

2024

POTENCJAŁ SILVERSÓW NA KUJAWSKO- POMORSKIM RYNKU PRACY

ZAPOTRZEBOWANIE NA ZAWODY WŚRÓD PRACODAWCÓW ZATRUDNIAJĄCYCH OSOBY POWYŻEJ 50. ROKU ŻYCIA



WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY
W TORUNIU



Krajowy
Fundusz
Szkoleniowy

RAPORT KOŃCOWY Z BADANIA:

Potencjał „Silversów” (osób po 50. roku życia) na kujawsko-pomorskim rynku pracy.

Zapotrzebowanie na zawody wśród pracodawców zatrudniających osoby powyżej 50. roku życia.

Raport opracowany przez:



Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o.

ul. A. Ostrowskiego 9, 53-238 Wrocław

Aleksandra Szelezin – kierowniczka badania

Emilia Pokropińska

Daria Bojanowicz

Kinga Wójcik

Artur Kotliński

Jarosław Sawicki

Zamawiający:



Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu

ul. Szosa Chełmińska 30/32, 87-100 Toruń

Spis treści

1	Wprowadzenie do badania	5
2	Metodologia badania i próba badawcza	7
2.1	Wykorzystane metody badań społecznych	7
2.2	Struktura próby w badaniu ankietowym z pracodawcami	8
3	Wyniki badania	10
3.1	Wyniki analizy danych zastanych	10
3.1.1	Charakterystyka demograficzna	10
3.1.2	Wskaźniki rynku pracy	17
3.1.3	Wykształcenie Silversów	27
3.2	Pracodawcy zatrudniający osoby powyżej 50. roku życia	31
3.3	Plany zatrudnieniowe oraz zapotrzebowanie na zawody/stanowiska wśród kujawsko-pomorskich pracodawców	35
3.4	Postawy pracodawców wobec zatrudnienia osób w wieku 50+	42
3.4.1	Portret „Silversa” z perspektywy pracodawcy	42
3.4.2	Zalety i wady Silversów w porównaniu z pracownikami z młodszych pokoleń ...	45
3.4.3	Współpraca Silversów z młodszymi pracownikami	51
3.4.4	Zarządzanie pracownikami 50+	53
3.5	Postawy Silversa wobec pracy zawodowej	56
3.5.1	Wartości, którymi kierują się Silversi	56
3.5.2	Mobilność zawodowa	58
3.5.3	Trudności, jakie muszą pokonać Silversi by utrzymać aktywność zawodową	60
3.5.4	Motywacja do dalszej pracy	64
3.5.5	Doświadczenie przez Silversów presji przejścia na emeryturę	66
3.5.6	Plany aktywności zawodowej na emeryturze	68
3.6	Rozwój zawodowy „Silversów”	69
3.6.1	Rozwój zawodowy pracowników w perspektywie pracodawców	69
3.6.2	Rozwój zawodowy pracowników w perspektywie Silversów	73
3.7	Dobre praktyki	74
3.7.1	Zarządzanie wiekiem	75
3.7.2	Przykłady dobrych praktyk na podstawie studium przypadku	77
4	Kluczowe wnioski i rekomendacje	83
5	Spis tabel, wykresów i map	88

Wykaz skrótów

KFS	Krajowy Fundusz Szkoleniowy
WUP	Wojewódzki Urząd Pracy
BDL	Bank Danych Lokalnych
GUS	Główny Urząd Statystyczny
NSP 2021	Narodowy Spis Powszechny z roku 2021
PKD	Polska Klasyfikacja Działalności
CATI	Wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny (<i>ang. computer-assisted telephone interviewing</i>)
IDI	Indywidualne wywiady pogłębione (<i>ang. individual in-depth interview</i>)
M	Średnia arytmetyczna (<i>ang. mean</i>)
n	wielkość próby badawczej

1 Wprowadzenie do badania

Przedmiotem Zamówienia było przeprowadzenie badania pt. „Potencjał „Silversów” (osób po 50. roku życia) na kujawsko-pomorskim rynku pracy. Zapotrzebowanie na zawody wśród pracodawców zatrudniających osoby powyżej 50. roku życia.” Jego realizacja została sfinansowana ze środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego.

Badanie zlecił Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu, a wykonał Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o. z Wrocławia. Zamówienie było realizowane w okresie od kwietnia do września 2024 roku.

Celem badania było określenie zapotrzebowania kujawsko-pomorskich pracodawców na zawody wykonywane przez pracowników po 50. roku życia - określonych mianem „Silversów”.

„Silversi” to osoby po 50. roku życia. Należą do dwóch generacji:

- pokolenia Baby Boomers - urodzonych między 1946 – 1964 rokiem;
- pokolenia Generacja X - urodzonych pomiędzy 1965 – 1979 rokiem.

Badanie dotyczyło pracujących osób powyżej 50. roku życia oraz osób pracujących w wieku emerytalnym wykonujących zawody zarówno fizyczne, prace proste, specjalistyczne oraz biurowe.

Zakres podmiotowy badania stanowiły dwie grupy respondentów:

1. przedstawiciele pracodawców zatrudniających osoby powyżej 50 roku życia;
2. pracownicy powyżej 50. roku życia (w tym osoby w wieku emerytalnym).

Zakres terytorialny badania objął obszar województwa kujawsko-pomorskiego. Analiza i interpretacja zebranego materiału badawczego uwzględniła zróżnicowanie lokalne (szczególnie dane ilościowe pochodzące ze statystyki publicznej są prezentowane w podziale na powiaty).

Zebrane dane pierwotne i wtórne posłużyły rozwinięciu ośmiu zagadnień badawczych:

- Zagadnienie 1** Wskaźniki rynku pracy (m.in.: zmiany demograficzne, aktywność zawodowa w województwie kujawsko-pomorskim, w kraju i w Europie, „Silversi” pracujący oraz prowadzący działalność gospodarczą w województwie).
- Zagadnienie 2** Portret „Silversa” z perspektywy pracodawcy (srebrne talenty, możliwości, wartości, szanse, bariery do wykonywania pracy).
- Zagadnienie 3** Postawa pracodawcy wobec zatrudnienia osób w wieku 50+, w tym w wieku emerytalnym (kontynuacja zatrudnienia / zatrudnienie nowych pracowników).

- Zagadnienie 4** Pracodawcy zatrudniający osoby powyżej 50. roku życia. Branża, powiat, struktura zatrudnienia (wiek, płeć, zawód/stanowisko). Zapotrzebowanie na zawody/stanowiska. Oczekiwania wobec osób po 50. roku życia, wady i zalety takich pracowników.
- Zagadnienie 5** Postawy „Silvera” wobec pracy zawodowej:
- mobilność zawodowa: motywacje do zmiany zatrudnienia (wewnętrzne: np. chęć zmiany środowiska, spokojniejsze miejsce pracy czy zewnętrzne: np. utrata zatrudnienia, sytuacja gospodarcza, poziom zadowolenia z obecnej pracy, jaki jest poziom akceptacji zmian, które trzeba ponieść by znaleźć inną pracę – otwartość na zmiany np. przekwalifikowanie, dojazdy, przeprowadzka, znaczenie posiadanego doświadczenia zawodowego);
 - motywacja do dalszej pracy: wydłużenie aktywności zawodowej po osiągnięciu wieku emerytalnego – motywy, deklaracje, aspiracje (jakiej pracy szukają - zgodnej z wykształceniem czy nie ma to znaczenia, bariery, czy spotkali się z przejawami dyskryminacji ze względu na wiek przy poszukiwaniu pracy. Jak zachęcić osoby osiągające wiek emerytalny do pozostania na rynku pracy.
- Zagadnienie 6** Rozwój. Oferta szkoleniowa i chęć rozwoju (programy wspierające rozwój, ocena poziomu kompetencji oraz postawy pracodawcy wobec rozwoju, postawy osób w wieku po 50. roku życia).
- Zagadnienie 7** Dobre praktyki - jak efektywnie wykorzystać potencjał „Silverów” (prezentacja dobrych praktyk w regionalnych firmach jak i rozwiązań z innych krajów, polityka firm z kapitałem zagranicznym lub firm międzynarodowych)
- formy rekrutacji i „on-boarding’u” osób w wieku 50+,
 - rola osób w wieku 50+ przy wdrażaniu do pracy osób z młodszego pokolenia,
 - komunikacja w zespole, relacje międzypokoleniowe,
 - formy rozwoju pracowników w wieku 50+,
 - polityka zatrudnieniowa wobec osób 50+ (np. w innych krajach).
- Zagadnienie 8** Wnioski i rekomendacje. Jak wspierać procesy zatrudnieniowe „Silverów” i wykorzystać ich potencjał. Jak zachęcać do aktywności zawodowej i podnoszenia / zmiany kwalifikacji.

2 Metodologia badania i próba badawcza

W przeprowadzonym procesie badawczym zastosowano triangulację metod i technik badawczych. Analizie poddano zarówno dane zastane, jak i dane pierwotne. Dane pierwotne pozyskano za pomocą metod ilościowych i jakościowych od dwóch grup respondentów: pracowników 50+ i zatrudniających ich pracodawców.

2.1 Wykorzystane metody badań społecznych

Zastosowano następujące metody badawcze:

- **Analiza danych zastanych (desk research)**

W niniejszym badaniu analiza desk research została potraktowana jako przegląd zbioru źródeł, przedstawiony jako syntetyczne podsumowanie stanowiące kontekst dla interpretacji wyników badań pierwotnych (wywiadów kwestionariuszowych i pogłębionych).

Analizie poddano przede wszystkim dane pochodzące ze statystyki publicznej: dane Banku Danych Lokalnych GUS, dane z Narodowego Spisu Powszechnego 2021, dane powiatowych urzędów pracy z terenu woj. kujawsko-pomorskiego.

- **Ankieta telefoniczna CATI**

Populację badania ankietowego stanowiły podmioty gospodarcze z województwa kujawsko-pomorskiego zatrudniające osoby po 50. roku życia. W ankiecie wzięli udział przedstawiciele stu pracodawców [**n=100**] – osoby z zarządu i pracownicy odpowiedzialni za politykę kadrową firm.

- **Indywidualny wywiad pogłębiony**

Respondentami badania byli pracownicy w wieku powyżej 50. roku życia, którzy mieszkają i pracują na terenie woj. kujawsko-pomorskiego. Wywiady pogłębione przeprowadzono zdalnie – telefonicznie lub internetowo (w zależności od preferencji respondenta). Tematem rozmów były doświadczenia i opinie pracowników 50+. Respondentami były zarówno osoby w wieku aktywności zawodowej, jak i osoby w wieku emerytalnym (po 60. roku życia w przypadku kobiet i po 65. roku życia w przypadku mężczyzn). Zrealizowano 20 wywiadów pogłębionych [**n=20**]. Próba badawcza jest zróżnicowana terytorialnie oraz pod względem wielkości zatrudnienia w podmiocie, w którym pracuje respondent.

- **Studium przypadku (case study).**

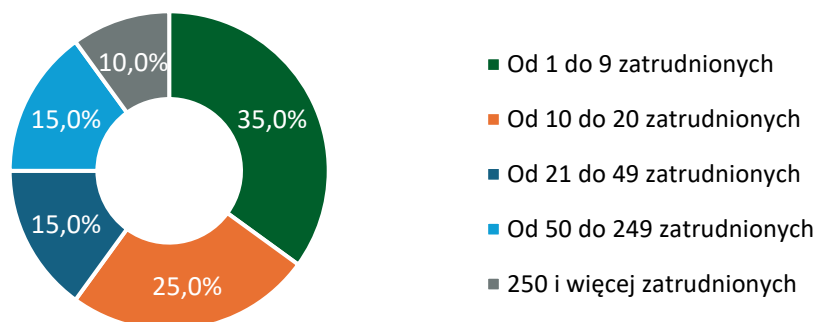
W przedmiotowym badaniu studium przypadku posłuży do sportretowania trzech [n=3] podmiotów gospodarczych działających na terenie województwa kujawsko-pomorskiego i zatrudniających osoby powyżej 50. roku życia. Przypadki do pogłębienia zostały wyłonione w toku wcześniejszych badań – ankiety CATI i wywiadu pogłębionego oraz uzupełnione analizą desk research. Celem realizacji techniki case study było wyłonienie i przedstawienie dobrych praktyk w zatrudnieniu „Silversów”.

2.2 Struktura próby w badaniu ankietowym z pracodawcami

Zgodnie z założeniami badania, w ankiecie telefonicznej wzięło udział stu pracodawców – po pięciu z każdego z obszarów podlegających pod 20 powiatowych urzędów pracy na terenie woj. kujawsko-pomorskiego. Próba była zróżnicowana pod względem prowadzonej działalności, sektora własności i wielkości zatrudnienia.

Struktura wielkości zatrudnienia w ankietowanych firmach była zgodna z założeniami metodologicznymi. Celem realizacji ankiety było poznanie opinii i doświadczeń pracodawców zatrudniających osoby po 50. roku życia. Prawdopodobieństwo, że w danej firmie pracują takie osoby wzrasta wraz z ogólną liczbą jej pracowników. Dlatego też próba badawcza nie odzwierciedlała struktury populacji, lecz nadreprezentowała większe podmioty gospodarcze.

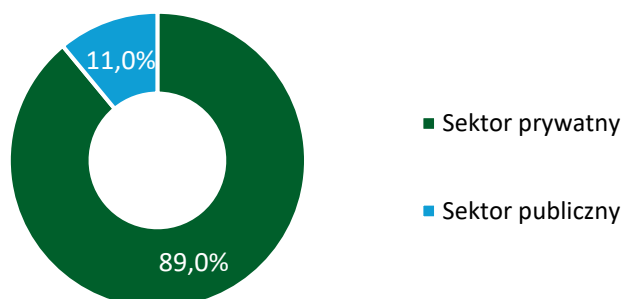
Wykres 1 Struktura próby w badaniu CATI z pracodawcami – wielkość zatrudnienia



Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Pod względem sektora własności, w badaniu dominowały podmioty z kapitałem prywatnym – 89%. Pracodawców z sektora publicznego reprezentowało w ankiecie 11% respondentów (było to osiem podmiotów działających w Sekcji E, oraz po jednym podmiocie z Sekcji O, Q oraz C).

Wykres 2 Struktura próby w badaniu CATI z pracodawcami – sektor własności



Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Tabela 1 Struktura próby w badaniu CATI z pracodawcami – sekcja PKD

Sekcja	Liczba/ Procent	W tym działy
Sekcja A – Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	2	Dział 01 - 2
Sekcja B – Górnictwo i wydobywanie	1	-
Sekcja C – Przetwórstwo przemysłowe	33	Dział 10 - 1; Dział 11 - 1; Dział 13 - 1; Dział 14 - 1; Dział 16 - 3; Dział 18 - 1; Dział 22 - 2; Dział 23 - 2; Dział 25 - 14; Dział 28 - 5; Dział 30 - 1; Dział 33 - 1
Sekcja E – Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	8	Dział 36 - 4; Dział 38 - 4
Sekcja F – Budownictwo	14	Dział 41 - 4; Dział 42 - 3; Dział 43 - 6
Sekcja G – Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	19	-
Sekcja H – Transport i gospodarka magazynowa	5	Dział 49 - 5
Sekcja I – Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	6	Dział 55 - 1; Dział 56 - 5
Sekcja J – Informacja i komunikacja	1	-
Sekcja L – Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	2	-
Sekcja M – Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	3	-
Sekcja N – Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	3	Dział 77 - 1; Dział 79 - 1; Dział 81 - 1
Sekcja O – Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	1	Dział 86 - 1
Sekcja Q – Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	1	-
Sekcja S i T – Pozostała działalność usługowa oraz Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa	1	-
Ogółem	100	-

Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Najliczniej reprezentowanymi branżami były: przetwórstwo przemysłowe (33%), handel hurtowy i detaliczny oraz naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (19%), budownictwo (14%).

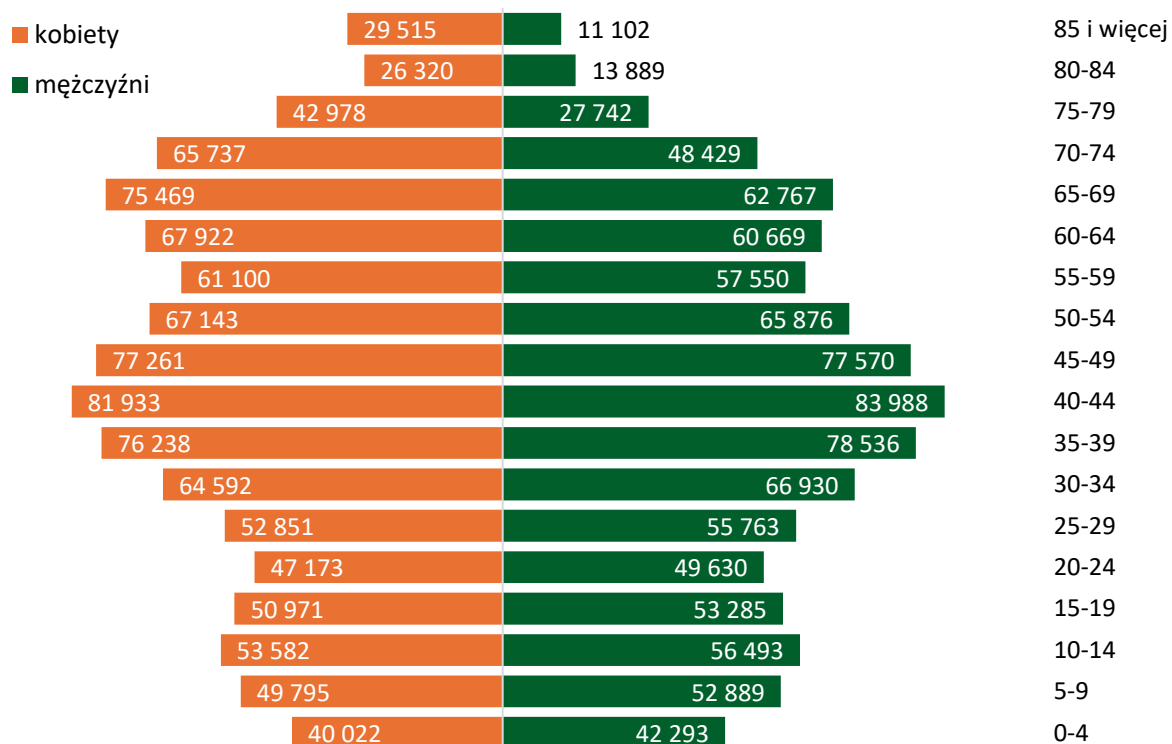
3 Wyniki badania

3.1 Wyniki analizy danych zastanych

3.1.1 Charakterystyka demograficzna

Województwo kujawsko-pomorskie ma ogółem 1 996 tys. ludności.¹ Nieznacznie większość z nich – 51,6%, stanowią kobiety. Należy jednak zauważyć, że w poszczególnych grupach wiekowych stosunek liczby kobiet do liczby mężczyzn jest różny. Wśród ludności poniżej 45. roku życia przeważają mężczyźni. W każdej z grup od 0 do 44 lat jest ich średnio o 2,5 tys. więcej niż kobiet. Wśród 45-49 latków proporcje płci się wyrównują, a w każdej z kolejnych grup wiekowych stosunek liczby kobiet do liczby mężczyzn systematycznie zwiększa się. Wśród osób po 65. roku życia jest o 32% więcej kobiet niż mężczyzn.

Wykres 3 Piramida wieku ludności woj. kujawsko-pomorskiego, rok 2023



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

W poniższej tabeli przedstawiono liczbę osób po 50. roku życia zamieszkujących poszczególne powiaty woj. kujawsko-pomorskiego oraz ich udział w ogóle ludności. We Włocławku osoby 50+ stanowią aż 45,2% ogółu ludności miasta. Relatywnie wysoki odsetek

¹ Zgodnie z danymi BDL GUS za rok 2023.

mieszkańców w tym wieku odnotowano także w Grudziądzu (42,3%), Bydgoszczy (42,1%) oraz w powiecie radziejowskim (42,1%). Stosunkowo najniższy udział osób po 50. roku życia w ogóle ludności odnotowano w powiecie toruńskim (32,6%). Miasta na prawach powiatu – Bydgoszcz, Toruń, Włocławek i Grudziądz) charakteryzują się także największą dysproporcją pomiędzy liczbą kobiet a liczbą mężczyzn w wieku 50+ (różnica rzędu 25-29%).

