawnościami i przewlekłymi problemami zdrowotnymi

Choć wielu pracodawców jest świadomych ich ogromnego potencjału, w praktyce wciąż napotykają na wiele barier. Stabilne, ale niskie świadczenia zderzają się z niepewnością zatrudnienia, co sprawia, że wiele osób z niepełnosprawnością ostrożnie podejmuje próbę wejścia na otwarty rynek pracy albo z niego całkowicie rezygnuje. Dochodzą do tego wysokie koszty pracy, takie jak transport czy konieczność wsparcia asystenta.

Nie mniej dotkliwe są bariery społeczne i techniczne: stereotypy, które infantylizują lub z góry przypisują im określone role zawodowe, a także architektoniczne przeszkody utrudniające dostęp do biura czy zakładu produkcyjnego. Automatyzacja i likwidacja prostych stanowisk pracy dodatkowo zawęża możliwości zatrudnienia tej grupy.

– Zbyt często pracodawcy postrzegają zatrudnienie osoby z niepełnosprawnością przez pryzmat kosztów i formalności, a nie realnego potencjału. Badania jednak pokazują, że osoby z niepełnosprawnością to pracownicy lojalni, stabilni i niezwykle zaangażowani – **podkreśla prof. Marcin Kocór z Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ.**

Osoby młode

Choć młodzi pracownicy wnoszą na rynek świeżość i znajomość nowych technologii, często trafiają w pułapkę zleceń i staży. Ulgi podatkowe i elastyczne formy zatrudnienia skłaniają ich do wyboru umów cywilnoprawnych, które dają wyższe dochody, ale nie gwarantują stabilności i pełni praw pracowniczych. W efekcie wiele osób przez lata pozostaje na peryferiach rynku pracy, krążąc między kolejnymi praktykami i krótkoterminowymi kontraktami.

– Młodzi często słyszą, że są roszczeniowi albo nielojalni. Tymczasem to oni szybciej adaptują się do zmian i wnoszą do firm świeże spojrzenie. Pracodawcy, którzy inwestują w programy mentoringowe i dają im realne perspektywy rozwoju, zyskują przyszłe kadry menedżerskie – **mówi Seweryn Krupnik z Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ.**

Osoby starsze

Pracownicy po pięćdziesiątce mierzą się z odwrotnym problemem niż osoby młode. Zamiast braku stabilności zderzają się z paradoksem ochrony przedemerytalnej. Pracodawcy, obawiając się trudności z rozwiązaniem umowy, niechętnie zatrudniają osoby w wieku chronionym. Do tego starszym zarzuca się brak elastyczności, energii czy inicjatywy. A to właśnie oni często wnoszą do organizacji doświadczenie, stabilność i lojalność, których brakuje młodszemu kolegom.

– Osoby starsze są często postrzegane przez pryzmat ograniczeń zamiast przez pryzmat atutów. A przecież to pracownicy, którzy rzadziej zmieniają pracę, są bardziej zaangażowani w długofalowe projekty i potrafią przekazywać wiedzę młodszym – **podkreśla Joanna Orłowska z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.**

Co decyduje o wdrożeniu strategii?

Nie każda firma z równą łatwością sięga po „niewidzialnych pracowników”. Duże przedsiębiorstwa i korporacje powiązane z kapitałem zagranicznym częściej planują długofalowo i wpisują różnorodność w strategię HR. W małych i średnich firmach dominuje raczej podejście doraźne. Działania wynikają z sezonowości albo nagłego braku rąk do pracy. To właśnie wtedy restauracje, budowy czy gospodarstwa rolne ratują się zatrudnieniem cudzoziemców.

Coraz większą rolę odgrywa też presja otoczenia. Klienci coraz częściej oczekują, że firmy będą inkluzywne, a wizerunek otwartego pracodawcy przekłada się bezpośrednio na sprzedaż. Ważne są również zachęty finansowe. Dopłaty do wynagrodzeń z PFRON czy inne formy wsparcia sprawiają, że przedsiębiorcy chętniej sięgają po pracowników z niepełnosprawnością czy starszych. Także pozytywne doświadczenia budują gotowość do dalszego zatrudniania. Natomiast negatywne lub utrwalone stereotypy potrafią całkowicie zablokować otwartość firmy.

– O tym, czy strategia różnorodności stanie się realnym elementem zarządzania, decydują głównie czynniki ekonomiczne. Nie bez znaczenia są też kultura organizacyjna i postawa liderów. Tam, gdzie zarząd wierzy w wartość różnorodnych zespołów, działania są konsekwentne i długofalowe. Pozostali ograniczają się do pojedynczych gestów – **mówi Dorota Micek z CEiAPP UJ.**

Dlaczego pracodawcy to robią?

– Ekonomia wciąż jest głównym motorem decyzji. Firmy chcą obniżyć koszty i zyskać dostęp do szerszej puli pracowników. Ale coraz częściej liczy się też wizerunek i etyka. Różnorodność staje się elementem marki, a zróżnicowane zespoły pracują w lepszej atmosferze. Do tego starsi pracownicy, rodzice czy osoby z niepełnosprawnością są bardziej lojalni, co ogranicza rotację i koszty rekrutacji – **podkreśla prof. Marcin Kocór z CEiAPP UJ.**

Demografia nie pozostawia złudzeń. Z roku na rok osób w wieku produkcyjnym będzie ubywać. Albo polskie firmy nauczą się korzystać z potencjału osób, które dziś pozostają w cieniu, albo już wkrótce staną przed dramatycznym deficytem rąk do pracy.

Pełen raport [dostępny jest na stronie PARP.](#)

O badaniu

Badanie zostało zrealizowane w ramach badania tematycznego „W kierunku pełniejszego wykorzystania ukrytych zasobów rynku pracy. Działania pracodawców wobec wybranych grup pracowników” realizowanego w ramach projektu **Bilans Kapitału Ludzkiego** – inicjatywy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i Uniwersytetu Jagiellońskiego. To

jedno z największych źródeł danych o rynku pracy w Polsce, prowadzone od 2009 roku.
Projekt łączy badania przekrojowe i tematyczne, odpowiadające na aktualne wyzwania rynku i gospodarki.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



 **PARP**
Grupa PFR