



Załącznik 8

do raportu z badań:

„Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym”

**Raport z wywiadów indywidualnych
z pracodawcami**

Raport z wywiadów indywidualnych z pracodawcami na temat dezaktywizacji emerytalnej i zawodowej osób w wieku okołoemerytalnym

SPIS TREŚCI

1. INFORMACJE O BADANIU	3
2. DANE O FIRMACH	5
3. IDEALNY PRACOWNIK	10
4. STARSZY I MŁODSZY PRACOWNIK	14
5. PRZECHODZENIE NA EMERYTURĘ W OCZACH PRACODAWCÓW	22
6. POLITYKA KADROWA ZAKŁADU PRACY	33
7. JAK ZACHĘCIĆ PRACODAWCÓW DO ZATRUDNIANIA EMERYTÓW	36
8. PODSUMOWANIE	40

1. INFORMACJE O BADANIU

Niniejszy raport został przygotowany na podstawie wywiadów przeprowadzonych z kierownikami, właścicielami, dyrektorami szkół lub osobami pracującymi w działach kadr przedsiębiorstw działających w 4 głównych sektorach (edukacja, obsługa firm i nieruchomości, handel i naprawy oraz przetwórstwo przemysłowe) na terenie Lublina, Łodzi, Poznania, Warszawy oraz w okolicach tych miast.

Firmy wybrane do badania musiały spełniać następujące kryteria:

1. Firma istnieje od co najmniej 3 lat;
2. Minimalna liczba pracowników firmy, to 3 osoby;
3. Firma zatrudnia osoby w wieku 50 lat i starsze

W trakcie badania zrezygnowana z jednego z kryterium - w ciągu ostatnich 3-ech lat minimum jedna osoba przeszła na emeryturę – ponieważ bardzo trudno było takie przedsiębiorstwa znaleźć.

Największą trudnością w czasie realizacji projektu było znalezienie firm zatrudniających w ogóle jakichś pracowników poza właścicielami lub członkami rodziny – większość firm stanowią jednoosobowe działalności gospodarcze albo małe rodzinne przedsięwzięcia (biuro tłumaczeń prowadzone przez małżeństwo, sklep, w którym nie pracuje nikt poza właścicielem). Gross zakładów, z którymi udało nam się skontaktować (były to dziesiątki kontaktów telefonicznych) to firmy jednoosobowe w których zazwyczaj pracują osoby młode. Bardzo wiele firm z sektora handel i naprawy oraz obsługa nieruchomości i firm działa prawdopodobnie w ten sposób, że są one rejestrowane w miejscu zamieszkania i stanowią działalność dodatkową (jest to też metoda na cięcie kosztów działalności). Firmy zajmujące się naprawami artykułów użytku osobistego i domowego w praktyce okazywały się jednym panem – złotą rączką. Często pod numerem firmowym zgłaszała się „rodzinna” automatyczna sekretarka, odbierało dziecko i mówiło, że tata lub mama będą po godzinie 18. Wiele firm podaje zresztą tylko numer komórkowy, często – jak się okazuje – jedyne go pracownika. Zdarzało się również bardzo często, że nikt nie odbierał telefonu, co może

świadczyć albo o tym, że firma już nie działa, albo , że jest jednoosobowa i jedyny pracownik akurat gdzieś wyszedł. Problemy te oczywiście nie dotyczą szkół. Dotarcie do placówek edukacyjnych było, w porównaniu z innymi branżami, stosunkowo proste. Większość szkół to placówki działające od wielu lat, zatrudniające dużą ilość pracowników i mające doświadczenie z pracownikami przechodzącymi na emerytury.

Wiele firm z interesujących nas sektorów (wyjątek stanowi edukacja), to firmy które swoją działalność rozpoczęły stosunkowo niedawno i w związku z tym pracują w nich głównie ludzie młodzi. Je również należało wykluczyć.

W efekcie przeprowadzono 41 wywiadów face-to face oraz 62 wywiady telefonicznych, to łącznie daje 103 wywiady. Wywiad telefoniczny trwał około 30 minut, a wywiad bezpośredni 45 minut. Wywiady miały charakter nieustrukturyzowany. Składało się na nie 26 punktów, które należało poruszyć w rozmowie z pracodawcą. Punkty dotyczyły podstawowych informacji o firmie (ilość pracowników, struktura pracowników ze względu na wiek, płeć, wykształcenie), kwalifikacji, jakie są niezbędne, żeby w danym zakładzie pracować, cech idealnego pracownika, różnic pomiędzy starszymi a młodszymi pracownikami, doświadczeń pracodawcy z pracownikami przechodzącymi na emerytury (ile osób w ciągu ostatnich trzech lat przeszło na emerytury, czy było ty emerytury zwykłe czy wcześniejsze, z jakich powodów pracownicy przechodzili na emerytury, ilu pracowników w wieku emerytalnym obecnie pracuje w firmie, ilu zbliża się do tego wieku), polityki kadrowej zakładu pracy (czy ma obecnie problemy ze znalezieniem pracowników, czy zatrudnia emerytów, dlaczego tak lub dlaczego nie, na jakich zasadach zatrudni są emeryci). Rozkład wywiadów ze względu na branże i regiony przedstawia tabela 1.

Tabela 1, Rozkład wywiadów ze względu na branże i region

	Warszawa	Łódź	Lublin	Poznań	Okolice/brak danych	RAZEM
Edukacja	4	2	1	4	14	25
Obsługa firm i nieruchomości	9	4	7	5		25
Handel i naprawy	7	7	5	4	5	28
Przetwórstwo przemysłowe	7	5	6	3	Lubuskie -2 Wrocław -1 Rzeszów -1	25
RAZEM	27	18	19	16	23	103

2. DANE O FIRMACH

Zakłady pracy zostały dobrane w taki sposób, żeby różniły się od siebie i pokazywały zróżnicowanie wewnątrz poszczególnych branż. W tabeli 2 zamieszczono dane dotyczące wielkości i struktury wieku, płci załóg w badanych przedsiębiorstwach w poszczególnych branżach. W efekcie widać, że przebadano zarówno firmy zdominowane przez kobiety: firmy sprzątające, firmy doradztwa personalnego, sklepy spożywcze, sklepy z odzieżą, produkcja odzieży, a także takie które zatrudniają praktycznie samych mężczyzn: firmy informatyczne czy sklepy komputerowe, rzeźnie, produkcja metalu. W firmach o zdecydowanej przewadze jednej płci, „druga” płeć wykonuje prace nietypowe dla danej branży (księgowość czy administracja prowadzona przez kobiety w „męskich” firmach lub obsługa techniczna, kierowcy w „kobięcych”). Warto odnotować widoczną feminizację w oświacie. Znakomitą większość zatrudnionych w branży edukacyjnej stanowią kobiety. Widoczne jest to zwłaszcza w nauczaniu początkowym. Proporcje zmieniają się na korzyść mężczyzn wraz ze wzrostem stopnia edukacji (w szkołach ponadgimnazjalnych stanowią oni 20%-25%, a na uczelniach wyższych nawet 50% ogółu zatrudnionych).

Widoczne jest także zróżnicowanie firm ze względu na ilość zatrudnionych pracowników. Są zarówno firmy giganty – zatrudniające grubo ponad sto osób (firmy ochroniarskie, firmy zajmujące się obsługą nieruchomości oraz świadczące usługi z zakresu różnego rodzaju doradztwa biznesowego, supermarkety, międzynarodowe koncerny), jak i małe przedsiębiorstwa zatrudniające do 10 pracowników (doradztwo finansowe, małe sklepy, drobne manufaktury). Takie zróżnicowanie widoczne jest także w oświacie. Są zarówno szkoły małe, zatrudniające około 40 osób, jak i wielkie „kombinaty” zatrudniające nawet ponad 3000 pracowników.

Pamiętać trzeba również i o tym, że wiele firm poza osobami zatrudnionymi na stałe (umowa o pracę) ma bardzo wielu współpracowników (pracownicy sezonowi, dochodzący, osoby zatrudnione na umowę zlecenie albo o dzieło). Mogą to być zarówno osoby, z których usług korzysta się w momencie zwiększonej ilości pracy (w okresie świątecznym) albo stali współpracownicy (tłumacze).

Tabela 2, Informacje o osobach zatrudnionych w badanych firmach

Branża	Rok założenia firmy**	Liczba pracowników	W tym kobiet	Wiek pracowników			Liczba zatrudnionych emerytów w ciągu ostatnich 3 lat
				< 30 rż	31-49 rż	> 50 rż	
OBSŁUGA FIRM I NIERUCHOMOŚCI							
Nieruchomości	2003	7	2	0	4	3	0
	1995	4	3	0	1	3	2
	2000	600	420	300	150	150	-*
	2003	13	7	0	5	8	2
	1997	74	-	-	-	-	7
	2007	83	25	3	67	13	2
	2000	52	3	20	25	7	-
	1977	220	107	15	165	40	2
	2002	15	7	0	7	8	-
Firmy informatyczne	2005	60	5	49	10	1	0
	1992	19	4	5	11	3	-
	-	18	0	-	-	5	-
	1998	8	1	5	0	3	1
Doradztwo personalne	1995	9	7	7	0	2	0
	1999	250	Większość	-	-	60	-
	Parę lat	4	2	0	2	2	0
Doradztwo finansowe	1991	19	16	13	4	2	-
	2004	2	2	2	0	0	0
	2006	110	55	82	26	2	-
	1999	5	4	1	0	4	-
Firmy sprzedające	1991	3	2	0	0	3	0
	2004	350	280	-	-	70	Są takie osoby
Inne	2005	5	2	5	0	0	0
	1998	120	58	50	50	20	1
	1996	800	240	400	280	120	Są takie osoby
HADNIEL I NAPRAWY							
Sklepy spożywcze	2000	9	77%	33%	11%	56%	1
	2001	20	60%	-	-	-	1
Sklepy mięsne	2001	44	20%	11%	68%	20%	0
	1999	7	57%	14%	43%	43%	0
	1991	6	0%	67%	17%	17%	Kiedyś byli
Cukiernie i piekarnie	1947	32	56%	47%	28%	25%	3
	1994	150	50%	40%	40%	20%	Są takie osoby
	1997	20	30%	35%	60%	5%	1
Sklepy komputerowe	1998	40	30%	30%	30%	40%	10-14
Sklepy z odzieżą	2004	12	60%	-	-	50%	0
	2003	10	-	-	-	50%	0
	2004	50	70%	-	-	10%	Są
	1990	14	57%	79%	7%	14%	0
	1989	20	100%	-	-	80%	Dochodzą
	1989	2	100%	0	0	42%	0
Supermarkety	2001	384	-	65%	15%	20%	10-15