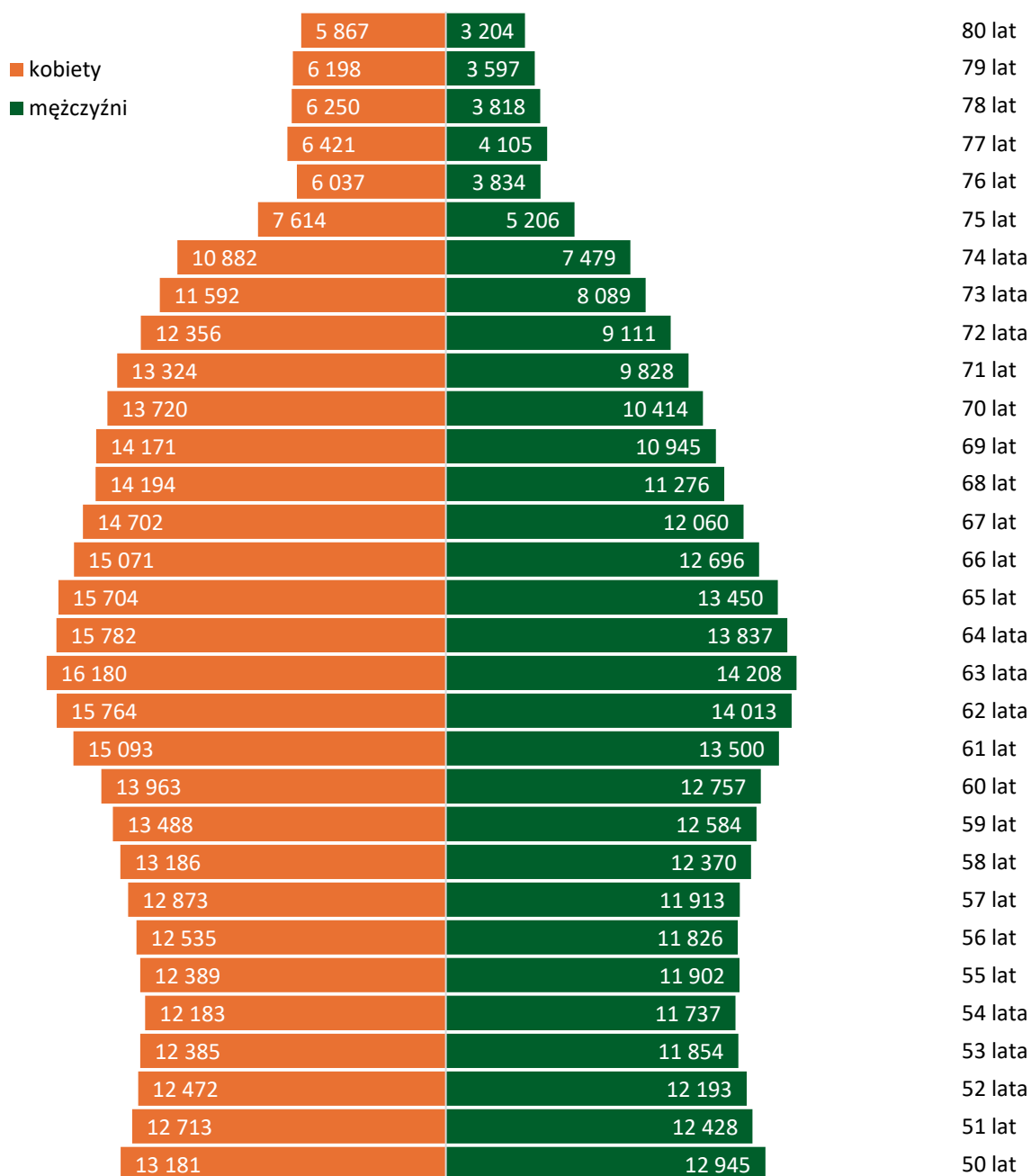
Tabela 2 Liczba mieszkańców 50+ w powiatach woj. kujawsko-pomorskiego, w podziale na płeć

Powiat	Kobiety po 50. roku życia		Mężczyźni po 50. roku życia		Ogółem osoby 50+	
	liczba	% w ogóle ludności	liczba	% w ogóle ludności	liczba	% w ogóle ludności
aleksandrowski	12 095	22,6	9 615	18,0	21 710	40,6
brodnicki	15 013	19,3	12 750	16,4	27 763	35,7
bydgoski	22 947	18,1	20 607	16,2	43 554	34,3
Bydgoszcz	79 666	24,4	57 781	17,7	137 447	42,1
chełmiński	10 209	20,8	8 439	17,2	18 648	38,0
golubsko-dobrzyński	8 740	20,2	7 576	17,5	16 316	37,7
Grudziądz	21 480	24,2	16 024	18,1	37 504	42,3
grudziądzki	7 474	19,1	6 742	17,2	14 216	36,3
inowrocławski	35 110	23,3	27 466	18,2	62 576	41,6
lipnowski	12 623	20,2	10 597	16,9	23 220	37,1
mogileński	9 453	21,7	7 885	18,1	17 338	39,8
nakielski	16 687	20,1	14 191	17,1	30 878	37,3
radziejowski	8 629	22,8	7 286	19,3	15 915	42,1
rypiński	8 770	21,3	7 312	17,8	16 082	39,0
sępoleński	7 803	20,1	6 899	17,8	14 702	37,9
świecki	19 446	20,5	16 571	17,5	36 017	38,0
Toruń	45 413	23,3	32 375	16,6	77 788	39,9
toruński	19 748	17,3	17 502	15,3	37 250	32,6
tucholski	9 452	20,1	8 278	17,6	17 730	37,8
wąbrzeski	6 743	20,8	5 784	17,8	12 527	38,6
Włocławek	26 623	26,4	18 956	18,8	45 579	45,2
włocławski	17 772	21,6	15 331	18,7	33 103	40,3
żniński	14 288	21,2	12 057	17,9	26 345	39,0
SUMA	436 184	21,9	348 024	17,4	784 208	39,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Wykres 4. zawiera dane na temat liczby kobiet i mężczyzn z woj. kujawsko-pomorskiego według pojedynczych roczników. Uwzględniono osoby w wieku od 50 do 80 lat. Dane pochodzą z Narodowego Spisu Powszechnego przeprowadzonego w 2021 roku. Na wykresie widoczne jest gwałtowne załamanie liczby ludności po przekroczeniu 75. roku życia. Wcześniejszym punktem przełomowym jest 68 rok życia. Wtedy przewaga liczby kobiet nad liczbą mężczyzn przekroczyła 20% i w każdym kolejnym roczniku zwiększała się aż do 45% wśród osiemdziesięciolatek.

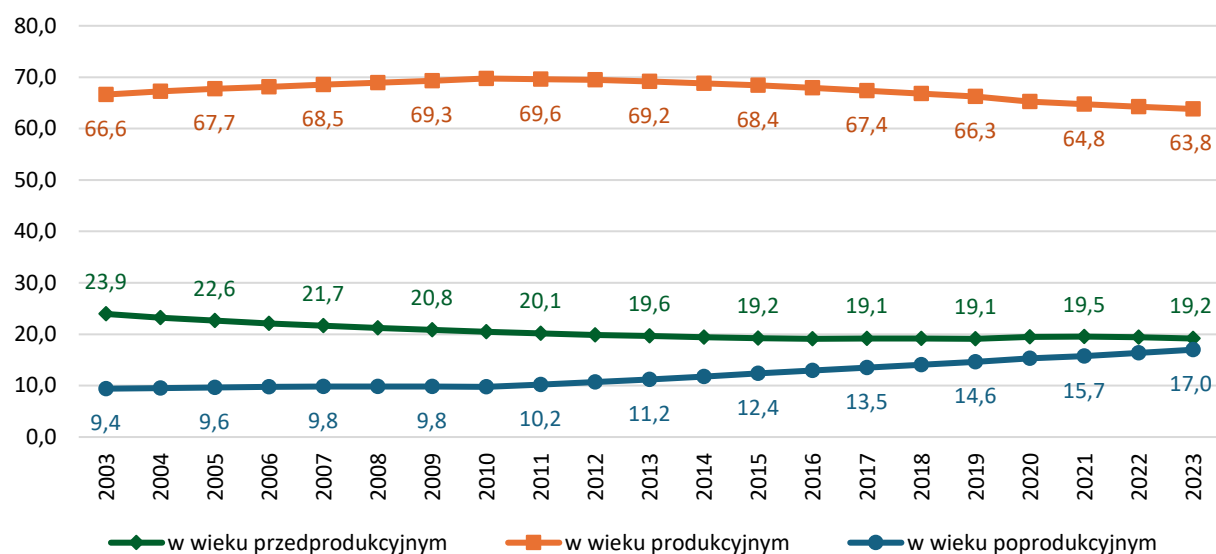
Wykres 4 Piramida wieku ludności od 50 do 80 lat, wg płci i pojedynczych roczników w województwie kujawsko-pomorskim, rok 2021



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Spisu Powszechnego 2021, GUS

Analiza dynamiki struktury ludności regionu w podziale na ekonomiczne grupy wieku prowadzi do jednoznacznej konkluzji. Społeczeństwo starzeje się. Udział ludności w wieku poprodukcyjnym systematycznie wzrasta, a wzrost ten skutkuje spadkiem odsetka osób w pozostałych grupach wieku: produkcyjnym i przedprodukcyjnym. Postęp cywilizacyjny i rozwój medycyny skutkują wzrostem średniej długości życia. Z kolei uwarunkowania gospodarcze i przemiany kulturowe powodują zmniejszenie liczby urodzeń. Przyrost naturalny w Polsce i w regionie jest z roku na rok coraz niższy.

Wykres 5 Dynamika struktury ludności woj. kujawsko-pomorskiego, wg ekonomicznych grup wieku, MĘŻCZYŹNI (w %)

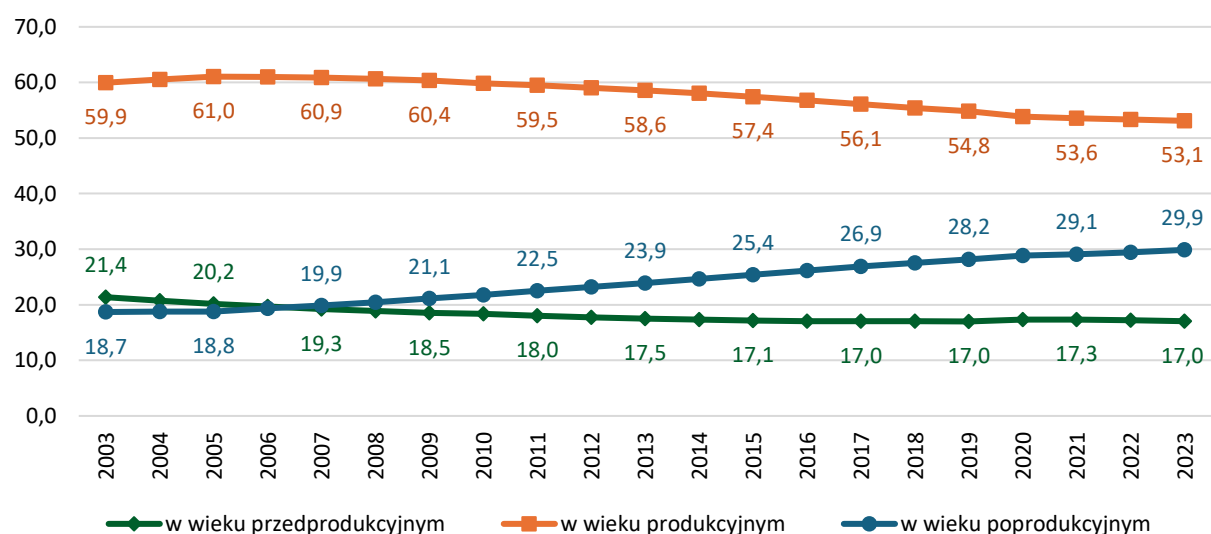


*granica wieku produkcyjnego i poprodukcyjnego u mężczyzn to 65 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Na przestrzeni ostatniego dwudziestolecia znacząco zmieniły się proporcje struktury ludności pod względem ekonomicznych grup wieku. W woj. kujawsko-pomorskim odsetek mężczyzn w wieku poprodukcyjnym wzrósł z 9,4% w 2003 do 17,0% w roku 2023. W analogicznym okresie procent mężczyzn w wieku produkcyjnym zmalał o 2,8 punktu procentowego (z 66,6% do 63,8%), a odsetek mężczyzn w wieku przedprodukcyjnym zmalał aż o 4,8 p. proc. (z 23,9% do 19,2%).

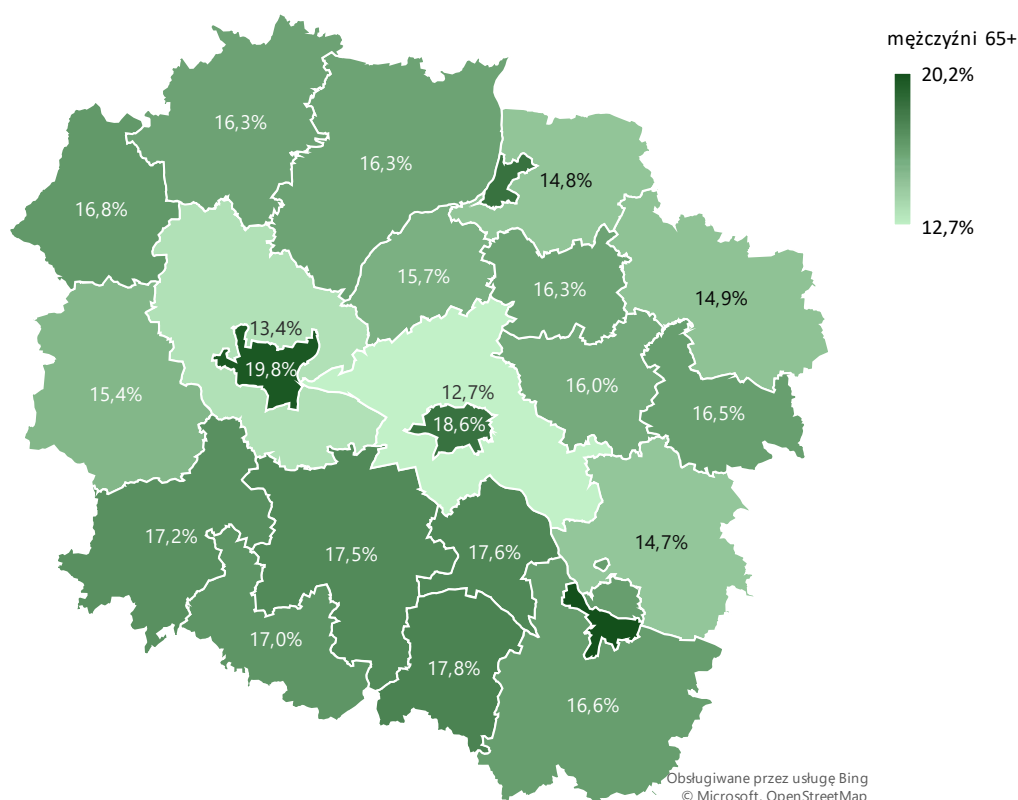
Wykres 6 Dynamika struktury ludności woj. kujawsko-pomorskiego, wg ekonomicznych grup wieku, KOBIECY (w %)



*granica wieku produkcyjnego i poprodukcyjnego u kobiet to 60 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

W populacji kobiet zamieszkujących woj. kujawsko-pomorskie najwyższy odsetek osób w wieku poprodukcyjnym (60 lat i więcej) odnotowano w miastach na prawach powiatu: Włocławek - 36,0%; Bydgoszcz - 34,0%; Grudziądz - 33,7%; Toruń - 31,9%. Z kolei wartości najniższe w powiatach toruńskim – 22,2% oraz bydgoskim – 23,0%.

Mapa 2 Odsetek mężczyzn w wieku poprodukcyjnym w powiatach woj. kujawsko-pomorskiego, rok 2023

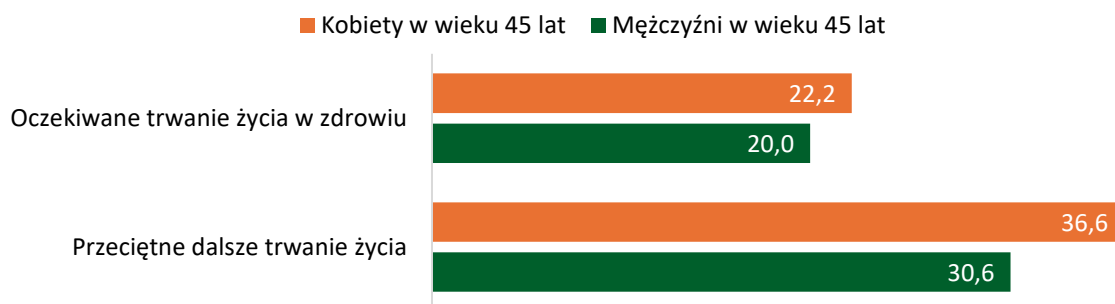
*m. Włocławek – 20,2%; m. Grudziądz – 18,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Także odsetek mężczyzn w wieku emerytalnym (65 lat i więcej) jest najwyższy w miastach na prawach powiatu. We Włocławku jest to 20,2%, w Bydgoszczy – 19,8%, a w Toruniu i Grudziądzu po 18,6%. Podobnie jak w przypadku populacji kobiet, najniższy procent mężczyzn w wieku poprodukcyjnym zamieszkuje powiaty toruński (12,7%) i bydgoski (13,4%).

Na wykresie 7. przedstawiono dane dotyczące oczekiwanego trwania życia w zdrowiu i przeciętnego dalszego trwania życia osób w wieku 45 lat (osobno dla kobiet i dla mężczyzn) zamieszkujących woj. kujawsko-pomorskie. Są to wartości wyliczane i udostępniane przez Główny Urząd Statystyczny. Najaktualniejsze dane dotyczą roku 2022. Oczekiwanie lat przeżyte w zdrowiu to współczynnik obrazujący sytuację zdrowotną ludności, obliczany na podstawie tablic trwania życia oraz indywidualnie i subiektywnie postrzeganej niepełnosprawności. Interpretuje się go jako przewidywaną średnią liczbę lat jaką ma do przeżycia bez niepełnosprawności osoba w wieku 45 ukończonych lat, pod warunkiem, że aktualne warunki umieralności i utraty zdrowia populacji utrzymają się na obecnym poziomie. Z kolei przeciętne (średnie) dalsze trwanie życia jest to wskaźnik, który wyraża średnią liczbę lat, jaką w danych warunkach umieralności ma jeszcze do przeżycia osoba pochodząca z badanej populacji.

Wykres 7 Oczekiwane trwanie życia w zdrowiu i przeciętne dalsze trwanie życia ludności w wieku 45 lat, rok 2022, woj. kujawsko-pomorskie



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Na podstawie powyższych danych można przyjąć, że mężczyźni z woj. kujawsko-pomorskiego, którzy obecnie zbliżają się do 50 roku życia, w zdrowiu dożyją około 65 lat, a całkowita średnia długość ich życia wyniesie średnio 67 lat. W przypadku kobiet liczby te to odpowiednio: 75,5 lat i 81,5 lat. Uzyskane wartości nasuwają wniosek, że granica 60 lat w przypadku wieku emerytalnego kobiet nie jest uzasadniona. Tym bardziej biorąc pod uwagę fakt, że wiele kobiet w pewnym okresie życia przerywa aktywność zawodową w związku z macierzyństwem. Jeśli do tych okoliczności dodamy jeszcze lukę płacową (różnica zarobków między mężczyzną i kobietą pracującymi na tym samym lub porównywalnym stanowisku) uzyskamy obraz, w którym kobieta przechodząca na emeryturę uzyskuje świadczenia w wysokości nie pozwalającej jej na zaspokojenie potrzeb bytowych i powodujących jej zależność ekonomiczną od innych osób (męża, dorosłych dzieci).

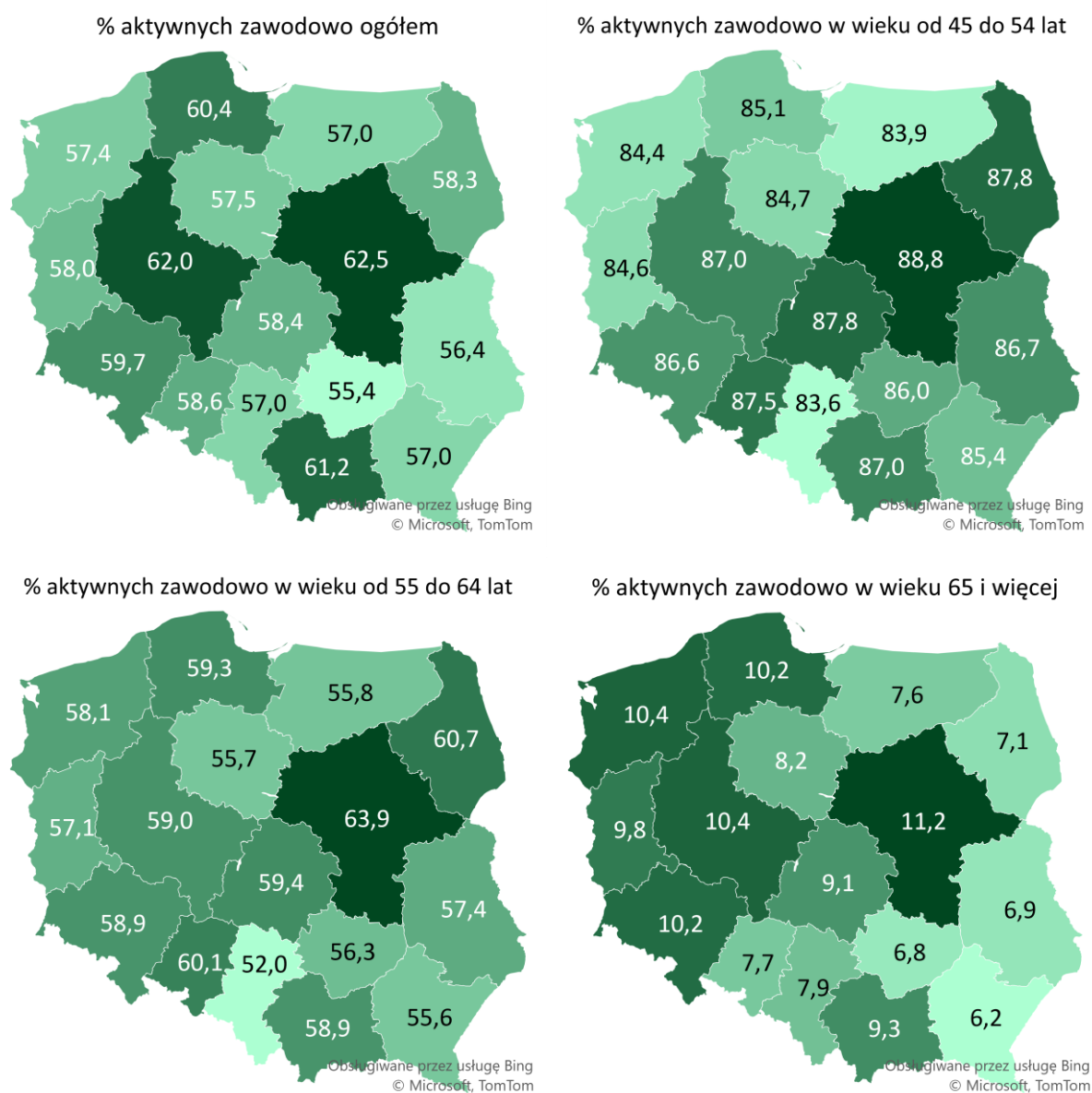
W 2013 roku miała miejsce reforma emerytalna. Zakładała ona, że mężczyźni i kobiety mieli przechodzić na emeryturę w wieku 67 lat. Zmiany były rozłożone w czasie - wiek emerytalny miał wzrastać stopniowo do 2020 roku w przypadku mężczyzn i 2040 w przypadku kobiet. Jednak pod wpływem presji społecznej, zmiany te zostały cofnięte w roku 2017.