Sprzedż części do ciągników	2004	18	40%	17%	22%	61%	1
Hurtownie	2002	60	83%	50%	42%	8%	2
Serwisy sprzętu	1987	7	-	0	0	86%	1
	-	25	96%	28%	48%	24%	3
Galanteria	2003	12	-	0	0	42%	0
	1993	5	100%	0%	60%	40%	0
Sprzedż mebli kuchennych	2002	50	50%	96%	0%	4%	0
Sklep chemiczny	1992	12	92%	8%	67%	25%	1
Inne	-	95	32%	10%	76%	14%	1
	1992	160	57%	-	-	9%	0
	-	51	41%	8%	67%	25%	2
	2005	79	56%	16%	68%	15%	0
EDUKACJA							
Szkoły podstawowe, średnie, zawodowe i wyższe	1987	65	60%	30%	50%	20%	0
	1987	38	82%	18%	45%	37%	2
	1981	82	45%	2%	20%	71%	2
	2005	39	79%	15%	38%	46%	0
	1995	47	30%	20%	40%	40%	4
	1994	54	70%	25%	40%	35%	3
	1997	36	81%	17%	56%	28%	3
	1993	50	76%	22%	36%	42%	3
	2000	34	82%	29%	50%	21%	1
	1996	47	89%	21%	47%	32%	5
	1981	76	86%	13%	54%	33%	4
	2002	41	80%	29%	44%	27%	3
	1996	40	80%	5%	75%	20%	3
	1999	45	56%	11%	67%	25%	4
	1997	40	28%	33%	70%	30%	0
	1987	60	60%	13%	42%	45%	7
		31	97%	30%		niewielu	1
	1981	110	80%	60%	18%	22%	3
	1982	50	92%	20%	64%	16%	3
	1972	64	70%	10%	70%	20%	6
1987	140				14%	Są	
	74	73%	3%	81%	27%	-	
1998	32	47%	16%	50%	50%	1 lub 2	
1991	40	5%	20%	80%	20%	1	
1967	3800	58%	20%	40%	40%	Są	
PRZETWÓRSTWO PRZEMYSŁOWE							
Odzieżowe	1995	41	88%	20%	51%	29%	5
	1997	84	94%	7%			3
	2002	26	92%	38%	50%	12%	-
		14	100%			kilka	1
	2002	26	92%	38%	50%	12%	-
	2000	20	85%	10%	75%	15%	Tak
	1997	170	90%	20%	70%	10%	1
Spożywcze	2004	800	25%	48%	45%	8%	3 albo 4
	2006	342	44%	40%	55%	5%	0
	2002	900	50%	33%	33%	33%	0
	1999	32	78%	25%	63%	13%	1

	1973	250	50%	20%	60%	20%	0
	2003	1340	20%	45%	45%	10%	1
	1991	15	20%	53%	13%	33%	0
	2003	22	18%	0%	77%	23%	1
	2003	42	17%	71%	14%	14%	Są
	2002	40	30%	40%	30%	30%	1
Przemysłowe	1999	735	30%	46%	44%	10%	1
	1993	130	8%	15%	77%	8%	1
	1989	42	60%	10%	71%	29%	Byli
	1967	248	2%	20%	75%	5%	2
	1950	80	25%	5%	63%	21%	1
	1982	200	35%	20%	60%	20%	4
Inne	2003	30	33%	67%	17%	17%	0
	1995	90	20%	17%	17%	67%	0

* - „-”, oznacza, że nasz rozmówca nie miał danych na ten temat lub nie był pewien, jak wygląda aktualna sytuacja w firmie.

** - rok założenia firmy lub rok od którego rozmówca pracuje w firmie

Struktura wiekowa przebadanych firm i placówek jest dosyć podobna. W większości przeważają pracownicy w wieku 31-49 lat. Firmy, w których przeważają bardzo młodzi pracownicy (do 30 roku życia) albo starsi (powyżej 50 roku życia) należą do mniejszości. Przedsiębiorstw, w których większość stanowili starsi pracownicy jest mało (to głównie sklepy odzieżowe nierzadko połączone z zakładem krawieckim lub szwalnią). Firmy związane z doradztwem finansowym, supermarkety to firmy, w których większość pracowników stanowią osoby młode. Sytuacja wygląda nieco inaczej w przypadku szkolnictwa. Na uczelniach wyższych pracownicy dydaktyczni mogą pracować i często pracują dłużej, niż do ustalonego w Karcie Nauczyciela 65 roku życia.

Starsi pracownicy wykonują często prace pomocnicze, nie związane bezpośrednio z pracą firmy. Starsze panie często są księgowymi (w firmach informatycznych, w sklepach), a starsi mężczyźni kierowcami. Zdarza się również, że osoby z rodziny właściciela firmy (tata, mama, ciocia czy wujek) są zatrudniane po to tylko, żeby doczekały do emerytury.

W mniej więcej połowie przedsiębiorstw pracują osoby na emeryturze lub będące aktualnie w wieku emerytalnym. Wielu przedsiębiorców nie widzi różnicy między „byciem na emeryturze i pracą w zakładzie”, a „osiągnięciem wieku emerytalnego i pracą w zakładzie”. Nie rozróżniają pracowników, którzy już osiągnęli wiek emerytalny, ale jeszcze nie przeszli na emeryturę i dalej pracują i tych, którzy otrzymują świadczenie emerytalne i dorabiają sobie pracując w zakładzie. Jest to widoczne zwłaszcza w branży związanej z handlem. Często zdarza się, że osoby starsze „dochodzą” lub są jedynie pracownikami sezonowymi. Pomagają, gdy firma ma więcej pracy. Są wtedy zatrudniane na umowy

zlecenia albo umowy o dzieło. W szkołach z kolei emerytowani nauczyciele traktowani są nierzadko jako „wyjście awaryjne” na przykład w sytuacji urlopu macierzyńskiego młodej nauczycieli czy dłuższej choroby.

3. IDEALNY PRACOWNIK

Chociaż przebadano tak różne branże (od rzeźnika do profesora akademickiego) okazuje się, że wymagania i oczekiwania pracodawców wobec pracowników nie są aż tak zróżnicowane. Najogólniej można powiedzieć, że pracodawcy szukają po prostu porządných ludzi. Takich, którzy będą odpowiedzialni, uczciwi, będą chcieli pracować i jednocześnie będą dobrze wykonywać swoje obowiązki.

Za wyjątkiem placówek oświatowych, w pozostałych przebadanych zakładach pracy można wyróżnić dwie podstawowe grupy pracowników (w zależności od branży czy poszczególnych firm mogą się rozбивać na inne podgrupy). Jest to podział na pracowników umysłowych/administracyjnych i fizycznych/pracowników produkcji. Do tych pierwszych zaliczyć można adwokatów, księgowo, administratorów, pracowników działu marketingu, sprzedaży, kadre kierowniczą itp. Do drugiej grupy należą ci wszyscy pracownicy, którzy wykonują proste, fizyczne prace: szwaczki, rzeźnicy, „pracownicy przy taśmie”, pracownicy „na budowie”, ochroniarze, sprzątaczkі. Od pracowników tych grup oczekuje się innych kwalifikacji i cech charakteru. Stawia się im zazwyczaj różne wymagania.

Inaczej wyglądają grupy pracowników w placówkach oświatowych. Pierwsza to pracownicy dydaktyczni (nauczyciele, pedagodzy szkolni, wykładowcy akademicy). Druga to pracownicy administracyjni, do których zaliczyć można zarówno sekretarki, księgowo, jak i woźne oraz sprzątaczkі.

Za wyjątkiem specjalistycznych kwalifikacji (księgowo musi znać się na prawie podatkowym, a pracownik masarni na mięsie) trudno wyróżnić specjalne cechy, które powinni mieć pracownicy poszczególnych branż. Można jednak spróbować takie znaleźć.

Dyrektorzy szkół kładli bardzo duży nacisk na **dobry kontakt z dziećmi**. Jest to dość oczywiste. Trudno wyobrazić sobie dobrego nauczyciela, który nie rozumie dzieci i nie potrafi z nimi rozmawiać. Nawiązywanie kontaktu z dziećmi jest według dyrektorów najważniejszą cechą nauczyciela, nierzadko ważniejszą nawet niż kwalifikacje i wykształcenie. Dyrektorzy mówili: „no chyba kontakt z dziećmi, bo jeżeli nie potrafi tego nawiązać to po prostu nie będzie uważany przez dzieci i będzie problem. A to jest sztuka,

żeby młodzieżą w tym wieku nawiązać kontakt”¹, „umiejętność rozmawiania z uczniami, nawiązywania kontaktu”, „jest to taka specyficzna praca, że my mam kontakt z dziećmi”, „musi mieć dobry kontakt z dziećmi”.

Dyrektorzy firm, w których pracownicy mają kontakt z klientem (handel i naprawy oraz obsługa nieruchomości i firm) kładli duży nacisk **na dobry wygląd, prezencję, schludność** swoich pracowników. „Muszą być schludnie ubrani, bo to przecież wizytówka firmy”, „wystarczy żeby ktoś wiadomo, schludnie wyglądał bo (...) kontakt z klientem jest”, „prezencja, bycie miłym”, „handlowcy to garnitur, przynajmniej jakaś koszula, no musi jakoś wyglądać, bo to przecież wizytówka firmy. Z drugiej strony „nie jest to żaden wybieg dla modeli”. W edukacji i produkcji to wymaganie praktycznie się nie pojawiało.

Z dobrą prezencją w parze zazwyczaj idzie **komunikatywność**, łatwość nawiązywania kontaktów. To także są cechy bardzo ważne we wszystkich branżach, w których pracownicy mają bezpośredni kontakt z klientem. Jak powiedział jeden z pracodawców: „wiadomo, że jak się (sprzedawcy) uśmiechają, to klient wróci”. Jest to ważna umiejętność nie tylko wśród pracowników, którzy reprezentują firmę na zewnątrz. Ułatwia także pracę w zespole. Pomaga pracować w grupie, ułatwia rozwiązywanie konfliktów i unikanie nieporozumień. „Tu liczy się też współpraca i koleżeństwo, żeby nie było tak, że jeden siedzi z nogami na stole, a drugi zasuwa za niego”. W tym kontekście jest wymieniana również przez pracodawców związanych z przetwórstwem przemysłowym.

Od pracowników przedsiębiorstw zajmujących się obsługą nieruchomości i firm oczekuje się „**żyłki handlowca**”, „smykałki handlowca” i **pasji**. Oczekuje się od nich nie tylko formalnych kwalifikacji, ale umiejętności negocjacyjnych, otwartości, zachęcenie klienta, przekonania go. Jednocześnie konieczność bycia stale na bieżąco i nieustannego doszkalania się sprawia, że zawód-informatyk to coś o wiele więcej, to „styl życia”. Żeby być dobrym informatykiem trzeba być pasjonatem i oddawać pracy całe serce.

W firmach zajmujących się obsługą firm oczekuje się praktycznie od wszystkich pracowników umiejętności obsługi urządzeń biurowych, komputera oraz znajomość języka angielskiego na poziomie podstawowym – „o tego typu umiejętności już się nawet nie pytam”. W branży związanej z handlem tych umiejętności oczekuje się od pracowników znacznie rzadziej i w ograniczonej formie. Jednocześnie wszyscy pracodawcy zgodnie przyznają, że dla większości starszych pracowników, to może być problem. „Ci najchętniej

¹ Wszystkie cytaty pochodzą z wywiadów przeprowadzonych z pracodawcami.

by liczyli na liczydłach, ale jest wymóg i wszyscy pracujemy na tym samym programie, często im się pomaga, częściej niż młodym osobom”. „Wdrażamy nowy program komputerowy, gdzie no dzisiaj się nie pracuje już na fiskach z biblioteki, tylko jest wszystko drogą elektroniczną, a pani uznała że nie będzie się tego uczyć, i już!”

Pracownicy, którzy mają kontakt z pieniędzmi, dokumentami firmowymi, podpisują umowy (czyli ci związani z handlem i z obsługą nieruchomości oraz firm) muszą cechować się **uczciwością**. Pracodawcy muszą im w 100% ufać.

We wszystkich branżach, z wyjątkiem edukacji, pojawił się **problem picia alkoholu**. Pracodawcy mówili, że zdarza się, że pracownicy przychodzą do pracy pijani, na kacu albo w ogóle nie przychodzą. „Często okazuje się niestety w tych czasach kiedy nie ma pracy, że przychodzą pod wpływem alkoholu, czasami już przy składaniu dokumentów, to też jest niestety u mężczyzn ten problem, bez względu na wiek”, „przychodzą do pracy lekko wstawione lub na kacu, albo w ogóle się nie pojawiają. A wszystkie pracują na umowę o pracę, czyli powinno im zależeć na pracy!”.

Do cech charakteru i niezbędnych kwalifikacji idealnego pracownika, które wymieniali dyrektorzy z zakładów pracy ze wszystkich branży zaliczyć można:

- Komunikatywność, łatwość nawiązywania kontaktów;
- Odpowiedzialność;
- Zdrowie i sprawność fizyczna (jest to w dużej mierze uzależnione od stanowiska);
- Dyspozycyjność;
- Rzetelność, solidność, sumienność;
- Chęć uczenia się, doształcanie się

Ciekawie wygląda sprawa **wykształcenia** pracowników i specjalistycznych kwalifikacji formalnych. Oczywiście, w szkołach nauczycielami zostają tylko osoby z wyższym wykształceniem, kadra kierownicza i dyrektorzy także mają wykształcenie wyższe, ale od pozostałych pracowników nie zawsze wymaga się konkretnego wykształcenia. „Ja nie patrzę w ogóle na wykształcenie” mówi jeden z pracodawców i

dodaje „jeżeli ktoś co roku nie kończy jakichś następnych certyfikatów, to tak jest w tyle, że nie nadaje się do pracy”. Wykształcenie jest zatem konieczne, ale nie wystarczy, żeby utrzymać się w pracy. Dużo ważniejsza wydaje się **chęć uczenia się**, doksztalcania, rozwijania swoich kompetencji. Takie doksztalcanie jest szczególnie istotne w branży informatycznej, gdzie „co pięć lat wymienia się 60% umiejętności” oraz w firmach zajmujących się obsługą finansową przedsiębiorstw. Tu stałe doksztalcanie jest wymuszane przez częste zmiany przepisów. Szkolić się muszą także pracownicy firm sprzątających – „sprzątanie w szpitalu wymaga przeróżnych szkoleń, dezynfekcji, różne rygory (...) osoba musi mieć predyspozycje, żeby się uczyć”. To istotna umiejętność także w pracy nauczyciela. Jest ona ważna ze względu na atrakcyjność, a co za tym idzie skuteczność przekazywania wiedzy uczniom, ale ma też znaczenie dla samych nauczycieli. „Nie ukrywajmy, to jest zawód dość monotony, tu trzeba zmieniać coś, bo można oszaleć”.

Odpowiedzialność rozumiana jest różnie w różnych branżach. Pracownicy handlu, obsługi nieruchomości, przetwórstwa muszą być odpowiedzialni za pieniądze, za dokładność tego co robią. Natomiast na nauczycielach spoczywa dużo większa odpowiedzialność. „My tu pracujemy na szczególnym materiale, to co my zrobimy później idzie w świat” – mówi jeden z dyrektorów szkoły. Świadomość odpowiedzialności powinna odbijać się na podejściu do zawodu, nie można pozwolić sobie na niezaangażowanie, powierzchowność. „Nauczyciel nie może pracy ot tak odbębnić”, „Nie przychodzi się na 8 i nie wybiega od razu po dzwonku, to jest coś więcej”.

4. STARSZY I MŁODSZY PRACOWNIK

Większość pracodawców stwierdziła, że zaobserwowali różnice w pracy pomiędzy młodszymi, a starszymi pracownikami. Zarówno u jednych jak i u drugich dostrzegają wady i zalety. Bardzo często podkreślają uzupełnianie się wad i zalet: starsi są lepsi w jednym, ale gorsi w drugim. Dyrektorzy zakładów i szkół często sami są pracownikami z długim stażem pracy dlatego ich wypowiedzi są naznaczone empatią i „dwustronnym” oglądem na kwestię wieku w zawodzie. Zarządzenie zakładem jakim jest szkoła czy firma każe im przyjmować również perspektywę młodszych (uczniów, klientów) co razem daje dość obiektywny ogląd sytuacji starszych i młodszych pracowników.

W tabeli 3 przedstawione zostały różnice pomiędzy młodymi i starszymi pracownikami, co do których pracodawcy ze wszystkich branż byli zgodni.

Tabela 3, Porównanie młodych i starszych pracowników

Młodzi pracownicy	Starsi pracownicy
<ul style="list-style-type: none"> - Nie traktują pracy poważnie; - Nie szanują pracy; - Spóźniają się częściej; - Dużo czasu spędzają w Internecie kosztem pracy; - Dużo rozmawiają przez telefon 	<ul style="list-style-type: none"> - Podchodzą do pracy sumiennie; - Nie lekceważą pracy; - Są solidniejsi; - Bardziej odpowiedzialni; - Dokładniejsi
<ul style="list-style-type: none"> - Znają rynek pracy i uważają, że mogą łatwo znaleźć inną pracę; - Szybko rezygnują z pracy i szukają czegoś innego; - Traktują pracę dorywczo, nie traktują jej docelowo; - Większe ryzyko, że wyjadą za granicę 	<ul style="list-style-type: none"> - Doceniają to, że mają pracy nawet jeśli praca się im nie podoba; - Szanują swoją pracę; - To pewniejsi pracownicy; - Bardziej lojalni i przywiązani do pracy; - Wiedzą, że już nie zrobią kariery, więc chcą jakoś dociągnąć do emerytury;
	<ul style="list-style-type: none"> - Mają doświadczenie wynikające ze stażu pracy;

Młodzi pracownicy	Starsi pracownicy
<ul style="list-style-type: none"> - Mają lepsze wykształcenie; - Znają języki, umieją obsługiwać komputer 	<ul style="list-style-type: none"> - Są gorzej wykształceni; - Nie znają języków, nie umieją obsługiwać komputerów
<ul style="list-style-type: none"> - Są bardziej otwarci na nowości; - Chętniej się uczą, doksztalają; - Łatwiej się uczą; - Szybciej „chwytają”; 	<ul style="list-style-type: none"> - Są zniechęceni i niechętni do nauki; - Czasem trzeba im kilka razy powtarzać; - Coraz mniejsza przyswajalność nowości; - Niereformowalni; - Boją się zmian i nowości
<ul style="list-style-type: none"> - Są zdrowsi, silniejsi - W pracy fizycznej są niezastąpieni 	<ul style="list-style-type: none"> - Mają problemy ze zdrowiem („jak się rozchoruje, to jest autentycznie problem, bo on nie przyjdzie na 3 – 4 dni wolnego, tylko z reguły jest to okres niestety dłuższy”); - Z wiekiem zmniejsza się sprawność fizyczna; - Starsze panie nie są na tyle sprawne, żeby prowadzić zajęcia w klasach 1-3 albo żeby uczyć W-F
<ul style="list-style-type: none"> - Nie wykazują dużego zaangażowania; 	<ul style="list-style-type: none"> - Są bardziej związani z firmą; - Więcej wiedzą o firmie, lepiej ją znają; - Bardziej angażują się w sprawy firmy i w swoją pracę;
<ul style="list-style-type: none"> - Łatwiej nawiązują kontakty; - Są bardziej reprezentacyjni; 	<ul style="list-style-type: none"> - Mają problemy z komunikatywnością; - Gorzej sprawdzają się z w kontaktach z klientami; - Słabsze miękkie umiejętności; - Nie są otwarci;
<ul style="list-style-type: none"> - Szybko myślą, szybko pracują 	<ul style="list-style-type: none"> - Wolniej pracują;

Młodzi pracownicy	Starsi pracownicy
	<ul style="list-style-type: none"> - Czasem mają „domowe nawyki” (nie zawsze rozumieją, że coś ma być zrobione w konkretnym terminie albo w konkretny sposób); - Mają nawyki PRL
<ul style="list-style-type: none"> - Wykazują większą inicjatywę, - Są bardziej operatywni; - Kreatywni; - Chętni do pracy, mają zapał - Więcej inwencji 	<ul style="list-style-type: none"> - Mniej kreatywni; - Czują, że limit pomysłów się już wyczerpał
<ul style="list-style-type: none"> - Mają więcej na głowie (dzieci, rodzina) 	<ul style="list-style-type: none"> - Są przewidywalni, wiadomo jak postąpią w określonych sytuacjach; - Są bardziej zrównoważeni psychicznie - Są ustabilizowani życiowo i zawodowo - Bardziej dyspozycyjni
<ul style="list-style-type: none"> - Uważają, że wszystko się im należy 	<ul style="list-style-type: none"> - Nie są roszczeniowi
	<ul style="list-style-type: none"> - Wypaleni zawodowo

Z rozmów z pracodawcami wyłania się interesujący obraz młodych i starszych pracowników. Według pracodawców młodzi ludzie są niezdecydowani, nie wiedzą czego chcą, zmieniają pracę jak rękawiczki, nie podchodzą do niej na poważnie. Są przekonani, że bardzo łatwo znajdą dla siebie inne zajęcie. Są nieodpowiedzialni, niestaranni i nieprofesjonalni. W przeciwieństwie do nich starsi pracownicy to „cenne nabytki”. Są zdyscyplinowani, sumienni i uczciwi. Cieszą się, że w ogóle mają jakąkolwiek pracę i robią wszystko, żeby jej nie stracić. Są pewnymi pracownikami. Wiadomo, że nie odejdą z dnia na dzień.

Wygląda na to, że większość pracodawców zatrudniałaby tylko starszych pracowników. Posiłkując się czasami młodymi. Jednak tak nie jest. Okazuje się bowiem, że ci starsi nie są pozbawieni wad.

Jednym z głównych problemów starszych pracowników jest **niechęć do uczenia się**, do doksztalcania. Podkreślają to praktycznie wszyscy pracodawcy. Zwracają uwagę na to, że starszym pracownikom czasem po prostu się nie chce albo są przekonani o tym, że o swojej pracy wiedzą już wszystko i nikt ich niczego nowego nie nauczy. Inni zwracają uwagę na „mniejsze możliwości w przyswajaniu nowej wiedzy”. Dotyczy to głównie spraw związanych z nowymi technologiami (zarówno jeśli chodzi o obsługę urządzeń biurowych czy korzystanie z komputera, Internetu, specjalistycznego oprogramowania, jak i pracy na przykład w sklepach sprzedających sprzęt komputerowy, RTV/AGD). Pracodawcy zdają sobie sprawę z tego, że w tej dziedzinie młodzi są lepsi, są bardziej na bieżąco. Niektórzy zwracają uwagę także na niechęć lub wręcz lęk strasznych osób przed zmianami. „Myślę, że młode osoby skupiają się na innych rzeczach, na rozwoju, swojej karierze i na inwestowaniu w siebie (...) u starszych osób nie widzę takiej chęci doksztalcania się”. Podsumowując, „młodzi są bardziej otwarci na zmiany, starsi są bardziej oporni”.

Oczywiście nie wszyscy zgadzają się z taką opinią. Niektórzy pracodawcy twierdzą, że starsi pracownicy chętnie się uczą i biorą udział w szkoleniach. Takie zdanie ma jednak mniejszość pracodawców, z którymi przeprowadzane były rozmowy.

Pracodawcy z branży zajmującej się obsługą firm i nieruchomości, zwracają uwagę na to, że niechęć do kształcenia się nie wynika wcale z cech charakteru osób starszych, ale z atmosfery jaka panuje w wielu firmach. Chodzi tu o to, że ludzie jeszcze przed przejściem na emeryturę zaczynają być wykluczani z pewnych procesów, nie brani pod uwagę przy awansach. Wszyscy mają poczucie, że jest to raczej etap „przechowywania” niż pełnoprawnej pracy. Pracodawcy mówią, że nie wyobrażają sobie, wysłania takiego pracownika na kursy czy studia podyplomowe.

Starsi pracownicy mają według pracodawców większe problemy z **komunikatywnością**, otwartością niż młodzi. Takie opinie pojawiły się zwłaszcza w czasie rozmów z pracodawcami z branży handlowej. Pracodawcy są dość zgodni co do tego, że starsza osoba jest nie najlepszym sprzedawcą, właśnie dlatego, że gorzej nawiązuje kontakty, ma gorszą komunikację z innymi, rzadziej się uśmiecha. Pracodawcy zwracają też uwagę na to, że młodzi pracownicy są bardziej reprezentacyjni, mają lepszą prezencję niż osoby starsze. Niektórzy uważają także, że bycie sprzedawcą czy kasjerem, to praca w ciągłym stresie, z którym starsi pracownicy zazwyczaj nie są sobie w stanie poradzić. Problemy z komunikacją widoczne są również wśród starszych pracowników szkół.