Obecnie wracamy do tego problemu i najprawdopodobniej wiek emerytalny kobiet i mężczyzn będzie musiał być prawnie zrównany. Jednak biorąc pod uwagę doświadczenia sprzed dekady, należy dążyć do tego, by zmiana ta przebiegała na drodze ewolucji a nie rewolucji. Z tego względu ważną rolę odegrają publiczne służby zatrudnienia. Wśród innych organizacji publicznych i społecznych mogą mieć udział w budowaniu świadomości społecznej na temat potrzeby zachowania aktywności zawodowej do późnego wieku.

3.1.2 Wskaźniki rynku pracy

Zgodnie z danymi Narodowego Spisu Powszechnego z roku 2021, ogólna liczba ludności aktywnej zawodowo w Polsce to 17 903 881², w tym 9,56 mln mężczyzn (53,4% ogółu aktywnych zawodowo) i 8,35 mln kobiet (46,6%). W woj. kujawsko-pomorskim łączna liczba osób aktywnych zawodowo to 925 308 (504 257 mężczyzn i 421 051 kobiet).

Mapa 3 Współczynnik aktywności zawodowej w regionach, ogółem wśród ludności powyżej 15. roku życia oraz w grupach wiekowych 45-54, 55-64, 65 i więcej, rok 2021, w %



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Spisu Powszechnego 2021, GUS

² Liczba ta obejmuje osoby powyżej 15. roku życia.

Aby ocenić pozycję woj. kujawsko-pomorskiego na tle pozostałych regionów Polski, liczbę osób aktywnych zawodowo odniesiono do ogólnej liczby ludności w określonym wieku, zamieszkujących na określonym obszarze. Najwyższy **współczynnik aktywności zawodowej** odnotowano w województwach mazowieckim (62,5%) i wielkopolskim (62,0%), a najniższy w woj. świętokrzyskim (55,4%). Kujawsko-pomorskie osiągając wartość współczynnika równą 57,5% lokuje się na 10. miejscu wśród 16 województw.

Odnosząc się do przedmiotu naszego badania – sytuacji osób 50+ na regionalnym rynku pracy, sprawdziliśmy jaki jest odsetek osób aktywnych zawodowo w poszczególnych grupach wiekowych. Przedziały, którymi operuje Główny Urząd Statystyczny nie uwzględniają granicy wieku 50 lat. Dlatego zaprezentowane dane odnoszą się do grup wieku: od 45 do 54 lat; od 55 do 64 lat; 65 lat i więcej.

84,7% ludności woj. kujawsko-pomorskiego w wieku od 45 do 54 lat to osoby aktywne zawodowo. Pod względem wielkości tego współczynnika, region zajmuje 12. miejsce w skali kraju (średnia wartość dla Polski to 86,3%). Pod względem aktywności zawodowej ludności między 55 a 64 rokiem życia woj. kujawsko-pomorskie osiąga znacznie gorszy wynik – 55,7%. Daje mu on 14. Miejsce wśród 16 województw (średni wynik dla kraju to 58,1%). Natomiast biorąc pod uwagę współczynnik aktywności zawodowej osób po 65 roku życia, kujawsko-pomorskie wypada przeciętnie w skali kraju – 9 miejsce z wynikiem 8,2% (średni wynik dla Polski to 9,1%).

W przypadku wskaźników rynku pracy, zmienną silnie różnicującą populację jest płeć. Ze względu na uwarunkowania prawne (wiek emerytalny) oraz kulturowe (stereotypowe przypisanie kobiet do pełnienia obowiązków domowych i wychowawczych) wartości współczynnika aktywności zawodowej są znacznie wyższe w populacji mężczyzn niż wśród kobiet (szczególnie wśród osób po 50. roku życia). W roku 2021, w grupie wiekowej 55-64 lata odsetek aktywnych zawodowo kobiet zamieszkujących woj. kujawsko-pomorskie wyniósł 43,0%. Analogiczna wartość w populacji mężczyzn była aż o 26,9 p. proc. wyższa (69,9%). Jeszcze bardziej wyraźna jest różnica aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn w grupie wieku powyżej 64 lat. Tu wartości omawianych współczynników wynoszą odpowiednio 5,1% i 12,8% (patrz tabela 3.).

Zróżnicowanie terytorialne w ramach regionu nie jest specyficzne. Podobnie, jak w innych województwach, także w kujawsko-pomorskim wyższą aktywnością zawodową charakteryzuje się ludność zamieszkująca duże miasta oraz ich aglomeracje (wszystkie cztery miasta na prawach powiatu oraz powiaty bydgoski i toruński). Z kolei najniższe średnie wartości współczynników aktywności zawodowej odnotowano w powiatach: lipnowskim, chełmińskim, tucholskim i znińskim.

Tabela 3 Współczynnik aktywności zawodowej w powiatach woj. kujawsko-pomorskiego, w wybranych grupach wiekowych, rok 2021, w % - OGÓŁEM

Powiat	Ogółem			Mężczyźni			Kobiety		
	45-54 lat	55-64 lat	65 i więcej	45-54 lat	55-64 lat	65 i więcej	45-54 lat	55-64 lat	65 i więcej
aleksandrowski	83,0	53,8	8,4	83,8	66,3	12,9	82,2	42,7	5,4
brodnicki	84,1	53,6	7,2	86,7	68,4	11,1	81,5	39,3	4,4
bydgoski	86,9	60,3	10,8	89,4	72,9	16,7	84,3	48,1	6,4
Bydgoszcz	87,7	59,9	9,7	89,3	73,9	15,2	86,2	48,4	6,3
chełmiński	82,7	51,6	6,3	86,1	66,3	10,6	79,3	38,1	3,4
golubsko-dobrzyński	82,6	53,8	6,7	85,1	66,9	10,4	80,1	40,6	4,1
Grudziądz	84,2	55,1	7,6	86,2	68,7	12,5	82,2	44,0	4,6
grudziądzki	84,5	55,3	7,1	88,6	70,5	11,8	80,2	39,8	3,6
inowrocławski	83,6	54,2	7,0	87,0	69,7	11,1	80,3	40,7	4,3
lipnowski	80,3	52,0	6,3	82,7	66,2	10,1	77,9	38,2	3,7
mogileński	84,7	54,9	6,8	89,1	72,4	10,7	80,3	39,0	4,0
nakielski	82,8	54,9	7,4	87,4	69,2	11,9	78,3	41,0	4,3
radziejowski	83,5	54,5	5,9	85,7	68,9	9,8	81,4	40,2	3,3
rypiński	85,0	53,1	5,6	87,8	68,2	8,8	82,4	38,2	3,4
sępoleński	84,0	54,0	6,4	88,3	68,0	10,4	79,6	40,0	3,5
świecki	83,8	52,8	6,3	88,0	66,6	10,1	79,6	39,7	3,7
Toruń	86,5	58,3	10,6	87,9	71,5	15,7	85,2	48,1	7,5
toruński	85,1	55,4	8,3	88,3	69,1	13,0	81,9	42,2	4,8
tucholski	82,0	53,0	6,4	85,8	66,7	9,8	78,3	39,4	4,0
wąbrzeski	84,7	54,2	6,5	88,3	70,2	10,5	80,9	39,0	3,7
Włocławek	84,6	56,4	8,5	85,7	71,2	13,5	83,6	44,8	5,5
włocławski	83,6	53,9	6,7	86,3	67,7	10,8	80,8	40,0	3,8
żniński	81,5	53,0	7,5	86,2	69,7	11,6	76,6	37,7	4,6
woj. kujawsko-pomorskie	84,7	55,7	8,2	87,3	69,9	12,8	82,1	43,0	5,1
Polska	86,3	58,1	9,1	87,5	70,4	13,5	85,1	47,2	6,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Spisu Powszechnego 2021, GUS

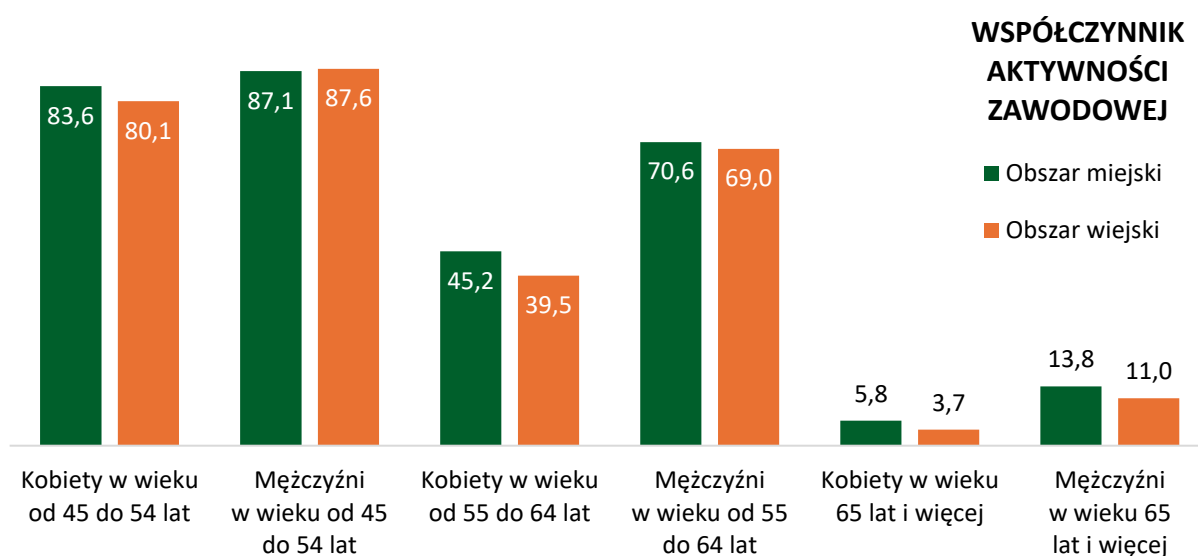
Tabela 4 Współczynnik aktywności zawodowej w powiatach woj. kujawsko-pomorskiego, rok 2021, w % - NA OBSZARACH MIEJSKICH I WIEJSKICH

Powiat	Mężczyźni						Kobiety					
	45-54 lata		55-64 lata		65 i więcej		45-54 lata		55-64 lata		65 i więcej	
	miasto	wieś	miasto	wieś	miasto	wieś	miasto	wieś	miasto	wieś	miasto	wieś
aleksandrowski	82,3	84,7	64,6	67,5	14,3	11,5	81,9	82,4	44,8	40,6	6,6	4
brodnicki	88,2	85,7	69,9	67,4	13,3	9,2	83,7	79,9	41,7	37,2	6	2,9
bydgoski	85,9	90,2	69,7	73,8	12,1	18,3	82,1	84,9	44,9	49	4,7	7,1
Bydgoszcz	89,3	nd.	73,9	nd.	15,2	nd.	86,2	nd.	48,4	nd.	6,3	nd.
chełmiński	85,1	86,7	64,7	67,2	11,3	10,1	81,7	77,9	39,4	37,2	4,1	2,9
golubsko-dobrzyński	86,2	84,6	65,2	67,7	12,3	9,3	83,6	78,3	44,8	37,8	5,3	3,3
Grudziądz	86,2	nd.	68,7	nd.	12,5	nd.	82,2	nd.	44	nd.	4,6	nd.
grudziądzki	85,7	89	73,1	70,1	13	11,6	80,1	80,2	41,6	39,5	4,1	3,5
inowrocławski	86,5	87,9	69,2	70,6	11,8	9,8	80,7	79,4	41,5	38,9	4,6	3,6
lipnowski	77,9	84,6	64,4	67	11,9	9,3	78	77,9	42,5	35,8	5,3	2,8
mogileński	87,9	89,7	72,8	72,2	13,2	9	82,9	78,7	42,4	36,5	5	3,2
nakielski	86,2	88,2	68,5	69,7	11,9	11,8	81,2	76,1	43	39,3	4,9	3,8
radziejowski	82,2	86,7	69,3	68,7	13	8,7	84,1	80,5	49,9	36,4	4,4	2,9
rypiński	86,9	88,2	69,6	67,4	11,9	6,8	83,6	81,6	42,7	34,8	6,1	1,7
sępoleński	88,7	88,1	69,6	66,9	13,3	8,2	82,2	77,5	42,4	37,9	4,4	2,7
świecki	88	87,9	68,5	65,9	10,7	9,8	82	78,6	41,5	38,8	4,5	3,1
Toruń	87,9	nd.	71,5	nd.	15,7	nd.	85,2	nd.	48,1	nd.	7,5	nd.
toruński	83,5	88,8	61,5	70,4	7,8	13,9	78,5	82,4	37,4	43,1	4	5
tucholski	84	86,4	71,6	64,8	12,3	8,6	84,5	75,9	46,6	36	5,4	3,2
wąbrzeski	87,8	88,5	70,8	69,8	12,3	9,2	81,5	80,5	43,1	35,9	4,7	2,8
Włocławek	85,7	nd.	71,2	nd.	13,5	nd.	83,6	nd.	44,8	nd.	5,5	nd.
włocławski	83,5	87	65,5	68,2	14,1	10	78,8	81,3	43,5	38,9	6	3,2
żniński	86,5	85,9	69,6	69,9	12	11,2	78,5	75,1	39,6	36,3	5,1	4,1
woj. kujawsko-pomorskie	87,1	87,6	70,6	69	13,8	11	83,6	80,1	45,2	39,5	5,8	3,7
Polska	87,5	87,5	71,1	69,3	15,1	10,7	85,8	84,1	49,4	43,7	7,1	4,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Spisu Powszechnego 2021, GUS

Drugim istotnym podziałem różnicującym terytorialnie wskaźniki rynku pracy jest podział na obszar miejski i wiejski. W kontekście tej analizy należy uwzględnić także płeć. W większości powiatów woj. kujawsko-pomorskiego współczynnik aktywności zawodowej mężczyzn w wieku 45-54 lata jest wyższy na obszarach wiejskich niż miejskich. W grupie mężczyzn między 55. a 64. rokiem życia nie ma istotnej statystycznie różnicy między aktywnością zawodową w miastach i na wsiach. Natomiast w pozostałych grupach: mężczyźni po 65. roku życia i kobiety we wszystkich trzech analizowanych grupach (45-54 lata, 55-64 lata, 65 i więcej lat) wartości współczynnika aktywności zawodowej są istotnie wyższe w miastach niż na obszarach wiejskich. Prawidłowość ta nie dotyczy powiatów bydgoskiego i toruńskiego. Wynika to z faktu, że obszary wiejskie znajdujące się w bezpośrednim sąsiedztwie Bydgoszczy i Torunia współtworzą aglomerację bydgosko-toruńską (tzw. Dwumiaśto). Tereny te są silnie ze sobą połączone funkcjonalnie. Przedmieścia pełnią funkcję „sypialni” dużych miast, a wielu ich mieszkańców pracuje na terenie Bydgoszczy i Torunia.

Wykres 8 Współczynnik aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn w wybranych grupach wieku, na obszarze miejskim i wiejskim woj. kujawsko-pomorskiego, rok 2021, w %



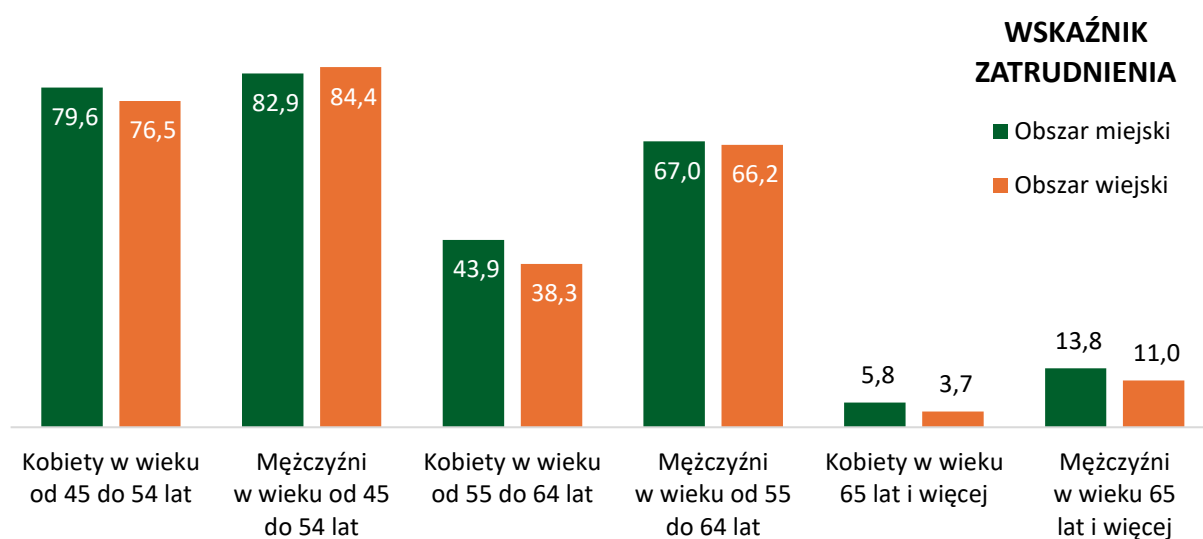
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Spisu Powszechnego 2021, GUS

Drugim wskaźnikiem rynku pracy, któremu poświęciliśmy naszą analizę jest **wskaźnik zatrudnienia**. Oblicza się go jako procentowy udział liczby pracujących w liczbie ludności (ogółem lub danej grupy). Przy wyliczaniu wskaźnika zatrudnienia, w mianowniku nie uwzględnia się osób o nieustalonej aktywności ekonomicznej. Wartość tego wskaźnika dla danego okresu informuje o liczbie osób pracujących przypadającej na każde 100 osób w danej grupie (wyróżnianej np. ze względu na płeć, wiek lub miejsce zamieszkania).³

³ Za: Narodowy Spis Powszechny 2021, GUS

Zgodnie z danymi Narodowego Spisu Powszechnego z roku 2021, populacja pracujących mężczyzn zamieszkujących woj. kujawsko-pomorskie wynosi 481,5 tys. W populacji kobiet liczba ta wynosi 399,3 tys. osób. Pracujące osoby powyżej 44. roku życia stanowią łącznie około 42% ogółu osób pracujących w regionie (bez istotnej różnicy w populacji kobiet i mężczyzn). Natomiast łączna liczba pracujących powyżej 54. roku życia stanowi około 19% ogółu pracujących (20,8% w populacji mężczyzn i 17,1% w populacji kobiet).

Wykres 9 Wskaźnik zatrudnienia kobiet i mężczyzn w wybranych grupach wieku, na obszarze miejskim i wiejskim woj. kujawsko-pomorskiego, rok 2021, w %



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Spisu Powszechnego 2021, GUS

Wartości wskaźnika zatrudnienia są zbliżone do wartości współczynnika aktywności zawodowej. Wynika to z faktu, że większość populacji osób aktywnych zawodowo jest tworzona przez osoby pracujące. Aktywnymi zawodowo są także osoby zarejestrowane jako bezrobotne. W grupach tworzonych przez osoby w wieku poprodukcyjnym wskaźnik zatrudnienia jest tożsamy ze współczynnikiem aktywności zawodowej (jako bezrobotne mogą się rejestrować osoby między 18. a 60. – w przypadku kobiet, lub 65. – w przypadku mężczyzn, rokiem życia).

Na kolejnych dwóch stronach opracowania przedstawiliśmy tabele rozkładu wartości wskaźnika zatrudnienia w powiatach woj. kujawsko-pomorskiego – ogółem oraz w podziale na mieszkańców obszaru miejskiego i wiejskiego. Na tle regionu pozytywnie wyróżniają się powiat bydgoski oraz Bydgoszcz i Toruń. Natomiast najniższe wartości wskaźnika zatrudnienia odnotowano w powiecie lipnowskim.