Nauczyciele zaczynają w pewnym wieku czuć, że już nie nadążają za swoimi uczniami. „Czasem mam wrażenie, jakbym miała 100 lat, takie podstawowe rzeczy, jak wrażliwość na drugiego człowieka, uczynny i kulturalny – teraz niekoniecznie tak jest. Ci rodzice dziś są inni, niż byli kiedyś. Ja mam problem, że czasem z rodzicami nie możemy się zrozumieć o podstawowe wartości. Ja inaczej reaguje na to, co robi dziecko”. W szkole pojawia się „przepaść pokoleniowa”.

Pojawiały się również i takie opinie, że klienci wolą rozmawiać ze swoimi rówieśnikami. Zdarza się, że starszy klient jest bardziej sceptycznie nastawiony do bardzo młodych ludzi, niedoświadczonych, boi się ich nieodpowiedzialności, „przed starszym to ma się już ten respekt”. Właściciel sklepu podkreślał z kolei, że starsze ekspedientki wywodzą się ze „starej szkoły, tzn. etyczność dobre maniere, jedna z pań mogłaby nawet Pałac Kultury sprzedać”. Pracodawcy nie są wcale tak jednomyślni, jak mogłoby się wydawać.

Istotną kwestią jest również **zdrowie**, siła i kondycja fizyczna. Problemy ze zdrowiem, wcześniej czy później pojawiają się u pracowników. Wiąże się to zarówno z niemożnością wykonywania pewnych czynności (problemy z kręgosłupem uniemożliwiają stanie w pracy, problemy ze wzrokiem itp.), jak i z koniecznością brania zwolnień czy częstszych wizyt u lekarza. Wraz z wiekiem pogarsza się też kondycja fizyczna i pracownik ma coraz mniej siły. Zaczynają się więc pojawiać problemy z wykonywaniem powierzonych mu zadań. Spada wydajność oraz efektywność pracy. Trudno wyobrazić sobie magazyniera, który nie ma siły, żeby przenieść paczkę albo sprzedawcę, który co chwila musi siadać. Pracodawcy dość zgodnie przyznają, że zdrowie, to główny problem, z którym borykają się pracownicy zbliżający się do wieku emerytalnego. Oczywiście zdrowie nie jest niezbędne do wykonywania wszystkich czynności. Zazwyczaj jest kluczowe tylko dla pracowników fizycznych, ale jak zauważają pracodawcy, jeśli pracownik czuje się słabiej, to nawet jeśli praca bezpośrednio nie wymaga od niego wysiłku może ją wykonywać gorzej (będzie rozkojarzony, bo myśli o swoich wynikach itp.).

Problem wieku i sprawności fizycznej jest dosyć specyficznym postrzegany w szkolnictwie. Otóż są wyraźne różnice w zależności czy mówimy o 64-letniej nauczycielce w klasach 1-3 czy o profesorce uniwersyteckim. W wizerunek profesora wpisany jest odpowiedni, „słuszny” wiek, pod uwagę bierze się jedynie intelektualną sprawność, której poziom podlega nie tak jasnym kryterium oceny, więcej, zależy od subiektywnego

poczucia. Szkolny nauczyciel musi spełniać kryterium efektywnego oddziaływania na dzieci i młodzież. Tam nie może być mowy o braku sprawności fizycznej, bo na tym etapie wychowanie wymaga współuczestniczenia, a nie jedynie przewodnictwa intelektualnego.

Trzeba sobie zdawać sprawę z ograniczeń. Nie każdej pracy podola starsza osoba. Chociażby była bardzo sumiennym, dokładnym, oddanym pracownikiem, spełniała wszystkie wymagania, a miała problemy ze zdrowiem, to nie będzie mogła wykonywać wszystkich czynności. Siła i zdrowie są ogromnymi atutami młodszych pracowników. Zwłaszcza w takich branżach jak przetwórstwo przemysłowe, sprząatanie czy ochrona. Tam, gdzie praca wymaga wysiłku fizycznego starsze osoby nie mogą wypełnić istniejącej luki na rynku pracy.

Pracodawcy (zarówno pomiędzy branżami, jak i wewnątrz) nie byli zgodni, co do oceny **wydajności** starszych i młodszych pracowników. Jedni uważali, że w tym wymiarze nie ma różnic. Inni uważali, że wydajniejsi są starsi pracownicy, ponieważ mają więcej czasu, mniej obowiązków i zajęć po pracy. Jeszcze inni oceniają wydajności starszych pracowników gorzej niż młodych. Przyznają, że pracujące w ich zakładach osoby w wieku emerytalnym mają powierzone zadania, które nie wymagają dużej wydajności pracy. Problem wydajności pracy wiąże się także z **dyscypliną**, w ocenie której pracodawcy również nie wykazali się jednomyślnością. Jedni uważają, że starsi są mniej zdyscyplinowani, bo czekają na emeryturę i „są rozluźnieni”. „Jeżeli zbliża się już ten okres nabycia praw emerytalnych, że im się już nie chce, to już takie nie wiem zasiedzenie, że już mają gwarancję, że przejdą na emeryturę i tutaj jakby tak: mniej się chce pracować.” Inni natomiast uważają, że to młodzi są niezdyscyplinowani, „często bierni, jak by byli w śpiączce”. To młodzi postrzegani są jako spóźnialscy, wykorzystujący służbowe telefony do celów prywatnych i marnujący czas pracy na surfowanie po Internecie.

Podobnie wygląda problem z oceną **motywacji** starszych i młodszych pracowników. Są pracodawcy, którzy uważają, że lepiej zmotywowani są starsi pracownicy, że to im bardziej zależy, że bardziej się przykładają. Twierdzą, że pragnienie dotrwania do emerytury jest silniejsze, niż motywy, jakimi kierują się młodzi. Inni natomiast uważają, że życie w społeczeństwie konsumpcyjnym bardziej dotyczy młodych. „Młodzi chcieliby się dorabiać, kupować, mają dużo marzeń, zmieniać, czy tam samochód czy mieszkanie meblować”. I te pragnienia motywują ich do pracy. Starsi natomiast „są usatkwani. To co do życia potrzebne mają, to chyba z tego wynika, że oni mają mniejsze wymagania”.

„Młody człowiek wiadomo buduje swoją przyszłość i jak gdyby ta motywacja jest inna, jakby silniejsza, bo na coś tam pracuje, jest na początku drogi, musi włożyć w to wysiłek, no starsza osoba jak gdyby już odcina kupony”. Innym wytłumaczeniem lepszej motywacji młodych pracowników są ich ambicje i potrzeba osiągnięć. Młodzi „chcą coś osiągnąć w życiu, chcą być bardziej postrzegani przez kierownictwo” i to automatycznie lepiej motywuje ich do pracy.

Nie należy podchodzić do tych różnic i porównań zbyt kategorycznie. To nie są w żadnym wypadku reguły. To luźne obserwacje. Spora część respondentów, nawet wymieniając jakieś różnice, podkreślała, że wiek nie jest tak naprawdę najważniejszy. Mówili, że wszystko zależy głównie od tego jaką się jest osobą, a nie od wieku. „Dla mnie pracownik to pracownik, czy młody czy starszy, tak samo traktowany jest. I nikt jakoś do tego uwagi nie przykładają czy jest starszy czy młodszy” – mówił jeden z pracodawców. Kolejny także podkreśla, że wiek nie ma znaczenia „dla mnie nie ma znaczenia czy pracownik jest młody czy stary, tylko czy chce pracować czy nie”. „Nie widzę różnic. Albo ktoś pracuje i dobrze robi, albo jest kiepski i wtedy przestaje pracować. Ja się nie zastanawiam ile kto ma lat i czy coś od wieku czy nie od wieku zależy”. Inny rozmówca podkreślił inną kwestię, „dobrze ktoś pracuje, dobrym jest pracownikiem albo nie. Tego się z wiekiem nie traci!”. „Radzenie sobie w pracy to kwestia osobowości, a nie wieku”, „to myślę od stylu życia, trybu życia zależy. Jedna osoba się starzeje szybciej, a druga wolniej”. „Jedni poddadzą się temu, że pracowników od pewnego wieku kierownictwo przestaje wysyłać na szkolenia, inni będą walczyć o to, żeby brać w tym udział”.

Pracodawcy z oświaty i z przedsiębiorstw zajmujących się obsługą firm i nieruchomości zwracali szczególną uwagę na korzyści jakie płyną ze współpracy starszych i młodych pracowników. Pracownicy młodszy i starsi mogą się uzupełniać – zarówno poprzez różnorodne podejście do pracy, jak i umiejętności – doświadczenie życiowe i zebrane w danej firmie oraz aktualną wiedzę i znajomość nowoczesnych technologii. „Powiedziałabym tylko tyle, że jest bardzo dobrym zjawiskiem, pozytywnym zjawiskiem, praca nauczycieli z dużym doświadczeniem i praca jednocześnie młodych nauczycieli...”, „Uzupełnianie się, jest to przepływ doświadczeń... Jednocześnie bardzo pozytywnie wpływa obserwowanie postaw. Młodzi nauczyciele mają bardzo często przykłady dobrej praktyki właśnie w osobach tych starszych nauczycieli”.

Uzupełnianie się może się dokonywać także na wymiarze czasu. O osobach starszych mówiono bowiem, że są dyspozycyjne i dobrze nadają się na zastępstwo dla młodszych pracowników (zwłaszcza kobiet), którzy mają małe dzieci często, te dzieci chorują, więc chodzą na zwolnienia. Wtedy mogą wkroczyć starsze osoby, „które mają wychowane dzieci, mają sporo czasu, są bardziej rzetelnymi pracownikami, nie zawalają roboty, nie są chorowici i nie są imprezowi jak młodzi”. Nasi rozmówcy wielokrotnie podkreślali więc, że trzeba „naturalnie połączyć te dwie grupy zawodowe”. „Młodzi mają przewagę w terminowości, starsi dbają o jakość (...), młodzi kojarzą się z wyzwaniem, starsi – z rutyną (...). Sukces zapewnia połączenie jednego i drugiego”.

5. PRZECHODZENIE NA EMERYTURĘ W OCZACH PRACODAWCÓW

Przedsiębiorcy pytani byli oto czy w ostatnich latach ktoś z ich pracowników przechodziła na emeryturę, jakie były okoliczności podjęcia takiej decyzji. Zadano im również pytanie: czy ich zdaniem osoby starsze „spieszą się na emeryturę”, a jeśli tak, to dlaczego, ewentualnie, dlaczego nie.

Większość pracodawców, z którymi przeprowadzane były wywiady miała doświadczenie z pracownikami przechodzącymi na emeryturę. Nie zawsze było to duże doświadczenie. Jak już zostało powiedziane wiele firm jest stosunkowo młodych, siłą rzeczy na emeryturę nie mogło odejść z nich wielu pracowników. Najczęściej z firm dotychczas odeszło kilka, kilkanaście osób. Chociaż zdarzały się i takie firmy, w których odejść na emerytury było znacznie więcej.

Wydaje się, że dla większości pracodawców przechodzenie pracowników na emerytury nie stanowi wielkiego problemu. Owszem ludzie odchodzą, starzeją się, ale nie jest to kłopot, który spędza pracodawcom sen z powiek. Odejście pracowników również nie są odbierane przez pracodawców jako bardzo istotne doświadczenia w ich życiu zawodowym. Nie odciskają się szczególnie mocno w ich pamięci. Wielu pracodawców nie była w stanie konkretnie powiedzieć ani ile osób już przeszło na emeryturę, ani ile zbliża się do odpowiedniego wieku. Często nie wiedzieli też czy był to emerytury wcześniejsze czy zwykłe. Wynika to zapewne z wielkości firmy. Przy dużym zatrudnieniu nie sposób analizować każdego przypadku odejścia pracownika. W mniejszych firmach ze wzruszeniem wspomina się dobrych pracowników, którzy już są na emeryturze. Pracodawcy pamiętają imiona i moment rozstania. Zdarza się też, że pozostają z takimi pracownikami w kontakcie. Natomiast w większych firmach takie sytuacje nie mają miejsca. Na odchodzenie na emerytury pracodawcy patrzą oczywiście bardziej pod kątem firmy, niż emerytów. Nie troskają się o los byłych pracowników, ale jedynie oto, że muszą szukać nowych ludzi, szkolić ich itp.

Pracownicy przechodzą zarówno na emerytury wcześniejsze, jak i na zwykłe. W przebadanych firmach większość stanowią osoby, które zdecydowały się jednak

na wcześniejszą emeryturę. Pracodawcy mówią, że decyzja o zakończeniu pracy zawodowej, o przejściu na emeryturę prawie zawsze jest decyzją pracownika. Bardzo rzadko wywierana jest na nich presja. Mało kto odlicza dni do momentu, w którym będzie można „pozbyć się pracownika”. Żaden z pracodawców nie traktował odejścia pracownika z ulgą. To wybór pracowników. Wyjątek stanowią sytuacja zakładów, które są w trakcie likwidacji, restrukturyzacji, mają zarząd komisaryczny. W takich sytuacjach osoby, które miały już uprawnienia emerytalne zostały na emeryturę skierowane. „Szukanie były oszczędności no i w wyniku tego odchodził ten kto ma uprawnienia, wiadomo, żeby nikogo nie skrzywdzić. Żeby nie wysłać pracownika na ulicę”. Specyficznym wyglądem różni się sytuacja w placówkach oświatowych. Wielu dyrektorów niechętnie patrzy na starszych pracowników, są i tacy „którzy pracę starszych nauczycieli uważają za szkodliwe zjawisko”.

Na podstawie rozmów z pracodawcami można wyróżnić sześć głównych powodów przechodzenia na emeryturę:

1. Rodzina. Ten powód dotyczy zwłaszcza kobiet. Nasi rozmówcy mówili: „[kobiety] chcą z wnukami się pobawić”, „to wynikało (...) z jej sytuacji rodzinnej przede wszystkim, tam się wnuczki pojawiły”, „po co [kobieta] ma dalej pracować, skoro może sobie odpocząć, a jednocześnie pomóc swoim dzieciom w wychowaniu wnuków. Niech dzieci robią karierę”, a „babcia jest po prostu w domu potrzebna”. Kobiety są postrzegane przez pracodawców, jako osoby zmęczone pracą. Wynikać to może z tego, że kobiety *de facto* pracują przez całe życie na dwóch etatach. Najpierw 8 godzin w pracy, a potem drugie tyle, jeśli nie więcej w domu. A na emeryturze mogą „zająć się domem na spokojnie”. „Mężczyźni starają się (...) siedzieć do końca”, a kobieta „to jakby jej wielki, ogromny kamień z serca zleciał”. „Była zmęczona, to już widać było po niej”.

2. Potrzeba bezpieczeństwa. Pracownicy potrzebują pewności i poczucia bezpieczeństwa. Dwa główne zmartwienia, obawy czy wręcz lęki zakłócają ich spokój i skłaniają do przechodzenia na wcześniejsze emerytury to:

a. Lęk przed utartą pracą. Pracodawcy twierdzą, że ich pracownicy obawiają się utraty pracy i problemów finansowych. Dlatego z utęsknieniem czekają na możliwość przejścia na wcześniejszą emeryturę. Dzięki niej będą bowiem mieli zapewniony stały i pewny dochód. Emerytura, to „zapewnienie sobie stałego i pewnego dochodu w obliczu niepewności zatrudnienia i obawy utraty

pracy”, „jest przywilejem, daje poczucie stabilności”. Ludzie „odchodzą na emeryturę, żeby mieć takie zabezpieczenie finansowe, żeby mieć coś w garści”. Traktują ją jako stabilną przystań. Pracownicy obawiają się, że mogą zostać zwolnieni tuż przed emeryturą i wtedy nikt nie będzie chciał ich zatrudnić. Takie lęki pojawiają zwłaszcza wśród pracowników gorzej prosperujących firm. Wydaje się, że lęk ten nie jest do końca uzasadniony. Jeden z pracodawców, z zakładu, który jest w tej chwili w bardzo złej kondycji finansowej, zapewniał, że nie zwalnia się starszych osób, że robi się wszystko, żeby nie wysyłać ludzi na bruk. „Odchodził ten kto ma uprawnienia, wiadomo, żeby nikogo nie skrzywdzić, żeby nie wysłać pracownika na ulicę”.

b. Lęk przed zmianami w prawie emerytalnym. Pracodawcy obserwują u swoich pracowników strach przed tym co może się znów zmienić w polskim prawie emerytalnym. Pracownicy obawiają się, że jeśli nie skorzystają z przejścia na wcześniejszą emeryturę, to może okazać się, że albo potem będą musieli dłużej pracować albo świadczenie będzie niższe, albo coś jeszcze gorszego. Widać, że nie ufają systemowi emerytalnemu i wolą w myśl zasady „lepszy wróbel w garści niż gołąb na dachu” wybrać wcześniejszą emeryturę. Rzeczywiście mniej korzystną, ale pewną. Wcześniejsza emerytura broni przed niepewnością co do zasad jakie będą obowiązywać w momencie przechodzenia na normalną emeryturę. Niezależnie od branży pojawiały się takie opinie: ludzie chcieliby mieć już „spokój psychiczny, bo teraz jest coś takiego, że każdy się boi, czy tą emeryturę będzie miał, i w jakiej wysokości”, „z tymi emeryturami to tak się zmienia, taka niepewność ciągle”, „jest strach, że jak nie przejdę teraz, to może nie przejdę nigdy”. Strach przed zmianą przepisów jest istotnym czynnikiem przy podejmowaniu decyzji o przejściu na wcześniejszą emeryturę.

3. Względy finansowe. Według pracodawców z branży związanej z handlem i naprawami wielu pracowników przechodzi na emerytury, zwłaszcza wcześniejsze ze względów finansowych. Jeden z rozmówców powiedział, że w przypadku jego pracowników „po wyliczeniu okazało się, że (emerytura) będzie wyższa od ostatnich pensji. Wiązało się to z tym, że w zakładzie pracy od paru lat nie było znaczących podwyżek, a nieraz osobom starszym obniżano płace”. Inni uważają, że pracownicy decydują się na wcześniejsze emerytury,

ponieważ wykalkulowali sobie, że będzie to dla nich bardziej rentowne. Będą dostawać comiesięczne świadczenia i jednocześnie będą dalej pracować tyle, że na innych warunkach. Dzięki temu mają niejako upieczone dwie pieczenie na jednym ogniu. Mają i pieniądze i spokój oraz poczucie bezpieczeństwa. „Mają zagwarantowane te wypłaty, a robią sobie jeszcze drugie tyle”. Motywy finansowe nie pojawiały się praktycznie w rozmowach z dyrektorami szkół. Wygląda na to, że nauczyciele nie kalkulują w ten sposób, że ważniejsze są dla nich inne kwestie. Pojawiła się natomiast inna finansowa kwestia. Nauczyciele obawiają się, że jeśli nie skorzystają z wcześniejszej emerytury i będą pracować, aż do osiągnięcia normalnego wieku emerytalnego, to wyjdą na tym gorzej. „Boją się, że im później pójdą, tym gorszy przelicznik będzie dla nich (...) ten współczynnik wstrzymuje ludzi przed zostaniem na dłużej”.

4. Zdrowie. Przechodzenie na emeryturę ze względów zdrowotnych dotyczy właściwie tylko tych pracowników, którzy wykonywali ciężki pracę (praca na budowie). W przypadku branży obsługa nieruchomości i firm stan zdrowia „eliminuje” praktycznie tylko mężczyzn. Ale czasem dotyczą także kobiety – np. chore stawy uniemożliwiają dalszą pracę jako sprzątaczkę. W przypadku handlu pojawiają się „problemy z nogami”, ponieważ ekspedientki muszą przez większość czasu stać. W przypadku pracowników szwalni czy zakładów galanterijnych pojawiają się problemy ze wzrokiem (np. jaskra), które również uniemożliwiają dalszą pracę w zawodzie. „Panie zatrudnione w krawiectwie ciężkim chętnie odchodzą na wcześniejsze emerytury, ponieważ są schorowane, nie mają już siły do pracy (...), bo pracują w trudnych warunkach”. Zdrowie jest bardzo istotną kwestią w przypadku oświaty. Zdaniem dyrektorów szkół problemy zdrowotne, nawet jeśli nie są bardzo poważne, odwracają uwagę nauczycieli od obowiązków. „Taka pani się denerwuje swoimi wynikami, musi po lekarzach biegać”.

5. Potrzeba odpoczynku. Pracodawcy (głównie z branży związanej z przetwórstwem przemysłowym) jako powód przechodzenia na emeryturę podawali po prostu zmęczenie i chęć odpoczynku. Ponieważ praca w tym sektorze jest ciężka, wymaga siły i dobrego zdrowia, pracodawcy uważają, że po 35 takiej fizycznej pracy pracownik ma prawo być zmęczony i niechętny do pozostawiania w zakładzie pracy. Niektórzy pracodawcy określają emeryturę jako coś na co

pracownik zasłużył wieloletnią pracą. Jest swojego rodzaju nagrodą czy rekompensatą za długoletnie wysiłek. „Człowiek przepracował tyle lat” – mówi jeden z pracodawców – „to zasłużył na odpoczynek”.

6. Konieczność. Pracodawcy zwracają uwagę na to, że w wielu firmach w Polsce pracownicy „częściej są wyrzucani, niż odchodzą z własnej woli”. Uważają, że problemem nie jest chęć przejścia na emeryturę, ale brak miejsc pracy dla ludzi, którzy chcą pracować.

W oświacie pojawił się jeden specyficzny powód przechodzenie na emerytury – **wypalenie zawodowe**. „Ja myślę, że w zawodzie nauczycielskim jest tak, że się powinno na emeryturę przechodzić raczej wcześniej, niż później”. To zdanie w różnej formie wypowiadała zdecydowana większość badanych pracodawców z branży związanej z edukacją. Irytacja wynikająca z zawodowego wypalenia, niesie ze sobą ryzyko nie tylko po prostu złej pracy, ale jakiegoś rodzaju krzywdy dokonanej na młodych ludziach. To jest właśnie specyfika tego zawodu – odpowiedzialność nauczyciela. Obowiązujące obecnie zasady przechodzenia na emeryturę w tym zawodzie są oceniane jako zrozumiałe i sensowne. Ci, którzy już nie mają sił by uczyć nie mogą być zatrzymywani za wszelką cenę, bo szkoła to nie jest „zakład pracy” i produktywności nie można w niej „odbębnić” mechanicznym działaniem. Przywilej jakim jest możliwość przechodzenia na wcześniejszą emeryturę pozwala odejść w momencie w którym nie można już z siebie dać wszystkiego i jednocześnie daje możliwość pozostania w pracy dla tych „perełek”, tych „najwyższej klasy pedagogów” których odejście byłoby stratą dla szkoły, a którzy mają siłę by jeszcze pracować.

Bardzo różnie wygląda sprawa wiedzy pracowników dotyczącej ich emerytury. Są tacy, którzy swoje przejście na emeryturę poprzedzają kalkulacjami i negocjacjami z pracodawcami. W takim przypadku przejście na emeryturę jest wspólną decyzją obu stron i zazwyczaj zakłada kontynuację współpracy. Są i tacy pracownicy, którzy po zastanowieniu się nad swoją sytuacją i przyszłą emeryturą, po przekalkulowaniu decydują się nie przechodzić na wcześniejszą emeryturę. „To rozsądni ludzie są, naprawdę umieją liczyć” – powiedział jeden z rozmówców – „Doskonale zdają sobie sprawę z tego, że wcześniejsza emerytura wcale nie jest korzystna (...) dlatego wolą poczekać i mieć potem lepszą sytuację”.

Nauczyciele z kolei często rozumują w następujący sposób: „jak nie odejdę, to będę musiała pracować do 60-ciu lat. Jak oni dziś mają 50—52 lata, to mają perspektywę 8-miu lat pracy, a większość z nich czuje się wypalona, idą na emeryturę”.