Tabela 5 Wskaźnik zatrudnienia w powiatach woj. kujawsko-pomorskiego, w wybranych grupach wiekowych, rok 2021, w % - OGÓŁEM

Powiat	Ogółem			Mężczyźni			Kobiety		
	45-54 lata	55-64 lata	65 i więcej	45-54 lata	55-64 lata	65 i więcej	45-54 lata	55-64 lata	65 i więcej
aleksandrowski	78,0	50,6	8,4	78,6	61,7	12,9	77,4	40,7	5,4
brodnicki	81,1	52,2	7,1	83,8	66,3	11,0	78,5	38,6	4,4
bydgoski	84,6	58,7	10,8	87,1	70,5	16,7	82,1	47,1	6,4
Bydgoszcz	84,7	58,1	9,7	85,9	71,0	15,1	83,5	47,5	6,3
chełmiński	79,3	49,9	6,3	82,7	63,7	10,6	75,8	37,2	3,4
golubsko-dobrzyński	78,9	51,6	6,7	81,8	63,7	10,4	75,9	39,3	4,1
Grudziądz	79,9	52,0	7,6	81,5	63,7	12,4	78,2	42,4	4,6
grudziądzki	80,7	52,6	7,1	85,0	66,3	11,8	76,3	38,5	3,6
inowrocławski	78,8	51,5	7,0	82,6	66,0	11,1	75,0	38,9	4,3
lipnowski	75,6	49,6	6,3	78,3	63,2	10,1	72,9	36,5	3,7
mogileński	79,7	52,5	6,8	85,1	69,3	10,7	74,2	37,3	4,0
nakielski	79,0	52,8	7,4	83,5	66,1	11,8	74,6	39,9	4,3
radziejowski	78,5	51,7	5,9	81,8	65,3	9,7	75,2	38,2	3,3
rypiński	80,7	50,5	5,6	83,8	65,1	8,8	77,7	36,0	3,4
sępoleński	80,0	51,4	6,4	84,8	64,6	10,4	75,3	38,3	3,5
świecki	80,3	50,8	6,3	84,8	63,7	10,1	75,8	38,5	3,7
Toruń	83,1	56,3	10,6	84,3	68,3	15,7	81,9	47,1	7,5
toruński	82,2	53,8	8,3	85,6	66,8	13,0	78,7	41,2	4,8
tucholski	78,8	51,2	6,4	82,3	64,2	9,8	75,3	38,3	4,0
wąbrzeski	80,9	51,7	6,5	84,6	66,7	10,5	76,9	37,4	3,7
Włocławek	78,5	53,0	8,5	79,1	66,0	13,5	78,1	42,9	5,5
włocławski	78,8	51,0	6,7	81,4	63,7	10,8	76,2	38,3	3,8
żniński	78,2	51,7	7,5	83,6	67,9	11,6	72,7	36,9	4,6
woj. kujawsko-pomorskie	80,9	53,5	8,2	83,6	66,6	12,8	78,3	41,8	5,1
Polska	83,0	56,0	9,0	83,9	67,1	13,4	82,0	46,1	6,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Spisu Powszechnego 2021, GUS

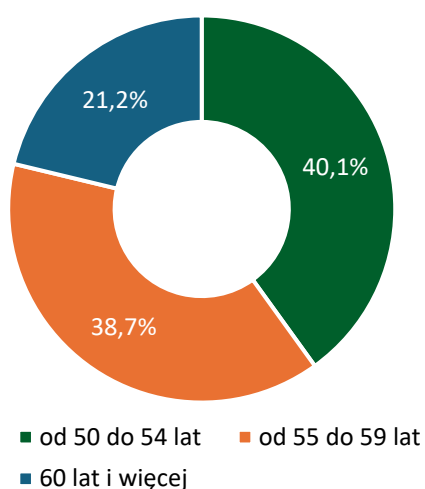
Tabela 6 Wskaźnik zatrudnienia w powiatach woj. kujawsko-pomorskiego, w wybranych grupach wiekowych, rok 2021, w % - NA OBSZARACH MIEJSKICH I WIEJSKICH

Powiat	Mężczyźni						Kobiety					
	45-54 lata		55-64 lata		65 i więcej		45-54 lata		55-64 lata		65 i więcej	
	miasto	wieś	miasto	wieś	miasto	wieś	miasto	wieś	miasto	wieś	miasto	wieś
aleksandrowski	76,5	79,9	58,6	64,0	14,3	11,5	75,8	78,5	42,4	39,0	6,6	4,0
brodnicki	84,5	83,4	67,2	65,7	13,2	9,2	80,3	77,1	40,7	36,8	6,0	2,9
bydgoski	82,7	88,1	66,9	71,5	12,1	18,3	79,2	82,8	43,9	48,1	4,7	7,1
Bydgoszcz	85,9	nd.	71,0	nd.	15,1	nd.	83,5	nd.	47,5	nd.	6,3	nd.
chełmiński	79,8	84,3	61,3	65,0	11,3	10,1	77,2	75,0	38,6	36,3	4,1	2,9
golubsko-dobrzyński	81,7	81,8	59,7	65,8	12,3	9,2	76,2	75,8	42,8	37,0	5,3	3,3
Grudziądz	81,5	nd.	63,7	nd.	12,4	nd.	78,2	nd.	42,4	nd.	4,6	nd.
grudziądzki	82,9	85,2	66,0	66,3	13,0	11,6	76,8	76,2	39,7	38,3	4,1	3,5
inowrocławski	81,7	84,0	65,4	67,0	11,8	9,8	75,3	74,5	39,7	37,3	4,6	3,6
lipnowski	73,2	80,3	61,0	64,2	11,9	9,3	72,4	73,1	40,6	34,2	5,3	2,8
mogileński	83,3	86,0	69,7	69,1	13,2	9,0	77,1	72,5	40,8	34,6	5,0	3,2
nakielski	82,2	84,5	65,4	66,6	11,9	11,8	76,5	73,1	41,7	38,5	4,8	3,8
radziejowski	76,3	83,3	64,7	65,6	12,8	8,7	76,6	74,8	47,8	34,5	4,4	2,9
rypiński	81,2	85,0	65,4	65,0	11,9	6,8	77,5	77,8	40,1	33,0	6,1	1,7
sępoleński	85,4	84,3	67,0	62,9	13,3	8,1	78,3	72,9	40,6	36,2	4,4	2,7
świecki	84,4	84,9	65,5	63,1	10,7	9,8	77,8	74,9	40,2	37,7	4,5	3,1
Toruń	84,3	nd.	68,3	nd.	15,7	nd.	81,9	nd.	47,1	nd.	7,5	nd.
toruński	80,0	86,3	58,8	68,1	7,8	13,9	74,5	79,3	36,0	42,2	4,0	5,0
tucholski	79,7	83,1	68,8	62,5	12,3	8,6	80,3	73,4	45,3	35,0	5,4	3,2
wąbrzeski	83,6	85,3	67,5	66,1	12,3	9,2	76,9	76,9	41,3	34,6	4,7	2,8
Włocławek	79,1	nd.	66,0	nd.	13,5	nd.	78,1	nd.	42,9	nd.	5,5	nd.
włocławski	77,7	82,2	60,8	64,4	14,1	10,0	73,8	76,8	41,9	37,2	6,0	3,2
żniński	83,5	83,7	67,8	68,0	12,0	11,2	74,5	71,3	38,9	35,4	5,1	4,1
woj. kujawsko-pomorskie	82,9	84,4	67,0	66,2	13,8	11,0	79,6	76,5	43,9	38,3	5,8	3,7
Polska	83,6	84,4	67,6	66,5	15,0	10,7	82,5	81,3	48,2	42,7	7,1	4,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Spisu Powszechnego 2021, GUS

Źródłem danych na temat **struktury bezrobocia** w powiatach województwa kujawsko-pomorskiego jest Wojewódzki Urząd Pracy w Toruniu, który to agreguje i upowszechnia dane przekazywane przez powiatowe urzędy pracy z regionu. Według stanu na koniec roku 2023, woj. kujawsko-pomorskie zamieszkiwało ogółem 54 376 zarejestrowanych bezrobotnych. Większość z nich (57,5%) stanowiły kobiety. 52,6% ogółu zarejestrowanych to osoby długotrwale bezrobotne. Z kolei osoby po 50. roku życia stanowiły jedną czwartą (25,1%) populacji osób bezrobotnych w woj. kujawsko-pomorskim. Poniżej znajduje się graficzna prezentacja struktury społeczno-demograficznej tej grupy.

Wykres 10 Zarejestrowani bezrobotni po 50. roku życia w woj. kujawsko-pomorskim – wg grup wieku, rok 2023

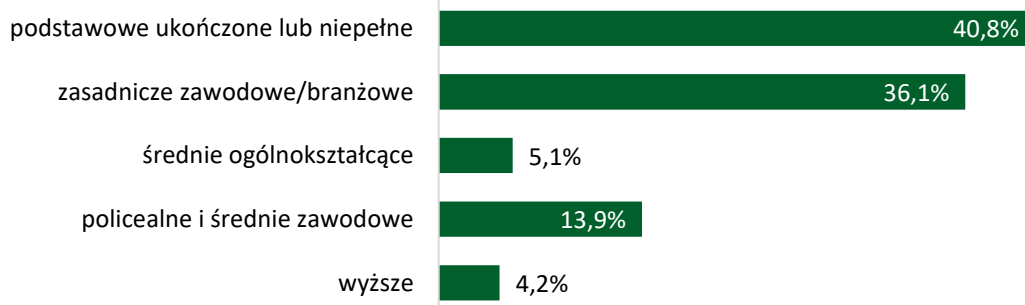


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WUP w Toruniu

Osoby między 50. a 54. rokiem życia oraz osoby między 55. a 59. rokiem życia mają podobny procentowy udział w ogólnej liczbie bezrobotnych 50+ (po około 40%). Nieco ponad jedną piątą tej grupy stanowią bezrobotni po 60. roku życia.

Pod względem wykształcenia, w populacji zarejestrowanych bezrobotnych z woj. kujawsko-pomorskiego dominują osoby posiadające wykształcenie podstawowe lub ukończone oraz niepełne (40,8%). Nieznacznie mniejszą grupę – 36,1%, stanowią bezrobotni z wykształceniem zasadniczym zawodowym. Osoby z wykształceniem wyższym stanowią 4,2% ogółu bezrobotnych w wieku powyżej 50 lat.

Wykres 11 Zarejestrowani bezrobotni po 50. roku życia w woj. kujawsko-pomorskim – wg wykształcenia, rok 2023

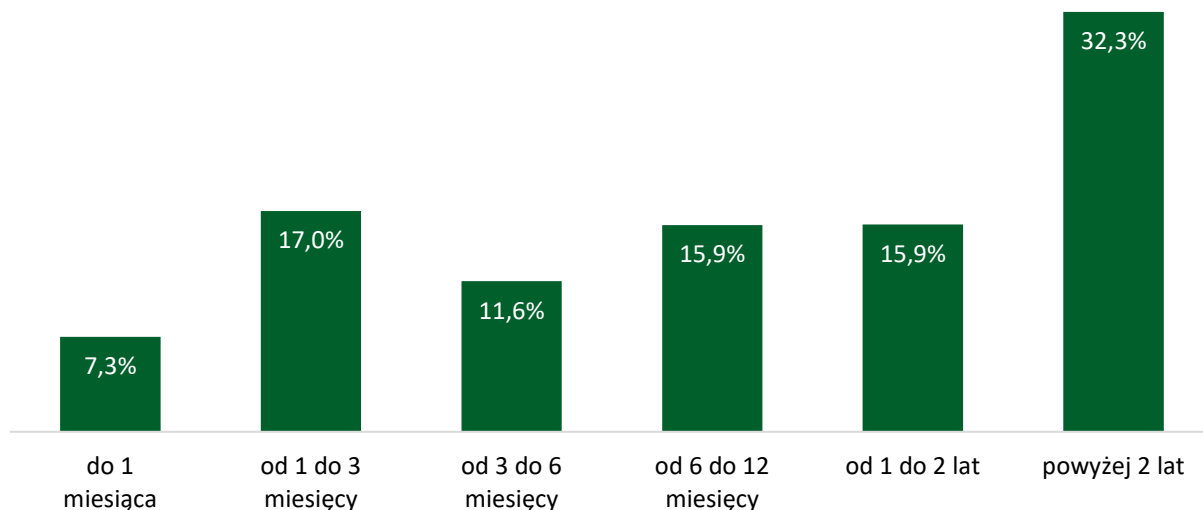


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WUP w Toruniu

Niemal co trzeci bezrobotny powyżej 50. Roku to osoba pozostająca bez pracy przez okres dłuższy niż 24 miesiące. Natomiast łącznie 48,2% bezrobotnych w wieku 50+ pozostaje bez zatrudnienia przez czas dłuższy niż 12 miesięcy. Doświadczenie publicznych służb

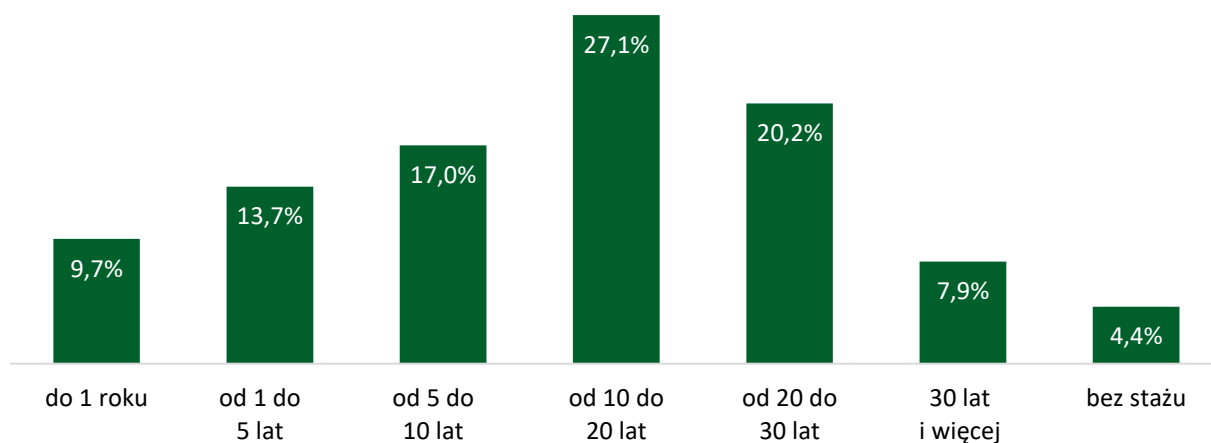
zatrudnienia pokazuje, że im dłużej trwa okres pozostawania bez pracy, tym trudniej powrócić danej osobie na rynek pracy. Wysoki odsetek długotrwale bezrobotnych w grupie wiekowej 50+ świadczy o tym, że jest to grupa wyjątkowo trudna do aktywizacji.

Wykres 12 Zarejestrowani bezrobotni po 50. roku życia w woj. kujawsko-pomorskim – wg czasu pozostawania bez pracy, rok 2023



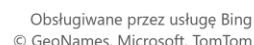
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WUP w Toruniu

Wykres 13 Zarejestrowani bezrobotni po 50. roku życia w woj. kujawsko-pomorskim – wg stażu pracy ogółem, rok 2023



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WUP w Toruniu

Zasobem większości bezrobotnych po 50 roku życia jest relatywnie duże doświadczenie zawodowe. Łącznie 55,2% z nich posiada staż pracy dłuższy niż 10 lat. Z kolei zupełnym brakiem doświadczenia zawodowego charakteryzuje się 4,4% tej grupy.

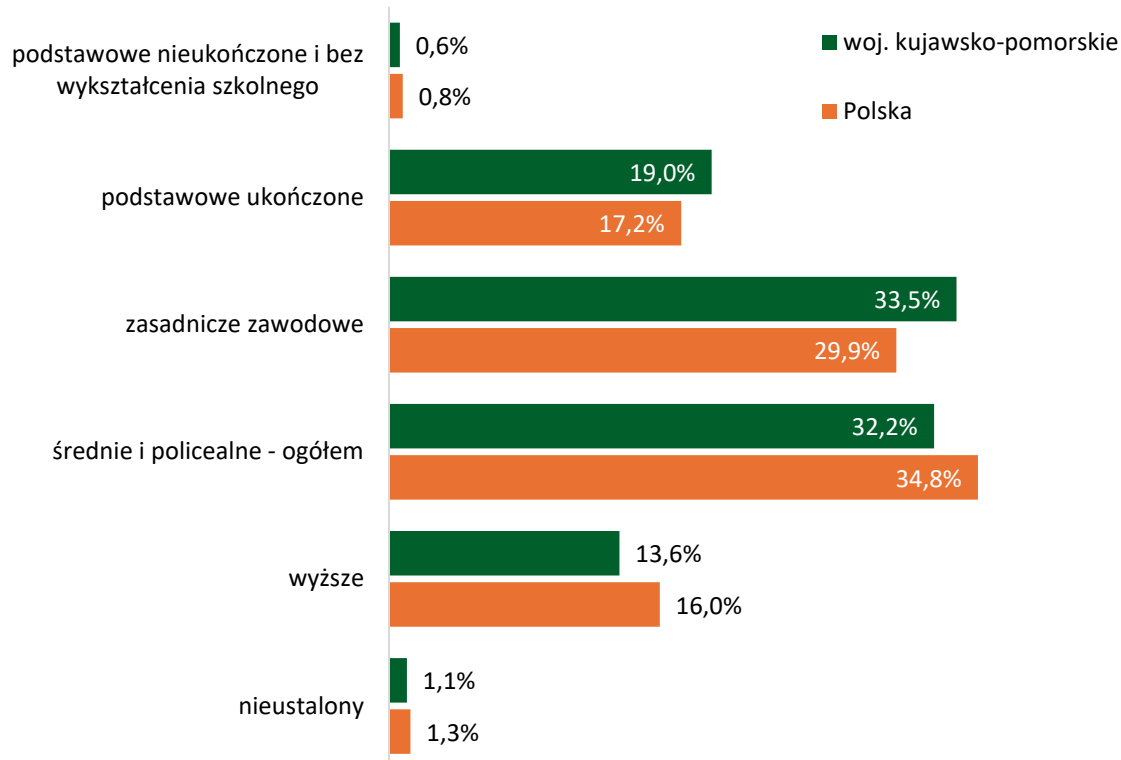


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WUP w Toruniu i BDL GUS

3.1.3 Wykształcenie Silversów

Struktura wykształcenia ludności w wieku 50+ znacznie odbiega od struktury wykształcenia osób bezrobotnych w tym wieku. W ogóle populacji w danym wieku osoby z wyższym wykształceniem stanowią w woj. kujawsko-pomorskim 13,6% (wśród bezrobotnych jest to 4,2%). Z kolei najniższe wykształcenie – podstawowe ukończone lub niepełne, posiada 19,7% ludności regionu powyżej 50. roku życia i 40,8% bezrobotnych w analogicznym wieku.

Wykres 14 Struktura wykształcenia ludności w wieku 50+, rok 2021

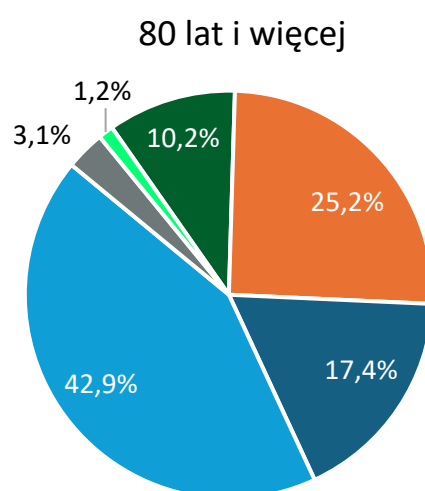
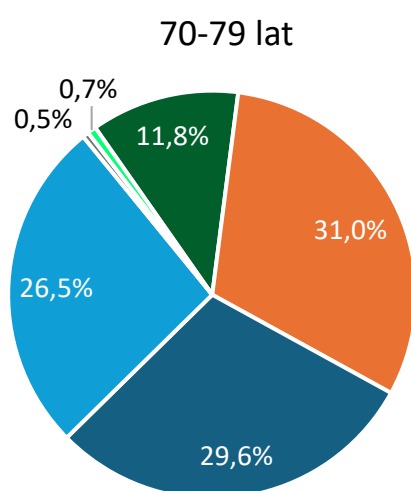
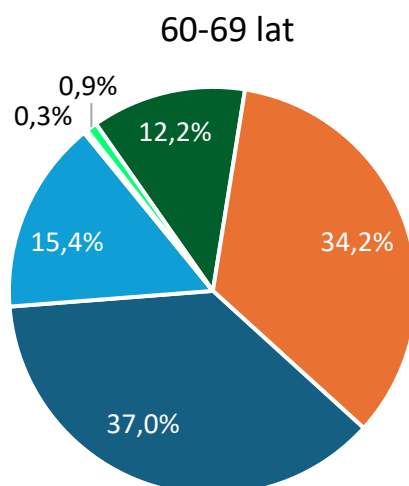
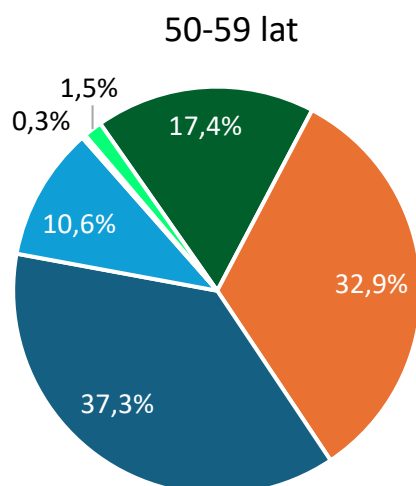
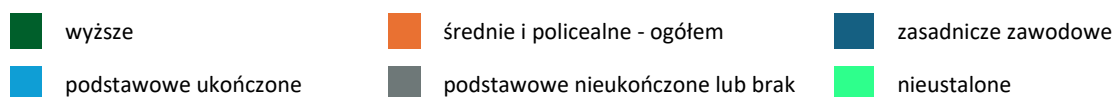


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Spisu Powszechnego 2021, GUS

Oznacza to, że posiadanie określonego wykształcenia jest zmienną istotnie wpływającą na status zawodowy. W dalszej części niniejszego raportu będziemy przytaczać wypowiedzi Silversów (aktywnych zawodowo osób w wieku 50+) na temat tego, że posiadane wykształcenie nie ma istotnego znaczenia w poszukiwaniu zatrudnienia. Jednak większość naszych rozmówców posiada co najmniej wykształcenie średnie. Taki wynik można interpretować dwojako. Być może rodzaj i kierunek wykształcenia ma niewielkie znaczenie, o ile jest to wykształcenie co najmniej zawodowe lub średnie. Możliwe także, że zakończenie edukacji na poziomie podstawowym jest charakterystyczne dla pewnej grupy osób, które z różnych powodów (także ze względu na brak kwalifikacji zawodowych) mają trudności w odnalezieniu się na rynku pracy.