Zdarzają się i tacy, którzy nie zastanawiają się nad tym i wysokość świadczenie negatywnie ich zaskakuje. „Nie mają pojęcia [że tracą], zupełnie o tym nie myślą. Po przejściu na emeryturę przychodzą i płaczą, że im nie starcza. Zupełnie nie kalkulują, są bezmyślni”.

Według pracodawców z branży związanej z przetwórstwem przemysłowym wcześniejsza emerytura nie jest związana z dużymi lub w ogóle z żadnymi kosztami finansowymi. Pracodawcy uważają, że pod względem finansowym wcześniejsza emerytura nie różni się od normalnej emerytury. Częściej porównują oni pod względem finansowym samo pozostanie w pracy i przejście na emeryturę. Wydaje się, że raczej te dwie opcje są brane pod uwagę jako główne alternatywy – nie wcześniejsza lub normalna emerytura. Ponadto podkreślana jest możliwość dorabiania, zatrudnienia się w tej samej firmie, co w połączeniu z emeryturą jest finansowo opłacalne.

Pracodawcy widzą zarówno pozytywne, jak i negatywne strony przechodzenia na emeryturę. Trzeba niestety przyznać, że widzą więcej minusów niż plusów.

Do pozytywnych stron zaliczyć można to, że pracownik będzie mógł wreszcie odpocząć. Odzyska spokój psychiczny, bo emerytura zapewni mu poczucie bezpieczeństwa i nie będzie już lękał się o swoją pracę i o pieniądze. Będzie miał spokój, będzie mógł spędzać więcej czasu z rodziną, zająć się domem czy działką, będzie mógł robić, to co naprawdę lubi i na co ma ochotę. Niestety, zazwyczaj pojawia się również refleksja, że emerytury w Polsce są tak niskie, że emeryci w większości nie mogą korzystać z tych pozytywnych aspektów emerytury, gdyż najzwyczajniej nie stać ich na to. „Polska jest 100 lat za murzynami w tej kwestii”, „po 35 latach pracy osoba ma na rękę 1100zł, więc to nie są żadne pieniądze”. I w ten sposób dochodzimy do negatywnych skutków przechodzenia na emeryturę.

Świadczenia emerytalne są w większości przypadków niższe niż wynagrodzenie. Przejście na emeryturę wiąże się więc z pogorszeniem sytuacji finansowej. Oznacza również utratę kontaktu z innymi ludźmi, monotonię i nudę, to „dramatyczny koniec życia w bardzo specyficznej i żywej kulturze szkoły”. Może spowodować, że emeryci będą się czuli zbędni

i nikomu nie potrzebni. „To są zwykle ludzie, którzy poza pracą nie mają swojej pasji życiowej, jakichś zainteresowań. Po prostu dla nich tylko praca i dom i zdają sobie sprawę tego, że w momencie, kiedy wyłączą się z tego życiowego wyboru, to zostanie swój dom, czyli zamknięcie w czterech ścianach”.

Według pracodawców pracownicy są niejako w rozkroku. Mieszają się w nich sprzeczne uczucia i pragnienia. Z jednej strony chcieliby po tylu latach odpocząć, z drugiej strony na pracy również im zależy (zarówno ze względów racjonalnych, ekonomicznych, ale i finansowych). Chcieliby mieć już „spokój psychiczny, bo teraz jest coś takiego, że każdy się boi, czy tą emeryturę będzie miał, i w jakiej wysokości”. Dlatego nie zawsze wiedzą, co powinni zrobić. Część decyduje się właśnie na wcześniejszą emeryturę. Uważają, że jest to rozwiązanie kompromisowe. To „zapewnienie sobie stałego i pewnego dochodu w obliczu niepewności zatrudnienia i obawy utraty pracy”. Z jednej strony mają pewny dochód. Owszem, nie zawsze wysoki, ale pewny. To daje im ogromne poczucie bezpieczeństwa i spokój. Już nie muszą obawiać się zwolnienia, redukcji. Wiedzą, że co miesiąc pieniądze się u nich znajdują. Jednocześnie ogromna większość z nich pracuje na pół etatu, umowy zlecenia czy o dzieło. Jeśli tylko zdrowie im pozwala to sobie dorabiają. „No oczywiście[mają świadomość finansowych konsekwencji], ale co by to nie było, to zawsze będzie to coś lepszego niż taka sytuacja, że zmieniają się przepisy, a oni tracą pracę – bo wiadomo takie czasy, a niech zakład ma kłopoty, będą zwolnienia. A taka emerytura to zawsze jest coś więcej jak zasiłek dla bezrobotnych. A przecież jest możliwość dopracowania w niepełnym wymiarze”.

Ten wątek pojawiał się w bardzo wielu rozmowach. Pracodawcy mówili, że „mają zagwarantowane te wypłaty, a robią sobie jeszcze drugie tyle”, „część osób chciałaby dalej pracować, tylko mieć ten stały dochód już taki, którego im nikt nie zabierze, i jeszcze do tego dorobić”, „to jest tak, że nawet jeśli przejdą na wcześniejszą emeryturę, to mogą dalej pracować, na etacie, zleceniu czy o dzieło, więc bardziej opłaca się odejście”. Dostając emeryturę i jednocześnie pracując ludzie mają „taki spokój psychiczny, że już mają ten wiek osiągnięty, że już mają stałe pieniądze”. Emerytura nie oznacza dla pracowników katastrofy. Wręcz przeciwnie, „wcześniejsza emerytura jest przywilejem, daje poczucie stabilności”.

Ale nie wszyscy się z tym zgadzają. Są i tacy pracodawcy, którzy uważają, że na emeryturę decydują się tylko ci, którzy muszą, bo zdrowie nie pozwala im

na kontynuowanie pracy. Według nich „emerytura to konieczność, a nie coś na co się czeka z utęsknieniem”.

We przejściu na wcześniejszą emeryturę i kontynuowaniu pracy („dorabianiu sobie”) duża część pracodawców widzi obopólną korzyść. Pracownik ma dwa źródła dochodu, jego przeszłość jest zabezpieczona. Pracodawca z kolei odprowadza za takiego pracownika mniejsze składki, „nie wszystko trzeba płacić za nich”. A jak podkreślają sami zainteresowani „to już jest coś. Pracodawcy lubią sobie ciąć koszt”. A taki pracownik, który jedynie sobie do emerytury dorabia jest prawie jak skarb dla pracodawcy. Taki człowiek „wie, że nie musi, tylko chce” pracować. Emeryci częściej współpracują ze swoim zakładem pracy, niż idą do innego, więc pracodawcy nie tracą wartościowego i doświadczonego pracownika.

Opisane wyżej sytuacje nie dotyczy jednak wszystkich branży. Sytuacja wygląda nieco inaczej w edukacji. Większość dyrektorów niechętnie patrzy na zatrudnianie emerytów. Większość nauczycieli nie ma więc możliwości dorobienia sobie do emerytur. Oni nie wybierają wcześniejszych emerytur, żeby podbudować swój budżet. „W większości przypadków ci ludzie odchodzą na wcześniejszą emeryturę, bo się kończy przywilej. I myślą tak – jak nie odejdę, to będę musiała pracować do 60-ciu lat. Jak oni dziś mają 50—52 lata, to mają perspektywę 8-miu lat pracy, a większość z nich czuje się wypalona, idę na emeryturę”. Jeśli nauczyciel nie ma możliwości po przejściu na wcześniejszą emeryturę i jednocześnie „dorobienia” w swojej szkole na pół etatu, to nie zdecyduję się na dużo niższą od regularnych zarobków emeryturę. „Nauczycielskie emerytury są bardzo niskie i to jest czynnik, który bardzo hamuje nauczycieli przy podejmowaniu tej decyzji... zarobki są zdecydowanie wyższe niż emerytura”.

Odmienne zdanie mają również pracodawcy z firm zajmujących się przetwórstwem przemysłowym. W tej branży praca jest ciężka, bo to zazwyczaj praca fizyczna. Według nich pracownikom spieszno na emeryturę. Oni jej wręcz wyczekują. Tutaj rzadko się zdarza, żeby ktoś wzbraniał się przed przejściem na emeryturę. Pracodawcy mówili: „Wszyscy, którzy mogą, odchodzą na wcześniejszą emeryturę”, „większość chce odejść, w końcu już mogą”, „raczej nie starają się zostać, ze względu na ciężkość tej pracy”.

Można wysnuć wniosek, że na emeryturę z chęcią przechodzą ci, którzy przez całe życie ciężko fizycznie pracowali. Dla nich ważniejszy jest odpoczynek. Negatywne konsekwencje psychiczne mają mniejsze znaczenie. Ponieważ w większości są to ludzie niewykształceni mogą nie zdawać sobie sprawy z tych konsekwencji. Tacy pracownicy

zazwyczaj nie mają też szansy na późniejsze zatrudnienie, bo nie mają już zdrowia ani siły do wykonywania swojej pracy, a na przekwalifikowanie jest już za późno.

Inną grupę stanowią te osoby, które wykonywały mniej fizyczne zajęcia. Oni zazwyczaj odkładają moment przejścia na emeryturę. A nawet jeśli formalnie z tej możliwości korzystają, to w praktyce kontynuują pracę w zakładzie.

Pracodawcy zazwyczaj nie robią nic konkretnego, żeby zatrzymać pracowników w firmie. Widać u nich pewną niekonsekwencję. Z jednej strony mówią, że szkoda, że odchodzą, bo to dobrzy pracownicy. A z drugiej zazwyczaj nie podejmują żadnych konkretnych czynności, żeby zachęcić ich do dalszej współpracy z firmą. Odnoszą wrażenie, że jeśli ktoś już zdecydował się przejść na emeryturę, to nie ma po co go namawiać i prosić, żeby został. Niektórzy reagowali wręcz zdziwieniem na pytanie o próby zatrzymania. Wielu uważa, że to indywidualna decyzja każdego pracownika. „To jest tak, że jeżeli osoba już złoży podanie, wystąpi o rozwiązanie umowy, to ona jest po prostu do tego przekonania. I nie ma co dyskutować, bo i tak się tej osoby nie przekona. Zwykle są to jakieś względy, które... jakieś rodzinne osobiste, które powodują, że właśnie w tym momencie jest ta decyzja”.

Owszem przyznają, że „w niektórych przypadkach jest to na pewno wygodne, ale nie na siłę”. Pracodawcom z branży handlowej najbardziej zależałoby im na tym, żeby starszy pracownik został w firmie dopóki nie przeszkoli się nowego, dopóki następny „nie obrośnie w piórka”.

Z przekonania, skądinąd wydaje się słusznego, o wiodącej roli motywacji finansowej wynika przekonanie, że tylko pieniędzmi można zachęcić pracownika do zostania w pracy („podniosłabym stawkę”, „to wtedy bym tutaj bardziej finansowo ją jakoś podeszła”, „trzeba im dać podwyższę”, „więcej pieniędzy to jest chyba jedyne wyjście”). Niektórzy pracodawcy rozważają również zmniejszenie wymiaru godzin pracy („zakład pracy negocjował z nimi, żeby zostały, proponował pracę w mniejszym wymiarze godzin”), lżejsze warunki pracy, ale ogromna większość mówi jedynie o pieniądzach. Jeszcze inni proponują pracę nastawioną na system zadaniowy – „nie liczy się czas pracy, ale wykonanie polecenia”. Niestety nie wszyscy mogą sobie w branży handlowej pozwolić na zmianę warunków pracy. Jak mówi jedna z respondentek: „Jakie tu może być elastyczne zatrudnienie jak ciągle mamy brak na przykład kasjerek, no jaką ja tu elastyczność mogę mieć, nie przeskoczmy tego”.

Istotną kwestią jest również to, na czym polegała praca, jaką pracownik wykonywał przed uzyskaniem uprawnień emerytalnych. Jeśli była męcząca, wymagała wysiłku fizycznego i siły, to pracodawcy są mniej skłonni do namawiania pracowników do dalszej pracy. „Namawiać?” – pytają zdziwieni - „Człowiek sam musi osądzić czy mu zdrowie pozwala”. „Oczywiście zachęcam je, każdy pracownik jest ceniony przeze mnie bardzo (...) Nie mogę zachęcić za wszelką cenę, bo życie jest jedno, zdrowie tak samo, więc nie mogę absolutnie nic na siłę”. Niektórzy stwierdzają stanowczo, że namawianie pracownika, który ciężko pracował przez całe życie, żeby pracował dalej są niestosowne: „Jeżeli jest to praca fizyczna, tylko fizyczna no to według mnie zachęty pracodawcy dla pracownika nie są na miejscu ze względu na to, tak jak mówię, że to już jest człowiek w podeszłym wieku, jego wydajność fizyczna spada automatycznie, on sobie z pewnym kwestiami, z którymi radził sobie pięć lat temu nie poradzi sobie na dzień dzisiejszy”. Trudno jednak osądzić czy pracodawca martwi się bardziej o swoją firmę, czy też o zdrowie i dobre samopoczucie starszego pracownika. Ludziom, którzy pracowali przez całe życie „powinno się dać odpocząć” – mówi jeden z respondentów i dodaje „za godziwą emeryturę (niestety Polska jest 100 lat za murzynami w tej kwestii)”.

Zdarzyli się i tacy pracodawcy, którzy w ramach lojalności i zobowiązania wobec wieloletnich, dobrych pracowników zagwarantowali możliwość powrotu do pracy. „Może nie tyle, co się czynnie firma starała, ile gwarantowała miejsca na ewentualny powrót, z którego jedna kobieta skorzystała. Wiadomo, że człowiek woli wrócić do zakładu, w którym pracował wcześniej”. „Jedna osoba odeszła na emeryturę, ten mężczyzna. To był jego pomysł. Uciekł na emeryturę, ale nie mógł wytrzymać w bezruchu i wrócił. Był dobrym pracownikiem, rzetelnym uczciwym, zatrudniliśmy go na pół etatu, pozwalamy pracować co drugi dzień. Też w ramach lojalności go zatrudniliśmy. Był lojalny, to i my powinniśmy. I w podzięce za pracę”.

W edukacji sytuacja wygląda zupełnie inaczej. Z rozmów z dyrektorami wynika, że oni nie robią praktycznie nic, żeby nauczyciela zatrzymać. Wolą zatrudniać młodych. Jeżeli emerytowany nauczyciel kontynuuje pracę (na pół czy ćwierć) etatu to jest to sytuacja sporadyczna zazwyczaj spowodowana koniecznością (zastępstwo) albo prośbami uczniów i rodziców. Praktycznie każda szkoła ma swojej kadrze jednego wybitnego pedagoga, u którego kwestia wieku jest drugorzędna, bo rekompensuje ją wyjątkowymi zdolnościami. „To są nauczyciele, którzy stanowią (...) wizytówkę szkoły”. Jeśli nauczyciel nie jest „taką perełką”, to przy zapewnieniach dyrektorów, że są pełni uznania dla kwalifikacji starszych,

pozostawanie w szkole jest zwykle na prośbę samego pracownika „te panie przeszły na emeryturę i jednocześnie prosiły o dalsze pół etatu czy coś.. to dostały”.

Widać dość wyraźnie, że w branżach w których nie ma kłopotów ze znalezieniem nowych pracowników stary, emerytowany pracownik traktowany jest jako kłopot. A w branżach, które już odczuły zmiany na rynku pracy dba się i szanuje starych pracowników.

6. POLITYKA KADROWA ZAKŁADU PRACY

Z rozmów z pracodawcami wynika, że ogromna większość zakładów pracy odczuwa w coraz większym stopniu brak pracowników. Pracodawcy albo mają w tej chwili albo mieli niedawno duże problemy w znalezieniu odpowiednich pracowników. Niektórzy słyszeli od znajomych z innych zakładów, że coraz trudniej znaleźć kogoś do pracy. Niektórzy uważają, że są to problemy związane z emigracją zarobkową. Kłopoty zaczęły się pojawiać mniej więcej ponad rok temu. I okres ten pracodawcy łączą ze wzmożonymi wyjazdami Polaków za granicę w poszukiwaniu pracy.

Praktycznie tylko dyrektorzy szkół nie zauważyli problemów ze znalezieniem pracowników. Wręcz przeciwnie, według nich jest bardzo dużo młodych nauczycieli chętnych do pracy. „U mnie ciągle na biurku leżą stosy podań o pracę, wiadomo”.

W branży związanej z handlem, naprawami, przetwórstwem przemysłowym, obsługą nieruchomości i firm brakuje głównie robotników, pracowników produkcji, osób z najniższych szczebli, pracowników fizycznych. Jest zapotrzebowanie na odpowiedzialnych pracowników do prostej, fizycznej pracy. Pracodawcy uważają, że trudno rekrutować ludzi na te stanowiska głównie dlatego, że pensje są tam bardzo niskie. Pracodawcy coraz częściej widzą, że młodzi ludzie nie chcą u nich pracować. Pensje są zbyt niskie, a praca mało ciekawa. Zdają sobie sprawę z tego, że w tej sytuacji „pracownik między 50 a 60 rokiem życia jest dla nich najlepszy (ponieważ) wie, że nie łatwo znajdzie pracę, więc ją po prostu szanuje bardziej niż młody chłopak czy dziewczyna”. „Młode osoby przychodzą do pracy, ale szybko rezygnują”. Z drugiej strony obawiają się czy starsi ludzie będą w stanie sprostać cięższej pracy. „Ogólnie gdybyśmy mieli zatrudnić starszą osobę, bez przygotowania, to trzeba mieć na uwadze, że takie osoby mają problem z wydajnością - odpada praca fizyczna, gorzej z percepcją”. „Mamy [problemy ze znalezieniem pracowników], ale potrzebujemy głównie rzeźników, którzy jednak muszą mieć krzepę”.

Poza trudnościami w znalezieniu pracowników dużym kłopotem dla pracodawców są również duże rotacje w zespołach. Pracownicy przychodzą i odchodzą. Ledwo przeszkoli się jednego, a już trzeba szukać następnego. Pracodawcy przyznają, że taka sytuacja generuje

niepotrzebne koszty i utrudnia pracę. Z tego również względu cenią starszych pracowników. Sądzą, że są pewniejsi i że nie odejdą tak szybko jak młodzi.

Zatrudnianie emerytów nie jest odrzucanym rozwiązaniem. Sytuacja wygląda nienajgorzej zarówno w teorii, jak i w praktyce. Większość pracodawców stwierdziła, że nie ma przeciwwskazań, żeby zatrudniać starsze osoby. I rzeczywiście okazuje się, że w większości przedsiębiorstw takie osoby się pojawiają. W ponad połowie przebadanych firm w ciągu ostatnich 3 lat pracowali emeryci lub osoby w wieku emerytalnym. Nie we wszystkich pracują do dziś. Zdarzały się bowiem przedsiębiorstwa, w których zatrudnianie emerytów się nie sprawdziło.

W większości przypadków zatrudnieni emeryci to osoby, które od dawna w zakładzie pracowały. Zatrudnianie nowych emerytów należy do rzadkości. „Nie zatrudniamy emerytów z zewnątrz” – mówi jeden z rozmówców – „już za późno dla nich, żeby się przyuczili do zawodu. Nie ma sensu ich szkolić, bo już się nie przyuczą. A tak, to mamy naszego pracownika, który wie co i jak. I dobrze, to robi”. Emeryci stosunkowo rzadko szukają pracy poza starym zakładem. A i pracodawcy rzadko przyjmują „obcych” emerytów. Interesuje ich raczej współpraca, wykorzystanie doświadczonych pracowników w roli mentorów wdrażających następne pokolenie do pracy w firmie. Jeżeli mają zatrudnić kogoś z zewnątrz, to wolą zainwestować w osobę młodą.

Pomimo tego, że wielu dyrektorów szkół ma dość krytyczny stosunek do zatrudniania starszych pracowników i trudno uznać ich za entuzjastów kontynuowania pracy przez emerytów, to w praktyce okazuje się, że w większości szkół takie osoby pracują lub współpracują. W wielu szkołach ułatwia się starszemu pracownikowi „miękkie lądowanie” czyli „przejście łagodne do tego stanu spoczynku. I ... zawsze zapewniamy mu pracę w niepełnym wymiarze godzin. Tyle, ile emeryt może pracować. To znaczy, chodzi o pół etatu”.

Część pracodawców ze wszystkich branży poza edukacją deklaruje, że zatrudnia emerytów dorywczo, na krótkie terminy. Bardzo często emeryci są pracownikami, którzy „dochodzą”, pomagają wtedy, kiedy jest więcej pracy. Jedna z firm oferuje pracę emerytom w okresie świątecznym, kiedy potrzeba więcej siły roboczej. Inni oferują umowę zlecenie, ponieważ emerytowi nie trzeba już ubezpieczenia zdrowotnego opłacać. Rzadko bo rzadko, ale zdarzają się także zatrudnienia na ¼ etatu. „Większość osób chce wrócić, w niepełnym wymiarze godzin. Wracają do nas, a firma się chętnie na to godzin. Drzwi są dla nich otwarte.

(...) Na ogół to sam pracownik proponuje, że chce pracować w niepełnym wymiarze. I na ogół jest tak przyjmowany. (...) Osoby, które odchodzą, mają możliwość powrotu na to samo stanowisko. Jest ciągłość pracy, nikogo nie trzeba przyuczać do tego stanowiska. Wszyscy są zadowoleni”. „Mamy jednego pana na umowę zlecenie – on chyba wolał taki stosunek pracy”.

W szkołach często zdarzają się sytuacje w których emerytowani pracownicy zatrudniani są na zastępstwo (na przykład gdy inna nauczycielka idzie na urlop macierzyński) albo nie rozwiązuje się z nimi umowy po to, żeby doprowadzili do końca wychowawstwo.

7. JAK ZACHĘCIĆ PRACODAWCÓW DO ZATRUDNIANIA EMERYTÓW

Czy można w jakiś sposób przełamać negatywne stereotypy na temat osób starszych i wykorzystać ten – dostrzegany, ale wciąż niewykorzystany – zasób wiedzy, umiejętności i doświadczenia? Co zrobić, żeby pozytywny stosunek do starszych, emerytowanych pracowników nie pozostawał jedynie w sferze deklaratywnej, ale żeby i w praktyce w firmach pojawiali się tacy pracownicy?

Pracodawcy przyznają, że odkąd zaczęli mieć problemy ze znalezieniem pracowników coraz poważniej biorą pod uwagę zatrudnianie emerytów albo przynajmniej namawianie swoich pracowników, żeby zostali w pracy dłużej. Pracodawcy, którzy do tej pory nie praktykowali zatrudniania osób starszych czy znajdujących się na emeryturze przyznają, że nie wykluczone jest, że będą zmuszeni do zatrudnienia takich osób „z powodu braku rąk do pracy”. „Tak się porobiło, że młodym się nie chce i w ich miejsce zatrudniamy starszych”.

Z pewnością potrzebna jest zmiana nastawienia – „emeryci są troszkę zaniedbani, powinni być promowani i powinien być większy popyt na nich, dlatego, że to są ludzie doświadczeni i naprawdę czasami taka ciekawa osobowość (...) powinna być taka strona internetowa – praca dla emerytów”. Inny rozmówca zasugerował, że potrzebna jest duża akcja społeczna zachęcająca do zatrudniania emerytów. Skoro organizuje się akcje zachęcające do zatrudniania starszych pracowników.