Wykresy na kolejnej stronie przedstawiają strukturę wykształcenia w poszczególnych grupach wiekowych woj. kujawsko-pomorskiego: 50-59 lat; 60-69 lat; 70-79 lat; 80 i więcej lat. W każdej kolejnej grupie maleje odsetek osób z wykształceniem wyższym oraz wzrasta procent osób posiadających wykształcenie podstawowe. Co ciekawe, grupy ludności w wieku 50-59 lat i 60-69 lat są bardzo do siebie zbliżone pod względem odsetka osób z wykształceniem średnim oraz procenta absolwentów zasadniczych szkół zawodowych.

Wykres 15 Wykresy prezentujące rozkład zmiennej wykształcenia w wybranych grupach wiekowych, woj. kujawsko-pomorskie, rok 2021



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Spisu Powszechnego 2021, GUS

Struktura wykształcenia osób po 50. roku życia jest zróżnicowana w poszczególnych powiatach woj. kujawsko-pomorskiego. Stosunkowo wysokim odsetkiem osób z wykształceniem wyższym charakteryzują się Toruń, Bydgoszcz oraz powiat bydgoski. W miastach na prawach powiatu jest także znacznie wyższy niż w reszcie regionu odsetek absolwentów szkół średnich i policealnych. Z kolei powiaty: tucholski, żniński, nakielski, świecki, mogileński, grudziądzki wyróżniają się pod względem wysokiego odsetka osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym. Powiaty: rypiński, włocławski, lipnowski i radziejowski mają w analizowanej grupie wiekowej mieszkańców relatywnie najwyższy procentowy udział osób w wykształceniu podstawowym.

Tabela 7 Struktura wykształcenia mieszkańców powiatów woj. kujawsko-pomorskiego w wieku 50+, rok 2021

Powiat	wyższe		średnie i policealne		zasadnicze zawodowe		podstawowe ukończone		podstawowe nieukończone lub brak		nieustalone	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
aleksandrowski	2 520	11,8	6 797	31,8	7 790	36,5	3 926	18,4	147	0,7	179	0,8
brodnicki	2 667	9,8	7 389	27,3	9 530	35,2	7 070	26,1	203	0,7	244	0,9
bydgoski	7 295	18,1	12 150	30,2	13 759	34,2	6 361	15,8	276	0,7	439	1,1
Bydgoszcz	28 048	20,3	52 169	37,8	39 936	29,0	15 146	11,0	497	0,4	2 039	1,5
chełmiński	1 678	9,1	5 205	28,3	6 867	37,4	4 225	23,0	167	0,9	239	1,3
golubsko-dobrzyński	1 213	7,6	4 315	26,9	5 907	36,8	4 345	27,1	119	0,7	133	0,8
Grudziądz	4 987	13,3	13 682	36,4	12 286	32,7	5 863	15,6	179	0,5	567	1,5
grudziądzki	1 175	8,6	3 293	24,1	5 238	38,3	3 738	27,3	127	0,9	118	0,9
inowrocławski	6 772	11,0	20 636	33,4	21 750	35,2	11 663	18,9	366	0,6	543	0,9
lipnowski	1 943	8,5	5 760	25,3	7 561	33,2	7 118	31,3	215	0,9	170	0,7
mogileński	1 588	9,3	5 192	30,5	6 573	38,6	3 493	20,5	98	0,6	99	0,6
nakielski	2 809	9,3	8 274	27,5	11 963	39,7	6 681	22,2	164	0,5	219	0,7
radziejowski	1 157	7,3	4 186	26,5	5 289	33,5	4 920	31,2	175	1,1	54	0,3
rypiński	1 205	7,6	4 145	26,0	4 884	30,7	5 373	33,8	214	1,3	97	0,6
sępoleński	1 277	8,9	3 866	26,8	5 306	36,8	3 787	26,3	83	0,6	107	0,7
świecki	3 188	9,0	10 049	28,4	14 024	39,6	7 569	21,4	256	0,7	357	1,0
Toruń	16 229	21,1	29 420	38,3	20 894	27,2	8 802	11,5	293	0,4	1 136	1,5
toruński	4 294	12,3	9 881	28,3	12 787	36,7	7 286	20,9	286	0,8	325	0,9
tucholski	1 587	9,2	4 498	25,9	7 095	40,9	3 968	22,9	102	0,6	93	0,5
wąbrzeski	1 050	8,5	3 629	29,4	4 476	36,2	2 983	24,1	101	0,8	114	0,9
Włocławek	7 099	15,7	17 606	38,8	13 044	28,8	6 858	15,1	245	0,5	502	1,1
włocławski	2 737	8,5	8 159	25,2	10 590	32,7	10 269	31,7	424	1,3	195	0,6
żniński	2 273	8,8	7 475	29,0	10 398	40,3	5 265	20,4	172	0,7	189	0,7
woj. kujawsko-pomorskie	104 791	13,6	247 776	32,2	257 947	33,5	146 709	19,0	4 909	0,6	8 158	1,1

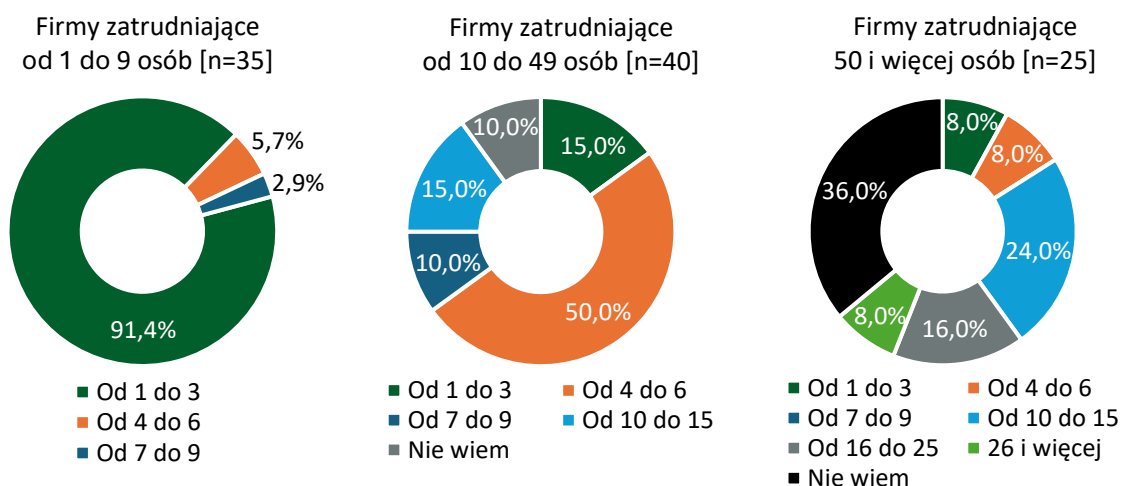
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Spisu Powszechnego 2021, GUS

3.2 Pracodawcy zatrudniający osoby powyżej 50. roku życia

W celu opisanego postaw pracodawców wobec zatrudnienia osób 50+ w woj. kujawsko-pomorskim, przeprowadzono ankietę telefoniczną. Jej uczestnikami byli przedstawiciele podmiotów gospodarczych z terenu regionu, którzy zadeklarowali, że zatrudniają pracowników powyżej 50. roku życia. Wielkość próby wyniosła 100 respondentów. Nie jest ona reprezentatywna wobec badanej populacji, dlatego nie jesteśmy w stanie opisać na jej podstawie struktury (terytorialnej, branżowej, zatrudnieniowej) zbiorowości podmiotów oferujących pracę Silversom w regionie. Jednak uzyskane wyniki dają nam pewien pogląd na tę strukturę, a przede wszystkim umożliwiają poznanie doświadczeń i przekonań pracodawców w zakresie zatrudnienia osób po 50. roku życia.

Liczba Silversów zatrudnionych w firmie jest ściśle powiązana z ogólną liczbą pracowników danego podmiotu. Jak wynika z wcześniej przedstawionych statystyk (BAEL GUS) województwo kujawsko-pomorskie nie wyróżnia się na tle Polski pod względem współczynnika zatrudnienia osób po 50. roku życia. Około 37,3% mieszkańców regionu między 50. a 89. rokiem życia pracuje zawodowo. Ze względu na strukturę zatrudnienia w Polsce, najwięcej tych osób jest zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach (podmiotach zatrudniających od 1 do 9 osób, które stanowią około 80% ogółu pracodawców⁴).

Wykres 16 Liczba zatrudnionych Silversów wśród ogółu pracowników ankietowanych firm



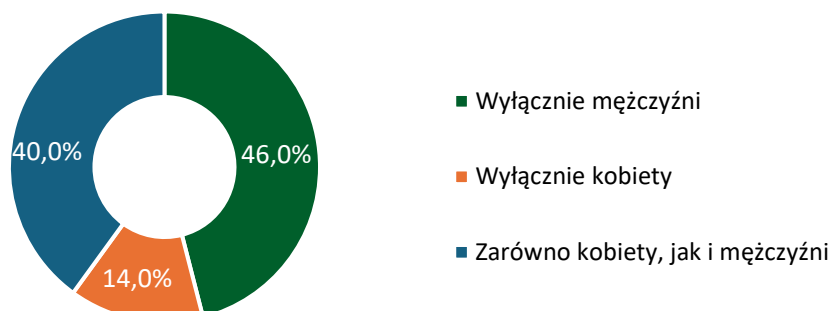
*Każdy z wykresów odpowiada innej grupie badawczej wyróżnionej ze względu na ogólną liczbę pracowników: od 1 do 9; od 10 do 49; 50 i więcej. Pracodawcy, którzy wskazali odpowiedź „nie wiem” zadeklarowali, że zatrudniają osoby 50+, ale nie są w stanie oszacować liczby tych pracowników.

Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

⁴ Źródło: opracowanie własne IB IPC na podstawie danych [Portal statystyczny ZUS](#); z podstawy obliczeń wyłączono jednoosobowe działalności gospodarcze nie zatrudniające pracowników poza samozatrudnionym właścicielem podmiotu.

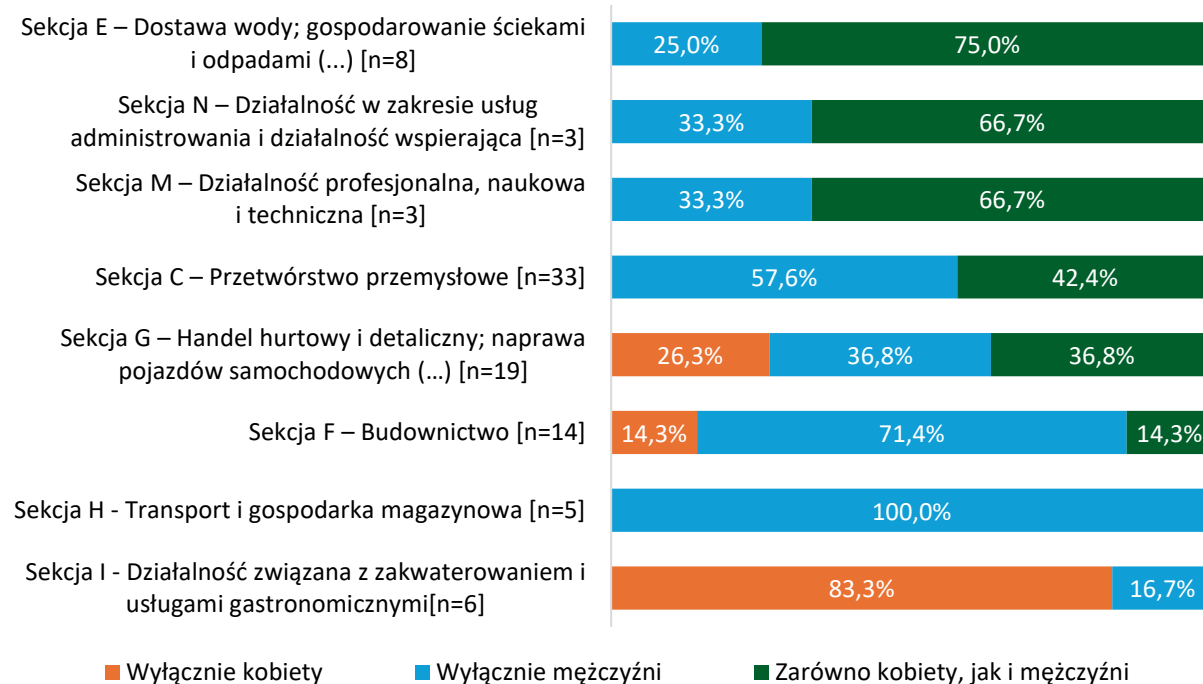
Niemal połowa ankietowanych pracodawców wskazała, że zatrudniani przez nich Silvers to wyłącznie mężczyźni. Ma to związek z różnymi granicami prawnymi wieku produkcyjnego kobiet (do 60. roku życia) i mężczyzn (do 65. roku życia). Sprawdziliśmy także, czy na obserwowaną prawidłowość mają wpływ inne zmienne.

Wykres 17 Płeć pracowników powyżej 50. roku życia w ankietowanych firmach



Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Wykres 18 Rozkład zmiennej płeć pracowników 50+ w ankietowanych firmach – w podziale na PKD



*W zestawieniu uwzględniono tylko branże reprezentowane przez co najmniej 3 respondentów.

Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Okazało się, że wyłączne zatrudnienie kobiet lub mężczyzn w danym zakładzie pracy ma związek z branżą, w której dana firma prowadzi działalność. Uzyskane dane w pewnym stopniu potwierdzają stereotypy o zawodach „męskich” i „kobięcych”. Podmioty, w których zatrudnieni Silvers to wyłącznie mężczyźni, najczęściej należą do branży transportowej (sekcja H), budowlanej (sekcja F) lub przemysłowej (sekcja C). Z kolei branżą sfeminizowaną

jest działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (sekcja I). Na poniższym wykresie przedstawiamy strukturę płci pracowników 50+ wybranych branż⁵.

Branża ma także związek z faktem zatrudnienia osób w wieku emerytalnym. Ogółem 42% ankietowanych pracodawców wskazało, że wśród ich pracowników są kobiety po 60. i mężczyźni po 65. roku życia. Odnotowaliśmy, że pracodawcy w czterech rodzajach prowadzonej działalności gospodarczej częściej deklarowali, że zatrudniają pracowników w wieku emerytalnym niż pracodawcy z pozostałych branż. Są to: działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (sekcja N); dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (sekcja E); działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (sekcja M); handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych (sekcja G).

Wykres 19 Procent firm zatrudniających Silversów, w których pracują osoby w wieku emerytalnym – w podziale na PKD



*W zestawieniu uwzględniono tylko branże reprezentowane przez co najmniej 3 respondentów.

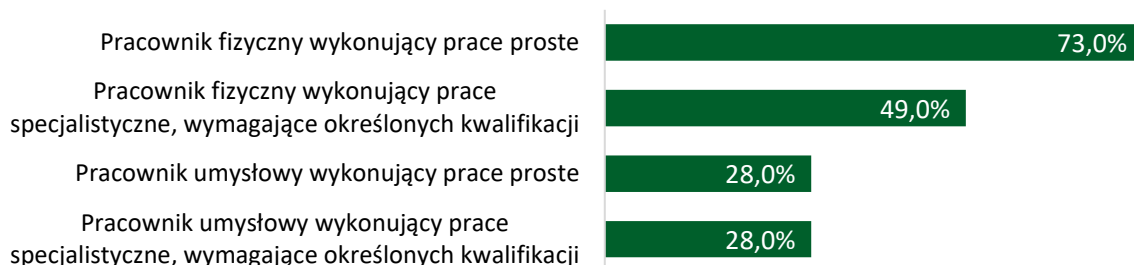
Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Ankietowanych pracodawców zapytano o to, na jakiego typu stanowiskach pracują i jakiego typu prace wykonują osoby 50+ zatrudnione w ich firmach. Większość przedsiębiorstw wskazała, że osoby po 50. roku życia są pracownikami fizycznymi wykonującymi prace proste (nie wymagające określonych kwalifikacji). W niemal połowie firm (49%) Silversi są pracownikami fizycznymi na stanowiskach specjalistycznych (np. cieśla, operator koparko-

⁵ W zestawieniu uwzględniono tylko branże reprezentowane co najmniej przez 3 respondentów. W przypadku branż z mniejszymi liczebnościami próby, wyniki są pozbawione wartości diagnostycznej.

ładowarki). Po 28% pracodawców wskazało na zatrudnianie pracowników 50+ do prostej i specjalistycznej pracy umysłowej (np. kontroler jakości wyrobów przemysłowych, inspektor, analityk).

Wykres 20 Na jakiego typu stanowiskach pracują Silwersi i jakiego typu prace wykonują

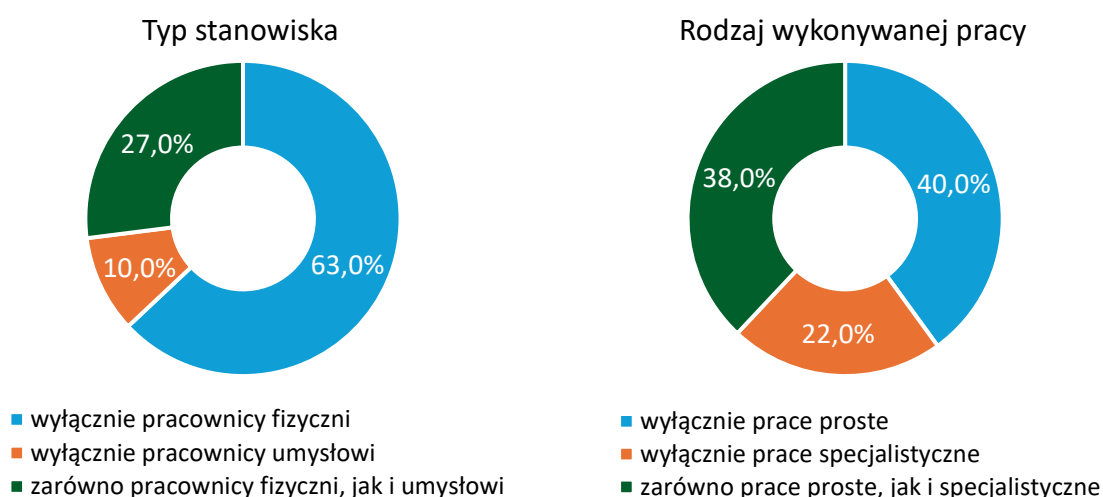


*Pytanie wielokrotnej odpowiedzi

Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Sprawdziliśmy także, jak wyglądają rozkłady różnych konfiguracji struktury zatrudnienia Silwersów w podziale na typ stanowiska (pracownik fizyczny lub umysłowy) i rodzaj wykonywanej pracy (prosta lub specjalistyczna). W 63% ankietowanych firm osoby po 50. roku życia są zatrudnione jedynie jako pracownicy fizyczni. Wyłącznie pracownikami umysłowymi są Silwersi zatrudnieni przez co dziesiątego pracodawcę. Zarówno pracę fizyczną, jak i umysłową wykonują osoby 50+ pracujące w 27% przedsiębiorstwach.

Wykres 21 Struktura pracodawców pod względem typów stanowisk i rodzajów pracy wykonywanej przez Silwersów



Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

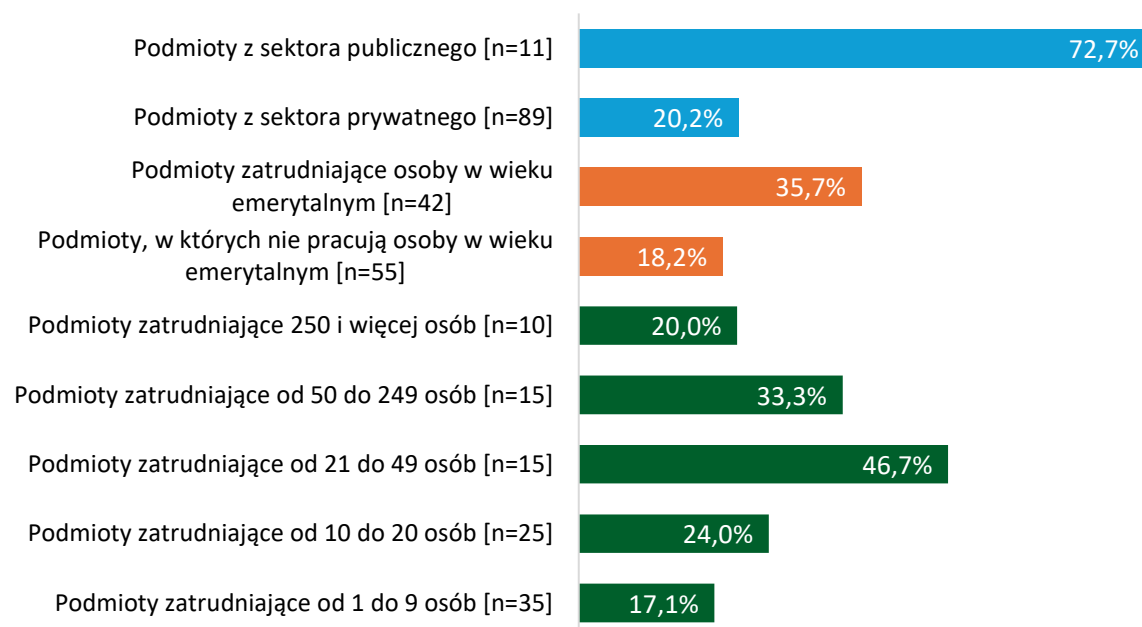
Struktura pracodawców pod względem rodzaju pracy wykonywanej przez Silwersów jest nieco bardziej zrównoważona. W 40% ankietowanych zakładów, osoby 50+ wykonują wyłącznie prace proste. Podobny odsetek firm – 38%, oferuje Silwersom zarówno pracę na

stanowiskach wymagających specjalistycznych kwalifikacji, jak i prace proste.

22% pracodawców wskazało, że pracujące u nich osoby po 50. roku życia to wyłącznie specjaliści, od których wymagane jest posiadanie określonych kwalifikacji.

Tematem ankiety z pracodawcami był także fakt zatrudniania Silversów na stanowiskach kierowniczych. Około co czwarty respondent (26%) wskazał, że wśród jego pracowników 50+ znajdują się osoby pełniące funkcje kierownicze. Taka sytuacja miała miejsce znacznie częściej: w zakładach pracy z sektora publicznego niż w sektorze prywatnym; w firmach zatrudniających osoby w wieku poprodukcyjnym; w większych zespołach pracowniczych (podmiotach zatrudniających od 21 do 49 pracowników – 46,7% i podmiotach zatrudniających od 50 do 249 pracowników - 33,3%).

Wykres 22 Odsetek pracodawców zatrudniających Silversów na stanowiskach kierowniczych



*100% stanowi liczba podmiotów w danej kategorii (np. podmioty z sektora publicznego)

Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

3.3 Plany zatrudnieniowe oraz zapotrzebowanie na zawody/stanowiska wśród kujawsko-pomorskich pracodawców

Pracodawców biorących udział w ankiecie zapytaliśmy o to, czy w najbliższym czasie (do końca bieżącego roku) planują zatrudnić nowych pracowników. Twierdzącej lub przeczącej odpowiedzi udzieliły nieco ponad dwie trzecie z nich, natomiast pozostali ankietowani (32%) wskazali, że decyzje w tym zakresie jeszcze nie zapadły.

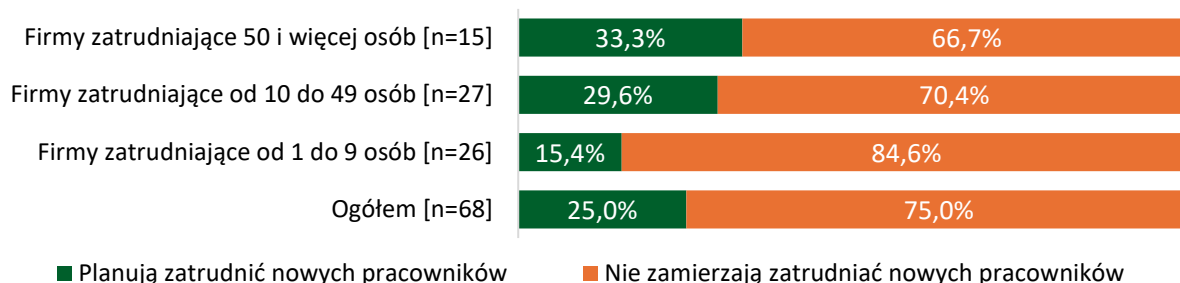
Połowa ogółu ankietowanych pracodawców nie zamierza w najbliższych miesiącach zatrudniać nowych pracowników. Z kolei plany zwiększenia zatrudnienia, a w związku z tym

poszukiwanie nowych pracowników zgłosiło 17 spośród 100 ankietowanych firm. Większość z nich reprezentuje trzy branże:

- Budownictwo (sekcja F);
- Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (sekcja G);
- Przetwórstwo przemysłowe (sekcja C).

Poza powyższymi zapotrzebowanie na zatrudnienie nowych pracowników zgłosiły także pojedyncze podmioty prowadzące działalność rolniczą (sekcja A), zajmujące się dostawą wody, gospodarowaniem ściekami i odpadami (sekcja E) oraz reprezentujące administrację publiczną i obronę narodową (sekcja O).

Wykres 23 Plany zatrudnieniowe pracodawców zatrudniających osoby 50+



*W zestawieniu nie uwzględniono odpowiedzi „jeszcze nie wiemy”, 100% stanowi suma odpowiedzi „tak” i „nie planujemy”

Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=68]

Z planami zwiększenia zatrudnienia mają związek także zmienne dotyczące sektora własności oraz wielkości podmiotów gospodarczych. Podmioty publiczne częściej niż prywatne zgłaszają zapotrzebowanie na nowych pracowników (odpowiednio 33,3% wobec 23,7%). Wyższy odsetek pracodawców poszukujących nowych pracowników można zauważyć również w średnich i dużych firmach - 33% wobec 15% w mikroprzedsiębiorstwach.

Respondentów ankiety zapytaliśmy o to w jakich konkretnie zawodach lub na jakie stanowiska pracowników poszukują. Większość udzielonych odpowiedzi dotyczy prac fizycznych, w których wymagane są określone kwalifikacje:

- spawacz,
- ślusarz,
- operator maszyn produkcyjnych,
- operator koparki / koparko-ładowarki,
- monter sieci,

- mechanik,
- operator sprzętu rolniczego,
- płytkarz,
- malarz,
- murarz,
- wykwalifikowany sprzedawca,
- kierowca.

Nieco rzadziej wskazywano na poszukiwanie osób do wykonywania prac prostych takich jak:

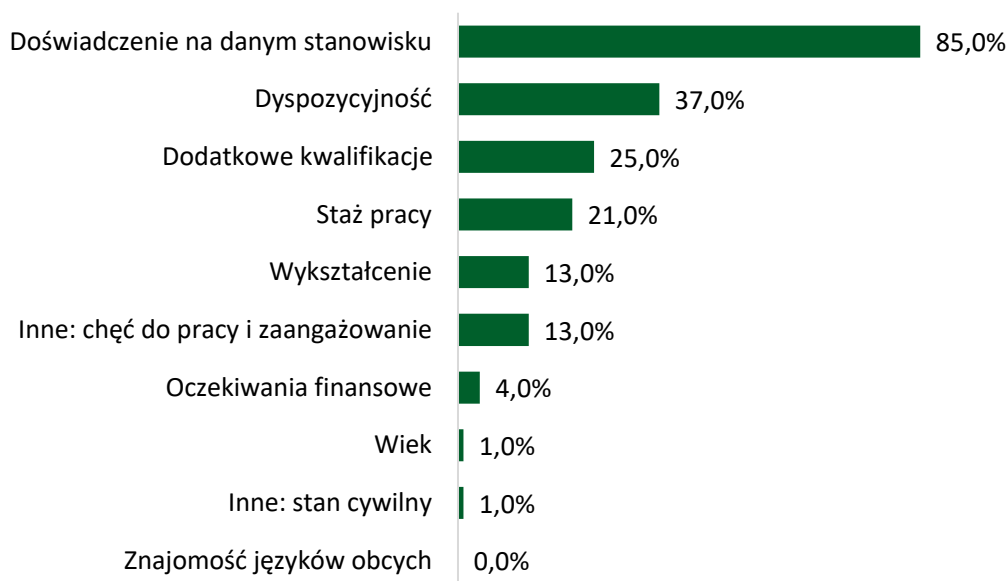
- pracownik fizyczny,
- pracownik produkcyjny,
- pomoc kuchenna,
- kelnerka,
- kasjer.

Nieliczni pracodawcy odpowiedzieli, że oferują zatrudnienie pracownikom umysłowym.

Wymienione stanowiska to:

- kierownik sieci wodociągowej i kanalizacyjnej,
- podinspektor,
- kontroler jakości.

Wykres 24 Cechy kandydatów ważne dla pracodawców podczas rekrutacji nowych pracowników



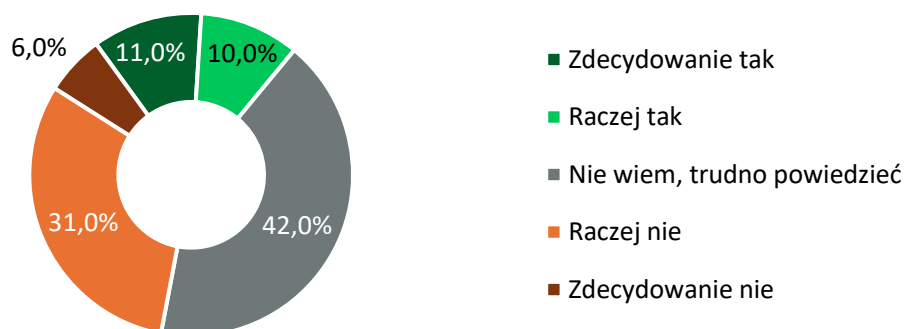
*Respondenci mieli możliwość wskazania maksymalnie dwóch odpowiedzi; odpowiedzi poprzedzone zwrotem „Inne” respondenci komunikowali spontanicznie (nie były ujęte w kafeterii)

Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Pracodawcy z woj. kujawsko-pomorskiego podczas rekrutacji nowych pracowników zwracają uwagę przede wszystkim na doświadczenie kandydatów w pracy na podobnym stanowisku do obsadzanego (85% wskazań). Istotne są także dyspozycyjność – 37%, staż pracy (cecha powiązana z doświadczeniem zawodowym) – 25%, oraz posiadanie dodatkowych kwalifikacji (uprawnień, certyfikatów) – 21%. Co ciekawe, posiadanie przez kandydata określonego wykształcenia było wskazywane przez pracodawców jako istotne niemal dwa razy rzadziej niż posiadanie dodatkowych kwalifikacji. Możemy na tej podstawie wnioskować, że samo zdobycie wykształcenia branżowego lub wyższego nie jest dla pracodawców wystarczające. Taki stan rzeczy możemy argumentować i interpretować na trzy sposoby. Dostępność edukacji (także na poziomie szkoły wyższej) jest tak duża, że samo zdobycie przez kandydatów zawodu nie jest wystarczające do ich selekcji na dane stanowisko pracy. Możliwe także, że wraz ze wzrostem dostępności spada wartość uzyskanego wykształcenia – tytuł zawodowy nie przesądza o posiadaniu przez absolwentów potrzebnej wiedzy i umiejętności. Trzecią możliwą opcją jest wysoka specjalizacja oferowanych stanowisk pracy. Od kandydatów do ich objęcia oczekuje się znajomości konkretnych technologii i systemów. Wartą odnotowania jest cecha, na którą pracodawcy wskazywali spontanicznie (wybierając odpowiedź „inne” i doprecyzowując). Mowa o chęci do pracy i zaangażowaniu w wykonywane obowiązki. Zapał do pracy wyrażany przez kandydatów jest dla respondentów równie ważny, jak ich wykształcenie.

Kryteriami mało istotnymi lub zupełnie nieistotnymi okazały się takie cechy kandydatów do pracy jak: oczekiwania finansowe (4%), wiek (1%)⁶, znajomość języków obcych (nie wskazana przez żadnego z respondentów).

Wykres 25 Rozkład odpowiedzi pracodawców na pytanie: Czy byliby Państwo skłonni zatrudnić osobę w wieku emerytalnym (zakładając, że spełni wszystkie Państwa oczekiwania)?



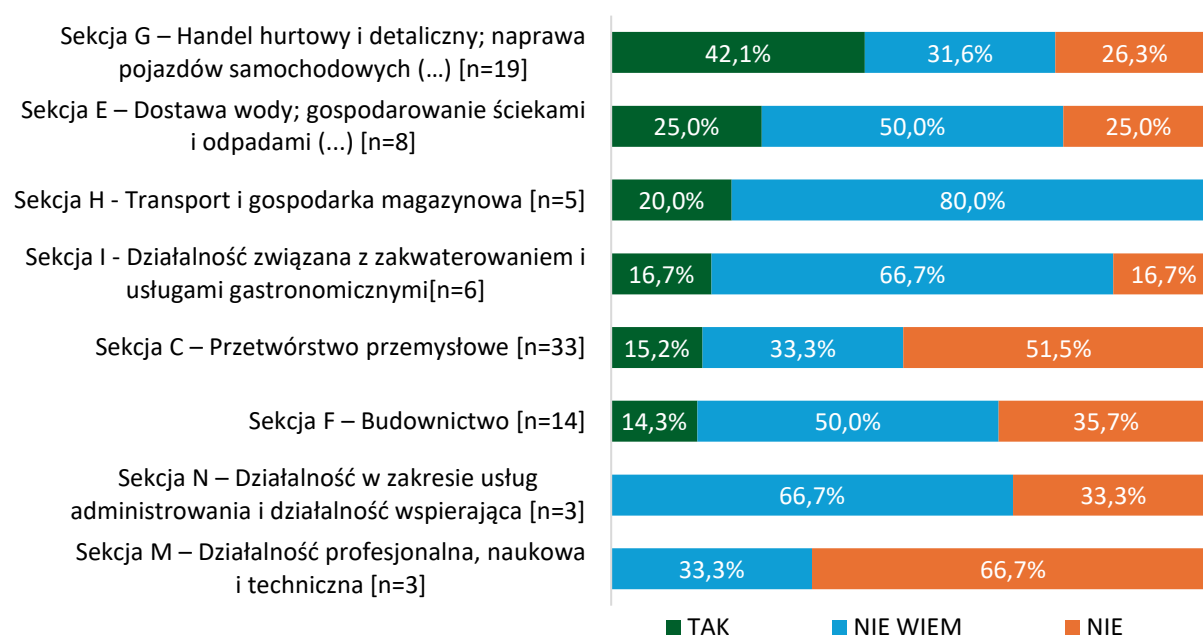
Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

⁶ Na znaczenie wieku kandydata wskazał jeden pracodawca. Doprecyzował, że poszukuje osoby 30-letniej. Ta sama osoba wskazała, że ważny jest dla niej stan cywilny kandydata. Zaszło podejrzenie, że pracodawca ten kieruje się w selekcji pracowników uprzedzeniami, jednak nie znajduje to potwierdzenia w jego innych odpowiedziach.

Mimo iż pracodawcy deklarują, że wiek kandydatów nie odgrywa ważnej roli w rekrutacji do pracy, to zapytani wprost o gotowość zatrudnienia osoby w wieku emerytalnym są raczej niechętni. Co piąty ankietowany (21%) jest skłonny przyjąć do pracy osobę w wieku poprodukcyjnym (przy założeniu, że spełnia ona wszystkie oczekiwania stawiane przyszłemu pracownikowi). Przeciwną postawę – niechęć do zatrudnienia kandydatów w wieku emerytalnym, wyraziło łącznie 37% pracodawców.

Skłonność pracodawców do zatrudniania seniorów jest w pewnym stopniu różnicowana przez rodzaj prowadzonej działalności, sektor własności podmiotu oraz jego wielkość (liczbę pracowników).

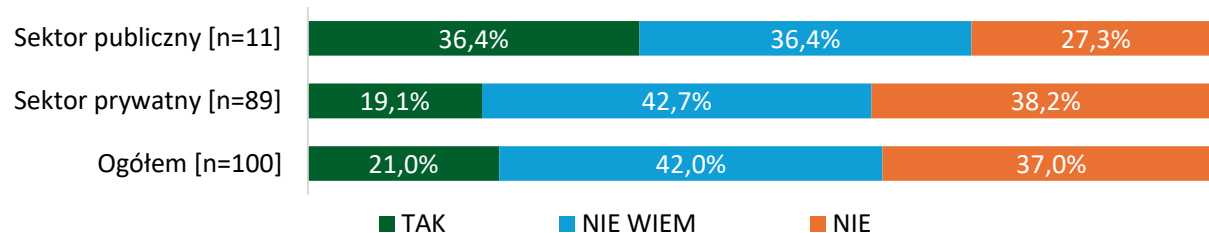
Wykres 26 Skłonność pracodawców do zatrudniania osób w wieku emerytalnym, a sekcja PKD



*W celu podniesienia czytelności wykresu, odpowiedzi respondentów pogrupowano: „Zdecydowanie tak” i „Raczej tak” we wspólną kategorię „Tak”; „Zdecydowanie nie” i „Raczej nie” we wspólną kategorię „Nie”; W zestawieniu uwzględniono tylko branże reprezentowane przez co najmniej 3 respondentów.

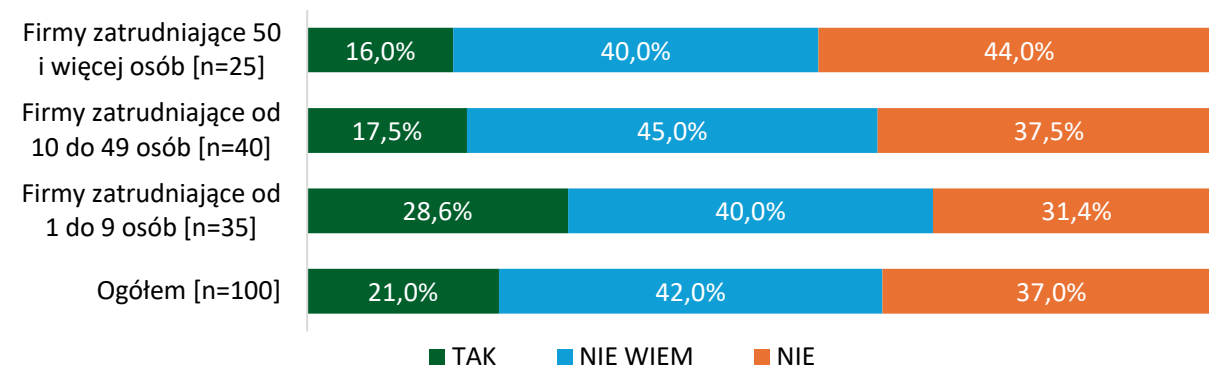
Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Branżami najbardziej otwartymi na przyjmowanie do pracy osób w wieku emerytalnym jest handel hurtowy i detaliczny oraz naprawa pojazdów (sekcja G). Niższą od przeciętnej gotowość zatrudniania seniorów wyraziły firmy działające w przetwórstwie przemysłowym (sekcja C) i budownictwie (sekcja F). Gotowości takiej nie zgłosił żaden z respondentów reprezentujących działalność profesjonalną, naukową i techniczną (sekcja M) oraz działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierającą (sekcja N). Natomiast do tych wyników należy podchodzić z dużą rezerwą, bo opierają się na małej próbce danych i mają jedynie wartość poglądową.

Wykres 27 Skłonność pracodawców do zatrudniania osób w wieku emerytalnym, a sektor własności

Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Z otwartością pracodawców na możliwość zatrudnienia osób w wieku emerytalnym ma związek sektor własności przedsiębiorstwa. Podmioty z sektora publicznego istotnie częściej niż podmioty prywatne (odpowiednio 36,4% wobec 19,1%) wskazywały na skłonność do zaoferowania pracy seniorom.

Wykres 28 Skłonność pracodawców do zatrudniania osób w wieku emerytalnym, a wielkość podmiotu

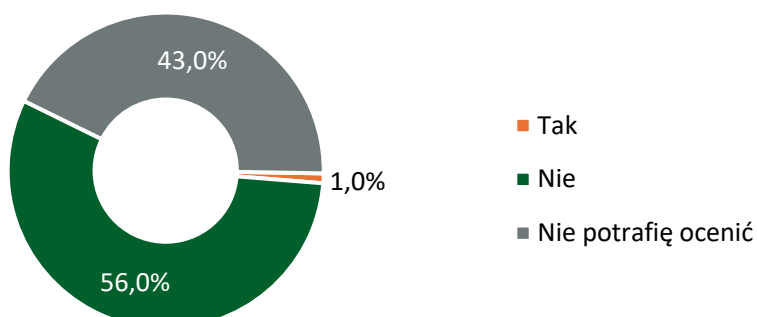
Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Analiza rozkładu odpowiedzi na analizowane pytanie („Czy byliby Państwo skłonni zatrudnić osobę w wieku emerytalnym?”) z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa prowadzi do wniosku, że wraz z wielkością firmy wzrasta niechęć pracodawcy do zatrudnienia osób w wieku emerytalnym. Najwyższy odsetek odpowiedzi „Zdecydowanie tak” i „Raczej tak” odnotowaliśmy wśród mikroprzedsiębiorstw (łącznie 28,6%). Natomiast wśród średnich i dużych firm (zatrudniających powyżej 49 pracowników) wartość ta wyniosła 16,0%.

W ramach pogłębienia uzyskanych odpowiedzi pracodawców zapytano o to, na jakich stanowiskach i do jakiego rodzaju zadań zatrudniliby osoby w wieku emerytalnym. Udzielone odpowiedzi nie wiążą się z wiekiem kandydatów do pracy. Najwięcej respondentów wskazało, że są gotowi zatrudnić seniora na każdym stanowisku, do którego posiada kwalifikacje. Tę postawę potwierdzają odpowiedzi pozostałych ankietowanych. Wskazywali oni zawody generalnie poszukiwane w ich branżach (np. kucharz, sprzedawca, operator koparki, kierowca, spawacz, pracownik produkcji, pracownik fizyczny).