Niewykluczone, że zmianę nastawienia wymusi sytuacja na rynku pracy. „Migracja i polityka państwowa, która spowodowała to, że nie kształcą się fachowców, sprawiają, że coraz trudniej znaleźć osoby, które rzeczywiście znają się na tej pracy [budowlance]. (...) Rozpaczliwie szukamy murarzy, cieśli, ludzi w wykształceniu technicznym”. Przynajmniej część prac, na które jest obecnie popyt, mogłyby wykonywać starsze osoby – „starsze osoby poradziłyby sobie z pracą, ale pracodawcy jeszcze do tego nie doszli. Ale poczekajmy jeszcze z rok, to zmiękną”. Trzeba jednak pamiętać, że pracodawcy wybierają z nadsyłanych ofert – a tych od starszych osób, nie ma. Jest to więc moment na ich ruch. Proponowana przez

jednego z rozmówców akcja społeczna powinna być kierowana zarówno do pracodawców, jak i samych emerytów.

Sama zmiana sytuacji na rynku pracy może jednak nie rozwiązać problemu „niezagospodarowania osób starszych” – w każdym razie nie w mniejszych miejscowościach, gdzie już dla 40-latków wiek staje się przeszkodą w znalezieniu pracy. Tam potrzebne są instrumenty prawne i ulgi dla firm dających zatrudnienie emerytom. A może tam właśnie nie – może ulgi powinny być uzależnione od sytuacji na lokalnym rynku pracy, tak by dać szansę tym, którzy jeszcze nie wypracowali emerytury?

Żeby zatrudniania emerytów stało się atrakcyjne dla pracodawców konieczne są ulgi – „bardzo chętnie [zatrudniłbym emeryta]. Jeżeli by miała jeszcze jakieś zniżki, to bardzo chętnie”, „podatki na przykład zmniejszyć, opłaty, jeżeli by pracodawca mniej płacił za emeryta (...) jakieś dodatkowe przywileje zatrudniając go tak, jak to ma miejsce w przypadku osób niepełnosprawnych. Ulgi dotyczyłyby przede wszystkim opłat ZUS-owskich. Ich pobieranie oraz nakładanie jakichkolwiek ograniczeń na pracę emerytów w przypadku podjęcia przez nich pracy uważano za niesprawiedliwe, ponieważ oni już wypracowali tę emeryturę i ona im się należy, tym bardziej, że zatrudnianie doświadczonych emerytów jest z korzyścią dla wszystkich”. Pracodawcy sugerują, że powinny być takie same udogodnienia i ulgi, jak w przypadku zatrudniania inwalidów czy studentów.

Spotkaliśmy się jednak także z opinią, że wszelkie regulacje typu ulgi, zwolnienia z podatków itp. są złe, a ponadto korupcyjogenne – „podobnie wykorzystuje się inwalidów, żeby wyłudzić ulgi, dopłaty itd.”. Dla części firm wspomniane ulgi są warunkiem rozwoju firmy. W czasie serii rozmów trafiliśmy na firmę, której właścicielka usłyszała o programie i ulgach związanych z zatrudnianiem osób na emeryturze. Znalazła więc dwie kobiety, przeszkoliła je i chciała zatrudnić. Ale kiedy zajęła się formalnościami, okazało się, że lokalny Urząd Pracy jeszcze nie przystąpił do odpowiedniego programu. Bez ulg firmy nie było stać na zatrudnienie przeszkolonych już osób, choć bardzo jej na tym zależało, ponieważ byli to obiecujący pracownicy. Właścicielka była przekonana, że są to lepsi pracownicy – bardziej zdyscyplinowani, bardziej dyspozycyjni – „mogą pracować na pół etatu, w różnych etatach, zastępować kogoś, np. kobietę na urlopie macierzyńskim. (...) Są bardziej wydolni, lepiej zorganizowani”.

Najtrudniej przekonać dyrektorów szkół. Dla nich kwestie finansowe nie są aż tak bardzo istotne. Nie mają też problemu ze znalezieniem nowych nauczycieli. Dyrektorzy

często po prostu uważają, że starsze osoby nie nadają się do pracy z uczniami. Wydaje się jednak, że nic nie stoi na przeszkodzie, aby zatrudniali starsze osoby do pracy w pionie administracyjnym. Być może do tego zniżki i ulgi mogłyby ich przekonać.

Ważne jest jednak nie tylko to jak zachęcić pracodawców do zatrudniania emerytów, ale również to jak zachęcić starszych pracowników kontynuowania pracy, do nie przechodzenia na wcześniejsze emerytury. Wielu pracodawców uważa ich przecież za wartościowych pracowników i sądzą, że należy ich zatrzymywać. Proponują zmiany w przepisach emerytalnych. Zmiany dzięki którym bardziej będzie się opłacało pracować dalej niż odchodzić. „Co by zmienił w systemie emerytalnym? Pozwoliłbym pracować na cały etat i za takie wynagrodzenie, na jakie zasługują. Teraz nie mogę dać takiego wynagrodzenia, jak bym chciał, i tak już swoje wypracowali, więc czemu odbierać im emeryturę, za wyższą pensję”. Za dobry pomysł uważają też zmianę warunków pracy (zmniejszenie ilości godzin, elastyczny czas pracy, zadaniowy system pracy).

Jednak nie dla wszystkich zakładów starsi pracownicy są dobrym rozwiązaniem. Generalnie widać trzy główne powody niechęci do zatrudniania starszych pracowników. Po pierwsze, przekonanie o małej wydajności i słabym zdrowiu starszych pracowników. Po drugie, przekonanie o tym, że starsze osoby już się napracowały i powinny odpocząć. Po trzecie, przekonanie o konieczności zwalniania miejsc pracy dla młodych ludzi.

Wielu pracodawców nie ma nic przeciwko i nawet chętnie zatrudniliby starszych, ale niestety praca jest zbyt ciężka, wymaga dobrej kondycji fizycznej, pracy w stresie i starsi po prostu nie są w stanie sobie z nią porazić. „Trudno teraz o dobrego pracownika” – przyznaje ze smutkiem jeden z rozmówców. „Nie powinno się ich zatrzymywać, ponieważ stare szwaczki sprawdzają się gorzej od młodych”. Inni uważają, że tacy pracownicy nie są dobrą inwestycją, ponieważ „te osoby które mają już jakieś świadczenie emerytalne to one szukają pracy, gdzie mogą sobie dorobić i chciałyby zazwyczaj tak, albo mniej godzin pracować, na jakieś pół etatu”. Wiedzą również z własnego doświadczenia, że „babcie” nie zawsze są dyspozycyjne: „dawaliśmy ogłoszenia jakiś czas temu, to zgłaszały się panie, które były na emeryturze i oficjalnie mówiły, że one mogą pracować powiedzmy od godziny tam 12 do 14, potem muszą mieć przerwę, bo muszą wnuczka odebrać i taka dezorganizacja jak jest ta babcia czy dziadek w tym wieku, no to raczej dzieci liczą, że trochę pomogą, przynajmniej dziećmi się zajmą”.

Zdarzają się i tacy pracodawcy, którzy są „przeciwni zatrudnianiu osób w wieku emerytalnym, bo blokują one miejsca pracy osobom młodszym”. „[Nie zatrzymywać] bo młodzi też muszą pracę znaleźć”, „młodym też trzeba dać szansę”. Zdarzają się i bardziej kategoryczne głosy. Jeden z pracodawców powiedział, że nieraz na wcześniejsze emerytury przechodzą ludzie nieuczciwi – „są na emeryturze, a później dorabiają sobie i blokują tym samym miejsca pracy młodszym. To niesprawiedliwe. Niesprawiedliwe są wcześniejsze emerytury, bo każdy powinien pracować tyle samo. I nie powinno się zatrudniać osób na emeryturze”.

8. PODSUMOWANIE

Przebadane zakłady pracy są bardzo zróżnicowane. Poszczególne branże różnią się między sobą, a dodatkowo są same wewnętrznie zróżnicowane. Różnią się wielkością i charakterem zatrudnienia. Są zarówno prace wymagające wysokich kwalifikacji, wykształcenia, jak i takie, które wymagają jedynie siły fizycznej.

Jeśli praca nie wymaga specjalnych, formalnych kwalifikacji to obraz idealnego pracownika jest we wszystkich branżach dość podobny. Musi to być osoba komunikatywna, odpowiedzialna, dyspozycyjna, musi chętnie i szybko się uczyć. W kontaktach z klientem ważny jest schludny wygląd i kultura osobista. W pracach fizycznych niezbędne jest zdrowie i siła. Nauczyciele muszą mieć dobry kontakt z dziećmi. Osoby mające kontakt z pieniędzmi muszą być uczciwe. Wykształcenie wyższe nie jest wymagane na większości stanowisk, ważniejsze jest to, żeby ciągle się rozwijać i podwyższać swoje kwalifikacje.

W badanych branżach większość pracowników stanowią osoby w wieku 31-49 lat. Młodszy i starszy stanowią mniejszość zespołów. Większość firm zatrudnia emerytów lub osoby w wieku emerytalnym. Zazwyczaj są to pracownicy, którzy pracowali wcześniej w zakładzie. Bardzo rzadko korzysta się z emerytów „z zewnątrz”. Pracodawcy tłumaczą to zbyt wysokimi nieopłacalnymi kosztami szkolenia.

Zarówno starsi, jak i młodszy pracownicy mają swoje wady i zalety. Starsi mają doświadczenie, są solidni i szanują pracę. Młodzi są silniejsi, chętniej się uczą są bardziej kreatywni i lepiej nadają się do kontaktów z klientem, ponieważ są bardziej otwarci i komunikatywni. Pracodawcy podkreślają, że bardzo wartościowa jest współpraca starszych z młodszymi. Pozwala bowiem redukować wady i zwielokrotnić zalety obydwu grup pracowników. Wydaje się, że w wielu przypadkach idealny pracownik powinien mieć cechy fizyczne młodego człowieka, a psychikę osoby starszej. Sytuacja wygląda inaczej w szkołach, gdzie starsi nauczyciele są zawodowo wypaleni i według dyrektorów nie powinni za długo pracować. Nie dotyczy to szkół wyższych.

Większość osób, które przechodzą na emerytury decydują się na te wcześniejsze. Robią to ponieważ obawiają się utraty pracy tuż przed przejściem na emeryturę lub zmiany

przepisów w prawie emerytalnym. Wielu pracowników przechodzi na emerytury jedynie formalnie i kontynuuje pracę w zakładzie. Pracodawcy widzą w takim rozwiązaniu obopólną korzyść. Oni mają dobrego pracownika, który zna firmę i nie muszą płacić za niego wszystkich składek. Pracownik ma zapewniony jeden dochód w postaci świadczenia emerytalnego, do którego może sobie nieraz nawet drugie tyle dorobić.

Część pracowników zostaje w zakładzie po przejściu na emeryturę. W większości przypadków pracodawcy nie robią nic, żeby pracownika zatrzymać. Uważają, że to jego przemyślana decyzja, że ma prawo do odpoczynku (zwłaszcza w przypadku prac fizycznych). Poza tym część sądzi, że trzeba zwolnić miejsca pracy dla młodych.

Pracodawcy widzą potencjał w starszych pracownikach. Zła sytuacja na rynku pracy coraz bardziej zmusza ich do szukania siły roboczej wśród emerytów. Sugerują jednak, że potrzebna jest szeroko zakrojona akcja społeczna promująca zatrudnianie starszych osób, zniżki i ulgi (podobne do tych, jakie zyskuje się zatrudniając osoby niepełnosprawne). Trzeba również przekonać niektórych emerytów, żeby nie rezygnowali całkowicie z pracy, że pomimo tego, że są na emeryturze mogą dalej pracować.

Jest więc na rynku pracy miejsce dla starszych pracowników. Poza ciężką pracą fizyczną, bezpośrednimi kontaktami z klientem (zwłaszcza sprzedaż) i pracą w szkole, gdzie w pewnym wieku po prostu następuje wypalenie zawodowe emeryci mogą szukać zatrudnienia. Trzeba jednak zmienić nastawienie obydwu stron. Emeryci muszą uwierzyć, że mogą być wartością, a nie jedynie kłopotem dla pracodawcy. A pracodawcy muszą chcieć z tej wiedzy i doświadczenia skorzystać.