Taki rozkład udzielonych odpowiedzi wskazuje na to, że pracodawcy nie ograniczają dostępu do zatrudnienia osobom starszym. Należy jednak pamiętać, że posługiwanie się przez ludzi stereotypami zazwyczaj nie jest przez nich uświadomione. Schematy myślowe są stosowane automatycznie. Poza tym pracodawcy i pracownicy zdają sobie sprawę z zakazu stosowania praktyk dyskryminujących ze względu na wiek (zarówno bardzo młody, jak i dojrzały). To sprawia, że nawet jeśli takie praktyki stosują, to się do nich nie przyznają. Nawet w anonimowej ankiecie.

Wykres 29 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy pracodawcom potrzebne są dodatkowe zachęty do zatrudniania osób w wieku 50+?



Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Pracodawcy nie odczuwają potrzeby korzystania z dodatkowych zachęt do zatrudniania Silversów. Spośród ogółu ankietowanych tylko jeden respondent (1%) wskazał na istnienie takiej potrzeby. Dopytany o to, na czym taka zachęta miałaby polegać, podał możliwość uzyskania dofinansowania szkoleń. Takie narzędzia są już stosowane (np. w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego, Funduszu Pracy, środków unijnych).

Dość zaskakujący jest wysoki odsetek badanych (43%), którzy zadeklarowali, że nie potrafią ocenić, czy pracodawcom są potrzebne dodatkowe zachęty do zatrudniania osób w wieku 50+. Zazwyczaj większość uczestników badań społecznych ma określone opinie w sprawach, które bezpośrednio ich dotyczą. Możliwe, że wysoki procent odpowiedzi nierozstrzygujących wskazuje na ewentualne zainteresowanie pracodawców benefitami związanymi z zatrudnieniem osób 50+. Respondenci nie potrafią wskazać na konkretne rozwiązania, bo teoretycznie nic nie stoi im na przeszkodzie (dalsza część opracowania udowodni, że pracodawcy mają bardzo pozytywny obraz dojrzałego pracownika i dostrzegają jego atuty). Jednak nie wykluczają, że skorzystaliby z zachęt do zatrudnienia Silversów, gdyby takie zostały im zaoferowane.

3.4 Postawy pracodawców wobec zatrudnienia osób w wieku 50+

3.4.1 Portret „Silvera” z perspektywy pracodawcy

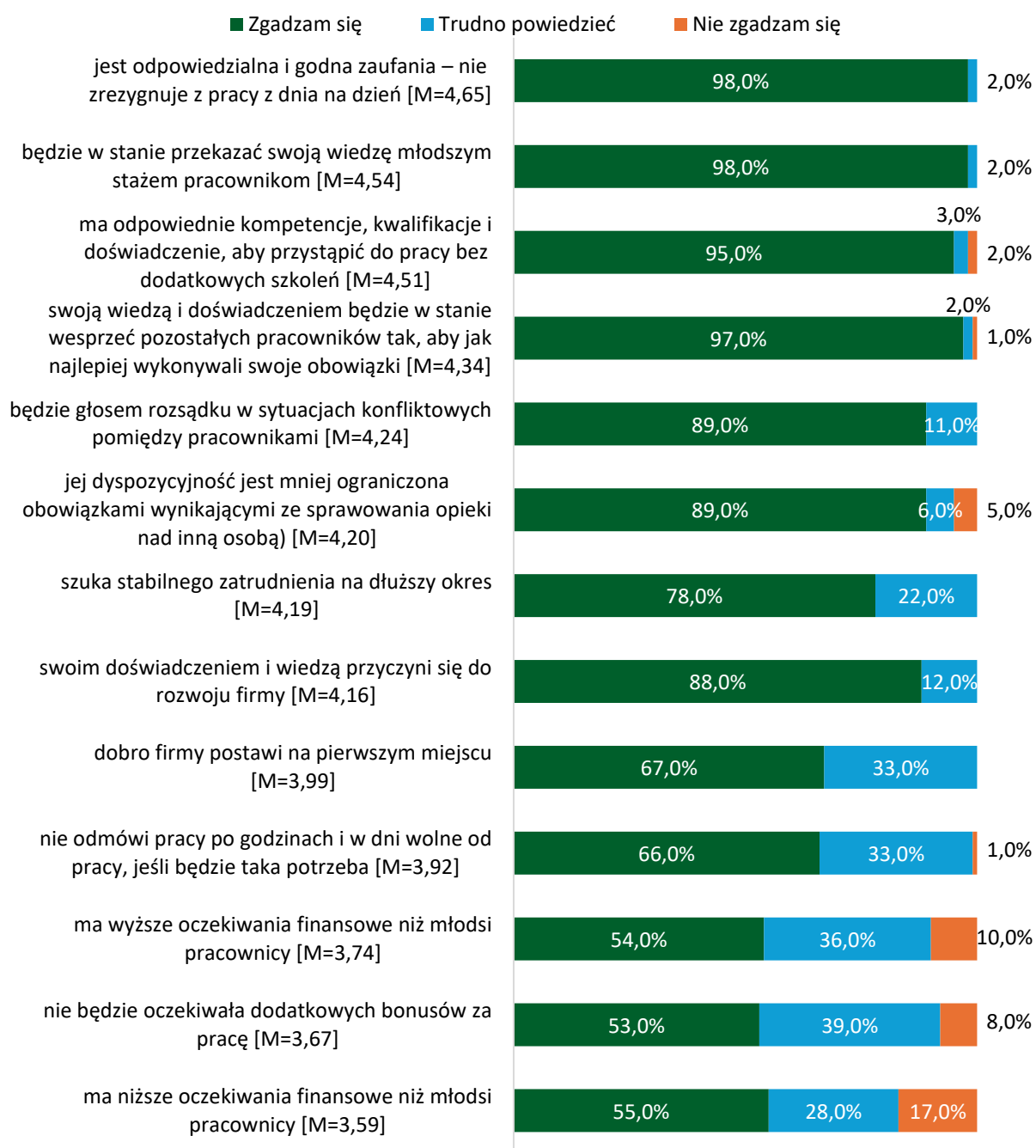
Pracodawcom biorącym udział w ankiecie przedstawiono szereg przekonań dotyczących starszych pracowników i poproszono o ocenę, na ile się z nimi zgadzają. Uzyskane wyniki świadczą o bardzo pozytywnym obrazie Silvera. Ponad 95% respondentów zgadza się z opinią, że pracownicy 50+ mają odpowiednie kompetencje, kwalifikacje i doświadczenie, aby przystąpić do pracy bez dodatkowych szkoleń, a swoją wiedzą i doświadczeniem są w stanie wesprzeć pozostałych pracowników tak, aby jak najlepiej wykonywali swoje obowiązki. Silveri są postrzegani jako mentorzy, którzy będą mogli przekazać swoją wiedzę młodszemu stażem pracownikom. Wiedza i doświadczenie zawodowe starszych pracowników jest postrzegane jako zasób mogący przyczynić się do rozwoju firmy. Poza tym 98% ankietowanych uważa, że pracownicy 50+ są odpowiedzialni i godni zaufania – nie zrezygnują z pracy z dnia na dzień.

Dwie trzecie badanych zgadza się z przekonaniem, że Silveri nadają swojej pracy zawodowej wysoki priorytet, że w swoim działaniu kierują się dobrem firmy oraz są gotowi (w razie potrzeby) wziąć na siebie dodatkowe zadania służbowe. Natomiast opinie pracodawców na temat oczekiwań finansowych pracowników po 50. roku życia są podzielone. Wśród badanych nie ma zgody co do tego, czy Silveri oczekują niższego czy wyższego wynagrodzenia niż młodsi pracownicy. Może to świadczyć o tym, że poziom wymagań finansowych nie jest związany z wiekiem pracowników, lecz wynika z innych czynników.

Ponadto należy zauważyć, że każde z zaproponowanych w kafeterii przekonań uzyskało zgodę (zdecydowaną lub umiarkowaną) większości badanych. Jest to wskazówka tego, że w badaniu zaszedł efekt potakiwania⁷⁷. Jest on widoczny także w odpowiedziach na kolejne analizowane pytanie (wykres 31). W celu przeciwdziałania skutkom tego efektu, w pytaniu o cechy pracownika 50+ posłużyliśmy się zarówno określeniami pozytywnymi, jak i negatywnymi. A w kolejnych pytaniach poza zaletami Silverów, poszukujemy także ich wad. Tym, co możemy zrobić na poziomie analizy, jest zwrócenie uwagi na odsetek negatywnych odpowiedzi – są one w tym wypadku bardziej diagnostyczne.

⁷⁷Efekt potakiwania (efekt zgody respondenta; ang. acquiescence bias) polega na udzielaniu przez respondenta pozytywnych odpowiedzi na wszystkie lub większość pytań kwestionariusza. Może wynikać z: przekonania respondenta, że właśnie takie odpowiedzi są od niego oczekiwane; znużeniem lub zmęczeniem ankietowanego i chęci szybkiego zakończenia badania; sugerowaniem przez ankietera pozytywnych odpowiedzi. (źródło: dobrebadania.pl)

Wykres 30 Przekonania, jakie pracodawcy mają na temat pracowników 50+



*Respondenci oceniali powyższe stwierdzenia w skali 5-stopniowej. Na potrzeby prezentacji wyników, ich odpowiedzi pogrupowano w trzy kategorie. Odpowiedzi „całkowicie się zgadzam” i „raczej się zgadzam” połączono w kategorię „zgadzam się”, a odpowiedzi „zupełnie nie zgadzam się” i „raczej nie zgadzam się” połączono w kategorię „nie zgadzam się”. Stwierdzenia na wykresie uszeregowano wg średniej arytmetycznej. Jej wartość podano w nawiasie przy każdym ze stwierdzeń (symbol M (*ang. mean*), skala od 1 do 5).

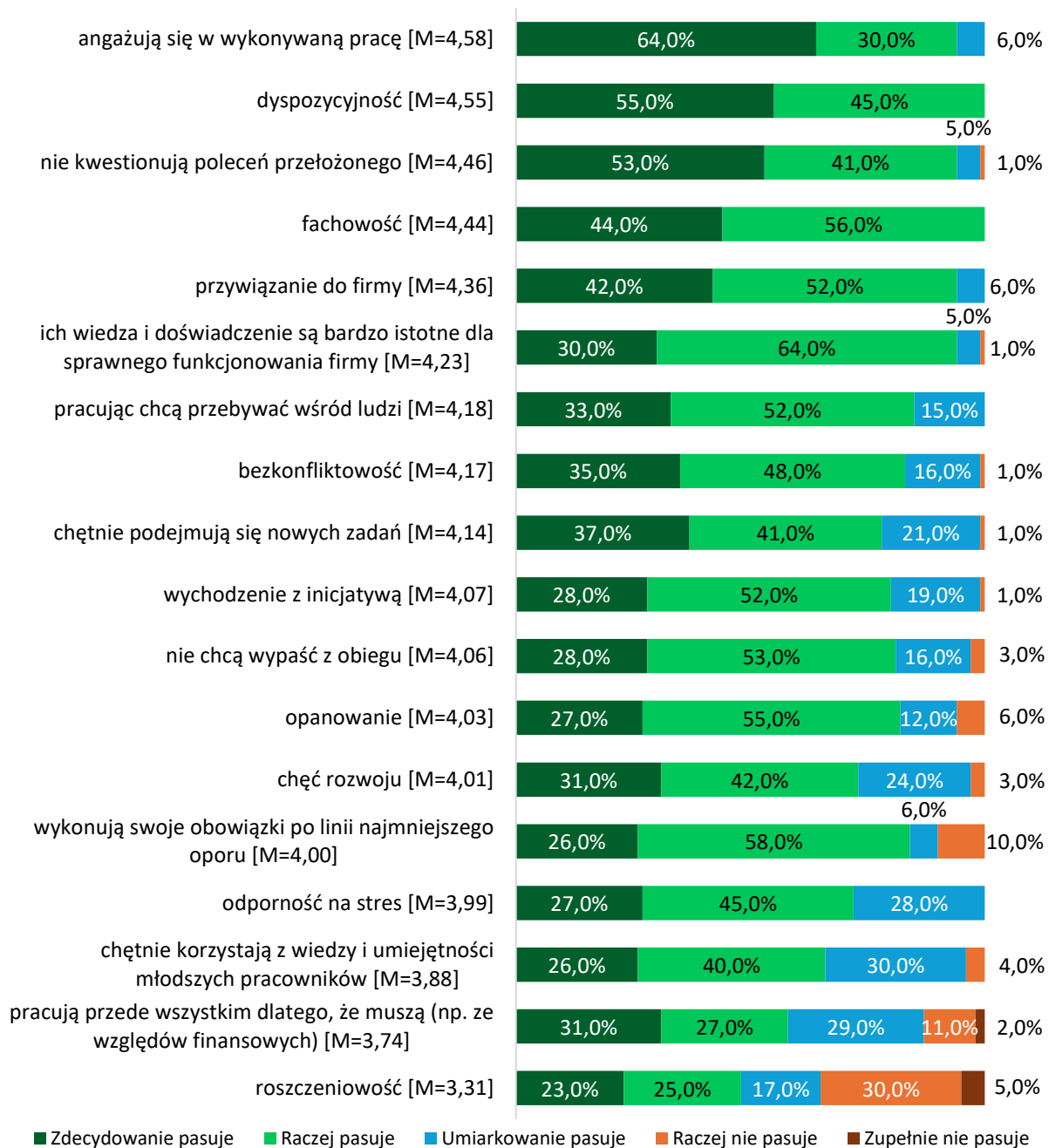
Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Odpowiedzi na pytanie o cechy, którymi można opisać pracowników 50+ są potwierdzeniem wniosków dotyczących przekonań pracodawców na temat Silversów. Respondenci ankiety uważają dojrzałych pracowników za zaangażowanych, dyspozycyjnych i kompetentnych. Cechami, które uzyskały stosunkowo wysoki odsetek odpowiedzi negatywnych („Zupełnie

nie pasuje” i „Raczej nie pasuje”) są: roszczeniowość, negatywna motywacja do pracy („pracują, bo muszą”), wykonywanie obowiązków zawodowych po linii najmniejszego oporu.

W porównaniu z pozostałymi określeniami poddanymi ocenie respondentów, pracodawcy relatywnie rzadziej zgadzają się z tym, że Silversi chętnie korzystają z wiedzy i umiejętności młodszych pracowników, wykazują chęć rozwoju, charakteryzują się odpornością na stres i opanowaniem.

Wykres 31 Cechy, którymi pracodawcy opisują pracowników 50+



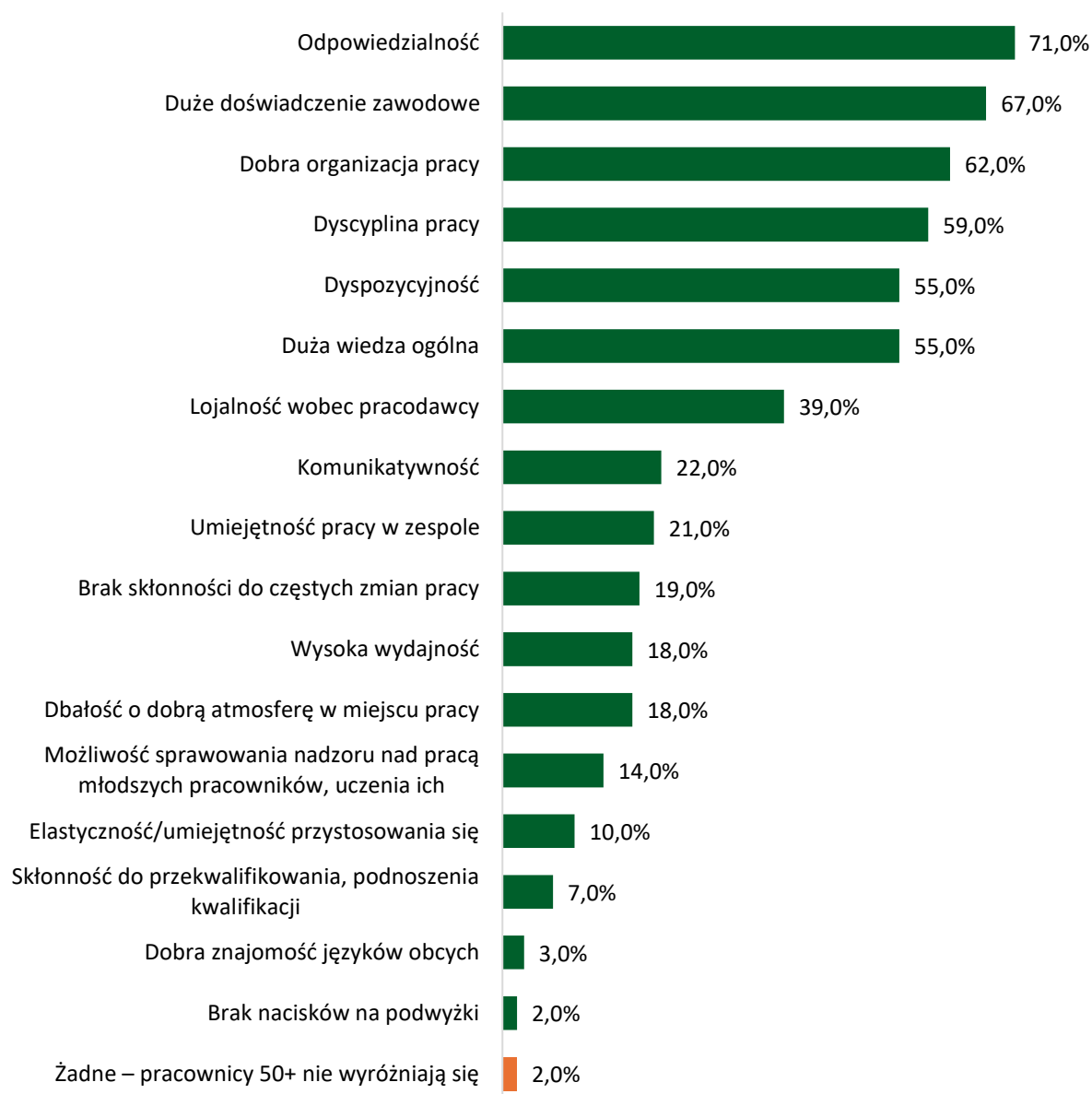
*Stwierdzenia na wykresie uszeregowano wg średniej arytmetycznej. Jej wartość podano w nawiasie kwadratowym przy każdym ze stwierdzeń (oznaczono symbolem M (*ang. mean*), skala od 1 do 5).

Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

3.4.2 Zalety i wady Silversów w porównaniu z pracownikami z młodszych pokoleń

Pracodawcom biorącym udział w badaniu ankietowym przedstawiliśmy listę zalet, które są cenione u pracowników. Poprosiliśmy, by wskazali te, które wyróżniają Silversów na tle osób z młodszych pokoleń. Kolejno, respondentów, którzy wskazali więcej niż jedną cechę poprosiliśmy by wybrali tę, która według nich jest największą zaletą pracowników 50+. Poniższe wykresy przedstawiają uzyskane wyniki.

Wykres 32 Zalety, które - zdaniem pracodawców, wyróżniają pracowników 50+ spośród pracowników z innych pokoleń



*pytanie wielokrotnej odpowiedzi

Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Wykres 33 Najważniejsze zalety pracowników 50+ w opinii pracodawców

Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Zaletą zdecydowanie najbardziej cenioną u pracowników 50+ jest ich bogate doświadczenie zawodowe. Wielu respondentów wiąże z nim także dużą wiedzę ogólną Silverśów. Poza tym dojrzałym pracownikom przypisywane są cechy osobowości czyniące z nich osoby, na których można polegać: odpowiedzialność, dyspozycyjność, dobrą organizację i dyscyplinę pracy.

Opinię tę podzielają także sami Silverśi. Jedna z respondentek indywidualnych wywiadów pogłębionych wskazała na następujące zalety pracowników po 50. roku życia:

Myślę, że jest taka odpowiedzialność w stosunku do pracodawcy, lojalność. Ze jeżeli już się czegoś podejmujemy, to zrobimy to i dajemy z siebie wszystko to, co potrzeba. Nie zlewamy tematu, jesteśmy odpowiedzialni, konsekwentni. Jesteśmy może nie uparci, ale stateczni. Idziemy, wiemy co do nas należy i wykonujemy te zadania z taką odpowiedzialnością.

Ewa⁸, 50 lat, Respondentka IDI_02

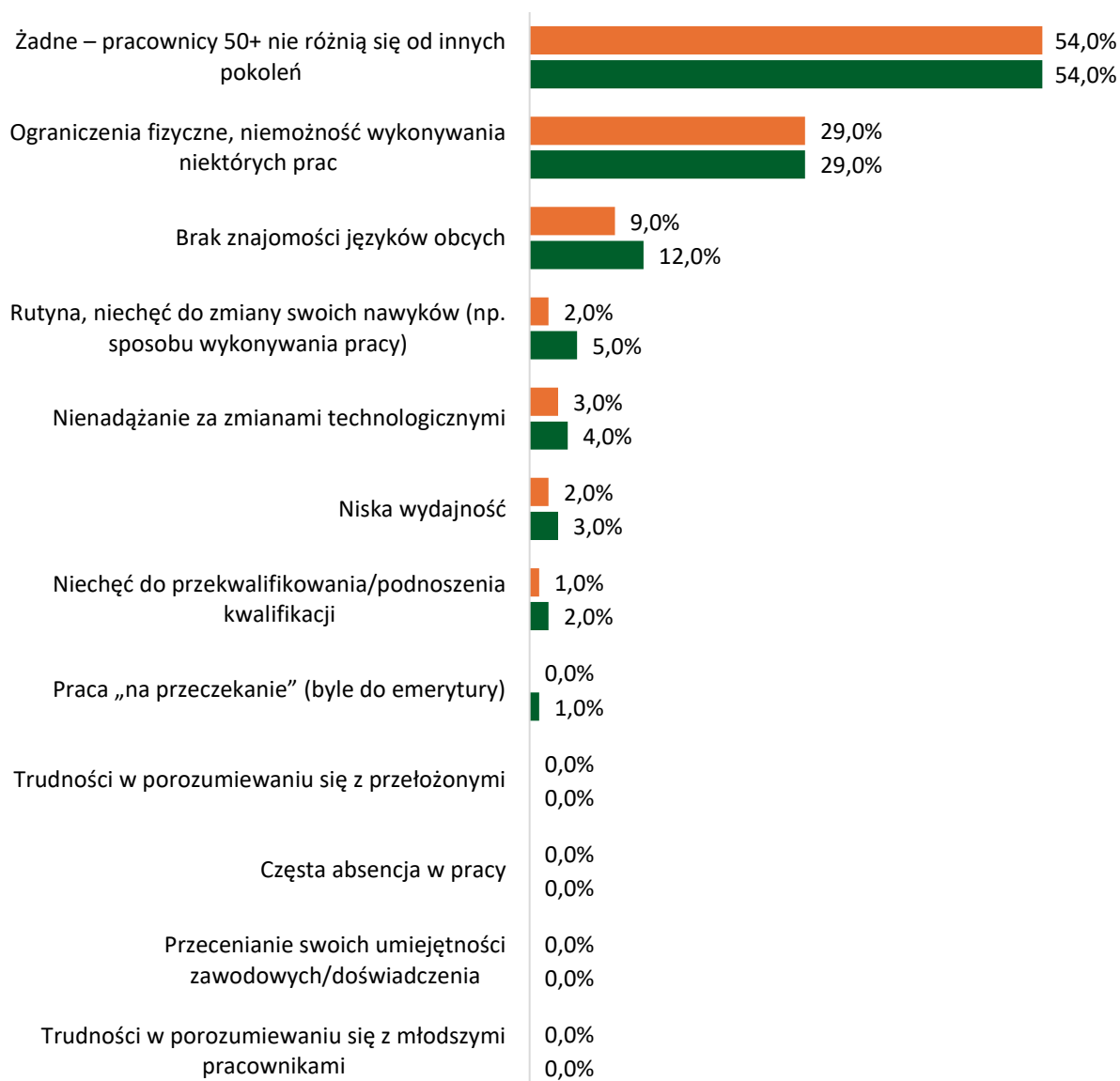
Bardzo mocną stroną Silverśów, która ujawniła się w toku wywiadów indywidualnych z nimi, jest troska o dobre relacje i wysokie umiejętności interpersonalne. Są one szczególnie cenne w sytuacji, gdy ich praca polega na kontakcie z innymi ludźmi. Są dobrymi sprzedawcami,

⁸ Imiona wszystkich respondentów i respondentek indywidualnych wywiadów pogłębionych, którzy zostali zacytowani w niniejszym raporcie, są zmienione. Wynika to z zapewnienia im anonimowości.

odnajdują się w obsłudze klienta, ochronie zdrowia i edukacji. Mają śmiałość w bezpośrednich kontaktach. Pod tym względem górują nad młodymi pracownikami (szczególnie reprezentantami Generacji Z).

Z kolei bardzo rzadko wskazywano, że Silversów wyróżniają cechy, które stereotypowo przypisywane są młodym pracownikom, takie jak: znajomość języków obcych, gotowość do zdobywania nowych kwalifikacji, elastyczność i umiejętność przystosowania się.

Wykres 34 Wady, które - zdaniem pracodawców, wyróżniają pracowników 50+ spośród pracowników z innych pokoleń



■ Najważniejsze wady pracowników 50+ (jedenkrotna odpowiedź)

■ Wady wyróżniające pracowników 50+ spośród pracowników z innych pokoleń (wielokrotna odpowiedź)

Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Jedynie 2% ankietowanych pracodawców uważa, że nie ma zalet, którymi pracownicy 50+ wyróżniają się na tle pracowników z młodszych pokoleń. Odwrotny rozkład odpowiedzi obserwujemy w przypadku pytania o to, jakie wady wyróżniają Silversów. Aż 54% ankietowanych pracowników uważa, że wady jakie mogą opisywać pracowników nie są charakterystyczne dla osób w różnym wieku. Była to najczęściej wskazywana odpowiedź.

Z kolei respondenci, którzy są zdania, że jednak takie specyficzne wady pracowników 50+ występują, najczęściej (29% odpowiedzi) wskazywali na ograniczenia fizyczne mogące uniemożliwiać Silversom wykonywanie niektórych prac. To założenie jest racjonalne. Nie jest tajemnicą, że osoby starsze są bardziej podatne na różne dolegliwości zdrowotne od osób młodych. Jednak nie może to być powodem dyskryminacji (tak jak nie można ograniczać szans zawodowych młodym kobietom w obawie, że macierzyństwo ograniczy ich wydajność jako pracowniczek). Niestety Silvers, z którymi przeprowadziliśmy wywiady pogłębione spotkali się z przejawami dyskryminacji ze względu na stan zdrowia.

Mam znajomą która w innej firmie pracuje i jest w wieku 53 lat. Zachorowała i gdzieś tutaj na ten moment jest wykluczona z życia zawodowego. Ona już wie, że nie będzie miała powrotu, tak zakłada. I taka jest tam kultura w tej firmie, że jak ktoś na dłużej niż rok wypadnie, to już niekoniecznie dobrze patrzą. Bo sobie pomyślą, że jak zaczęła chorować, to już będzie chorować. Więc to jest dla mnie już jakiś przejaw dyskryminacji.

Elżbieta, 55 lat, Respondentka IDI_11

Na tle dostępnych odpowiedzi, relatywnie często wskazywaną trudnością jest brak znajomości języków obcych. Ta opinia jest zgodna z odpowiedzią pracodawców na pytanie o zalety Silversów (o tym, że w porównaniu z młodszymi pracownikami nie można powiedzieć, że dobrze posługują się językami obcymi). Także sami pracownicy 50+ w toku realizacji indywidualnych wywiadów pogłębionych wskazywali na brak lub słabą znajomość języka angielskiego. Natomiast warto zauważyć, że wielu Silversów, szczególnie tych z wykształceniem wyższym, całkiem dobrze posługuje się językiem rosyjskim. A ten - w dobie wzmożonej imigracji do Polski obywateli Ukrainy, jest niewątpliwym atutem.

Minusem, bardzo dużym minusem, nad którym ja ubolewam i dużo nie zrobiłam, żeby to zmienić, jest brak znajomości języków obcych, (...). Coś tam dukam, ale nie koniecznie mówię płynnie. To jest taką barierą.

Ewa, 50 lat, Respondentka IDI_02

Barierą jest u mnie język angielski. Ponieważ ja jestem z tego pokolenia, gdzie nas uczyli języka rosyjskiego. Maturę pisałem z rosyjskiego i znałem ten język bardzo

dobrze. Część pamiętam. W obecnych czasach nawet ten język się przydaje, bo mamy tak dużo Ukraińców. Wielu z nich mówi po rosyjsku, a także ukraiński jest bardzo podobny do rosyjskiego.

Edward, 67 lat, Respondent IDI_19

Co ciekawe, to co pracodawcy zgodnie wymieniali jako atut – wiedza i doświadczenie zawodowe, niektórzy dojrzały pracownicy postrzegają jako możliwą barierę z zdobyciu pracy. Jednak dotyczy to specyficznej sytuacji, kiedy kandydat ubiega się o stanowisko poniżej swoich kwalifikacji (szczególnie jeśli ma doświadczenie kierownicze). Zazwyczaj podejmując zatrudnienie w nowym miejscu, pracownik rozpoczyna swoją ścieżkę zawodową od szeregowego stanowiska. Kandydaci do pełnienia funkcji kierowniczych najczęściej pozyskiwani są w rekrutacji wewnętrznej, spośród pracowników danego przedsiębiorstwa zatrudnionych na niższych stanowiskach. W takiej sytuacji osoba „z zewnątrz”, która ma bogate CV, doświadczenie na stanowisku kierowniczym i szerokie kwalifikacje, może być postrzegana jako konkurencja dla osoby, która ją na dane stanowisko rekrutuje. Z drugiej strony, dla samego kandydata odnalezienie się na niższym stanowisku od tego, które do tej pory zajmował, może być trudne. Wraz ze zdobywanym doświadczeniem kształtuje się osobowość pracownika, oczekiwania wobec sposobu organizacji jego pracy i warunków zatrudnienia. Zatrudnianie kandydata poniżej jego kompetencji i kwalifikacji jest niekorzystne dla niego samego.

(...) jeżeli chciałabym iść do innego zakładu, nawet na niższe stanowisko, to wiem z doświadczenia - patrząc na moje znajome, które <tak jak ja> są kierowniczkami, że nie zatrudniają osób o wysokich kwalifikacjach. (...) Jeżeli przychodzi na rozmowę kwalifikacyjną osoba, która już gdzieś tam pracowała jako kierownik lub zastępca kierownika, to wiem, że te moje koleżanki nie zatrudniają. Przynajmniej część z nich. Z obawy o wygryzienie ich ze stanowiska.

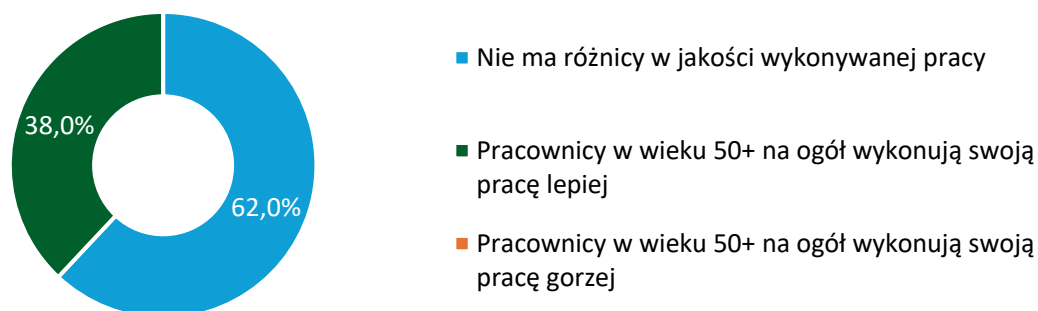
Joanna, 56 lat, Respondentka IDI_03

W zakresie moich obowiązków jest zatrudnianie ludzi. I wiem po sobie, że nie zatrudniam na niższe stanowiska ludzi, którzy byli na stanowiskach dyrektorskich. Z racji tego, że jeśli ktoś długo był na takiej pozycji i nawet jeśli się zmęczył i chce zejść niżej, to i tak po jakimś czasie, naturalnie zaczyna zarządzać. To jest gdzieś już wpisane w jego styl pracy. I ja wiem, że ja też bym się nie podporządkowała. Człowiek się po prostu przyzwyczaja do jakiejś swobody. Ja wiem, że byłoby mi trudno się cofnąć.

Grażyna, 52 lata, Respondentka IDI_08

Powyżej opisane wyniki wskazują na to, że zdaniem pracodawców pracownicy 50+ wyróżniają się kilkoma zaletami właściwymi dla ich generacji (doświadczenie, wiedza, odpowiedzialność, dyscyplina pracy), a jednocześnie niewiele aspektów ich ogranicza (jedynie niższa kondycja fizyczna wynikająca z dojrzałego wieku). Układ zalet i wad pracowników rzutuje na jakość wykonywanej przez nich pracy. 38% ankietowanych pracodawców jest zdania, że pracownicy 50+ wykonują swoje obowiązki zawodowe lepiej niż młodsze osoby zatrudnione w danej firmie. Żaden z badanych nie wyraził przeciwnej opinii – o niższej jakości pracy wykonywanej przez Silversów. Jednak najwyższy odsetek wskazań – 62%, dotyczy poglądu o tym, że nie ma różnic w jakości pracy wykonywanej przez starszych i młodszych pracowników.

Wykres 35 Ocena jakości pracy wykonywanej przez pracowników w wieku 50+, w porównaniu z pracą wykonywaną przez młodszych pracowników, wg pracodawców



Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Sami Silversi widzą w swoim pokoleniu siłę wynikającą z wysokich kompetencji interpersonalnych i z umiejętności współpracy. Z kolei młodych pracowników, szczególnie reprezentantów Generacji Z, którzy dopiero wchodzi na rynek pracy, postrzegają jako indywidualistów i introwertyków. Osoby nieco onieśmiałe, niemające łatwości w nawiązywaniu dobrych relacji międzyludzkich. Młodym zarzuca się także brak wytrwałości i niedostateczne poczucie obowiązku.

Myślę, że starsze pokolenie to jest takie bardziej odpowiedzialne za pracę. Starsze pokolenie było nauczone pracować uczciwie, te 8 godzin wykorzystać naprawdę. Młodsze to czasami nie. Czasami nie odnajdują się w tej pracy i po jakimś czasie sami rezygnują, bo nie umieją odnaleźć się w zespole. Tu trzeba współpracować, to nie jest jednoosobowa praca, tylko zespołowa praca i tu trzeba się dogadywać. Ktoś kto nie potrafi to nie odnajdzie się w takiej pracy.

Zofia, 67 lat, Respondentka IDI_01

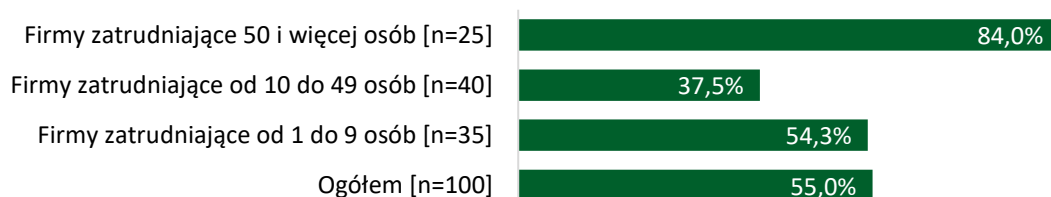
Należy zauważyć, że powyższy pogląd, mimo że jest obecny wśród pracowników starszego pokolenia, to nie jest kategoriyczny. Silversi uczestniczący w wywiadach pogłębianych

uważają, że to jakim ktoś jest pracownikiem wynika przede wszystkim z jego umiejętności i cech osobowości, a nie z wieku. Jednak są pewne cechy, które w określonych grupach występują częściej i wynikają ze stylu wychowania dominującego w danej dekadzie.

3.4.3 Współpraca Silversów z młodszymi pracownikami

Wśród przekonań pracodawców na temat pracowników 50+ bardzo silnie zaznaczyła się opinia o tym, że Silversi są w stanie przekazać swoją wiedzę młodszemu stażem pracownikom. W ankiecie postanowiliśmy sprawdzić, ilu pracodawców korzysta z tego zasobu i angażuje Silversów w proces szkolenia nowych pracowników. Rozkład uzyskanych odpowiedzi jest zależny od wielkości reprezentowanego podmiotu gospodarczego. Aż 84% średnich i dużych firm (podmioty zatrudniające powyżej 49 pracowników) wskazało, że starsi pracownicy uczestniczą w procesie szkolenia młodszych. W mikroprzedsiębiorstwach (poniżej 10 zatrudnionych) odsetek ten wyniósł 54,3%, a wśród małych firm (od 10 do 49 pracowników) – 37,5%.

Wykres 36 Odsetek firm, w których pracownicy 50+ uczestniczą w procesie szkolenia młodszych pracowników



Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Taki rozkład uzyskanych odpowiedzi może być powiązany z tym, ile osób w danym podmiocie odpowiada za wykonywanie określonych zadań. Struktura średnich i dużych firm zazwyczaj składa się z zespołów, których członkowie są wyspecjalizowani i wykonują określony zakres pracy. W takiej sytuacji bardziej doświadczeni pracownicy pełnią rolę mentorów. Na czas szkolenia nowych pracowników część pracy mentora może być przekazana innym członkom zespołu wykonującym ten sam zakres zadań. Specyfika części mikroprzedsiębiorstw także polega na ich wysokiej specjalizacji i proces wdrażania nowych pracowników jest podobny do tego zachodzącego w zespołach tworzących średnie i duże przedsiębiorstwa.

Organizacja pracy w małych przedsiębiorstwach (od 10 do 49 pracowników) często wygląda inaczej. Zadania są podzielone między wyspecjalizowane jednostki lub małe zespoły. W takiej sytuacji trudno oddelegować starszych stażem pracowników do przyuczenia osób wchodzących do zespołu, ponieważ nie ma komu przekazać ich obowiązków na czas trwania szkolenia. Podobna trudność dotyczy części mikroprzedsiębiorstw. Bywa tak, że mikrofirma ma szerszy zakres działalności i przez to jej pracownicy również mają szerszy zakres

obowiązków – odpowiadają nie za określony rodzaj zadań w ramach dużego projektu, lecz za realizację mniejszych projektów od początku do końca. Wtedy możliwość delegowania ich zadań innym pracownikom jest bardzo ograniczona.

Temat partycypacji starszych pracowników we wdrożeniu i przeszkoleniu młodszych był także tematem indywidualnych wywiadów pogłębionych z Silversami. Z udzielonych odpowiedzi wynika, że firmy zazwyczaj mają osobne procedury wdrażania nowych pracowników. Są do nich delegowane konkretne osoby – zazwyczaj kierownicy i dyrektorzy poszczególnych działów. Poza tymi procedurami, ma miejsce także nieformalne wsparcie młodych pracowników przez już doświadczonych.

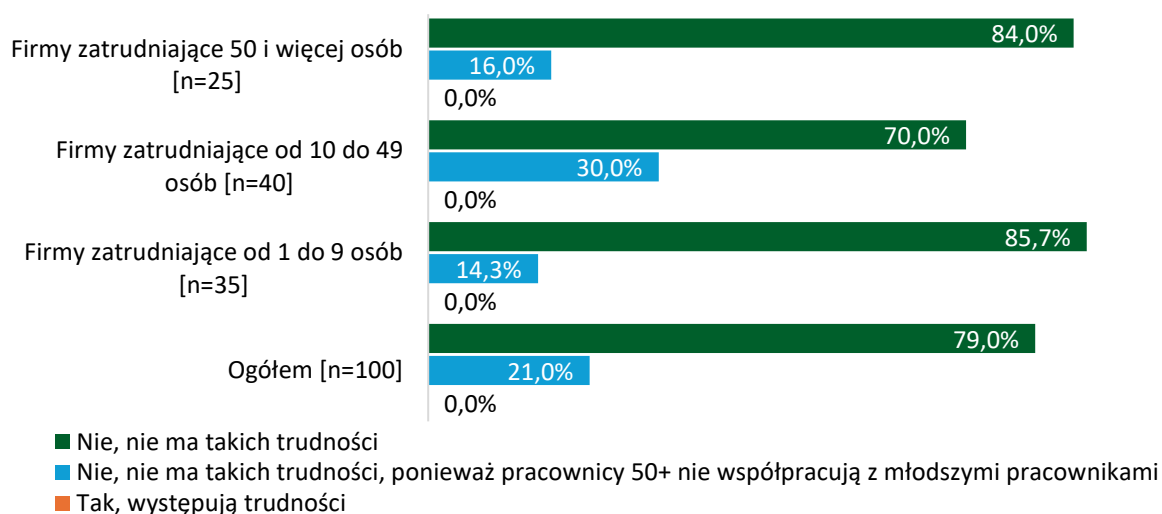
Część Silversów biorących udział w badaniu wskazała, że to wsparcie ma charakter obustronny. Młodzi i starzy pracownicy dysponują różnymi kompetencjami i w razie potrzeby wzajemnie sobie pomagają.

Moderatorka: Czyli z młodymi też lubi Pan pracować?

Respondent: Bardzo, bo od młodych ludzi się człowiek uczy. Niektórzy starzy ludzie są zgorzkniali. A ja lubię takich, którzy idą do przodu. Od nich się czegoś można nauczyć. Oni są w innym wieku i mają inną wiedzę. Na przykład kiedyś nie wiedziałem jakiejś danej technicznej, to od starszego, który się nie interesuje to się pani tego nie dowie. A od młodszego już tak. Pamiętam, jak pendrivy wchodziły, których człowiek nie znał kiedyś. Ale ci młodszy pracownicy są obeznani we wszystkim. I chętnie pomagali wdrożyć się starszym.

Bogdan, 63 lata, Respondent IDI_14

Wykres 37 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w Państwa firmie występują trudności w komunikacji pomiędzy pracownikami w wieku 50+ a pracownikami młodszymi?



Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Ankietowanych pracodawców zapytano o występowanie w ich zakładach pracy barier komunikacyjnych pomiędzy młodszymi i starszymi pracownikami. Żaden z respondentów nie wskazał, by takie bariery istniały. Od 70 do 86% badanych (w zależności od wielkości podmiotu) wskazało, że młodszy i starsi pracownicy komunikują się ze sobą bez przeszkód. Pozostali ankietowani zadeklarowali, że w ich przedsiębiorstwach nie ma pola do występowania takich trudności, ponieważ pracownicy 50+ nie współpracują z młodszymi pracownikami.

Silvers, z którymi rozmawialiśmy w ramach wywiadów pogłębionych potwierdzili, że nie napotykają żadnych trudności w komunikacji z pracownikami z młodszych pokoleń. Dostrzegają, że młodzi są inni – mają inne wartości, inne mocne strony i mierzą się z innymi trudnościami, ale nie jest to barierą w codziennej współpracy. Pracownicy 50+ wskazują, że mają dobre relacje z młodszymi współpracownikami. Traktują się po partnersku, wszyscy w zespole są równi.

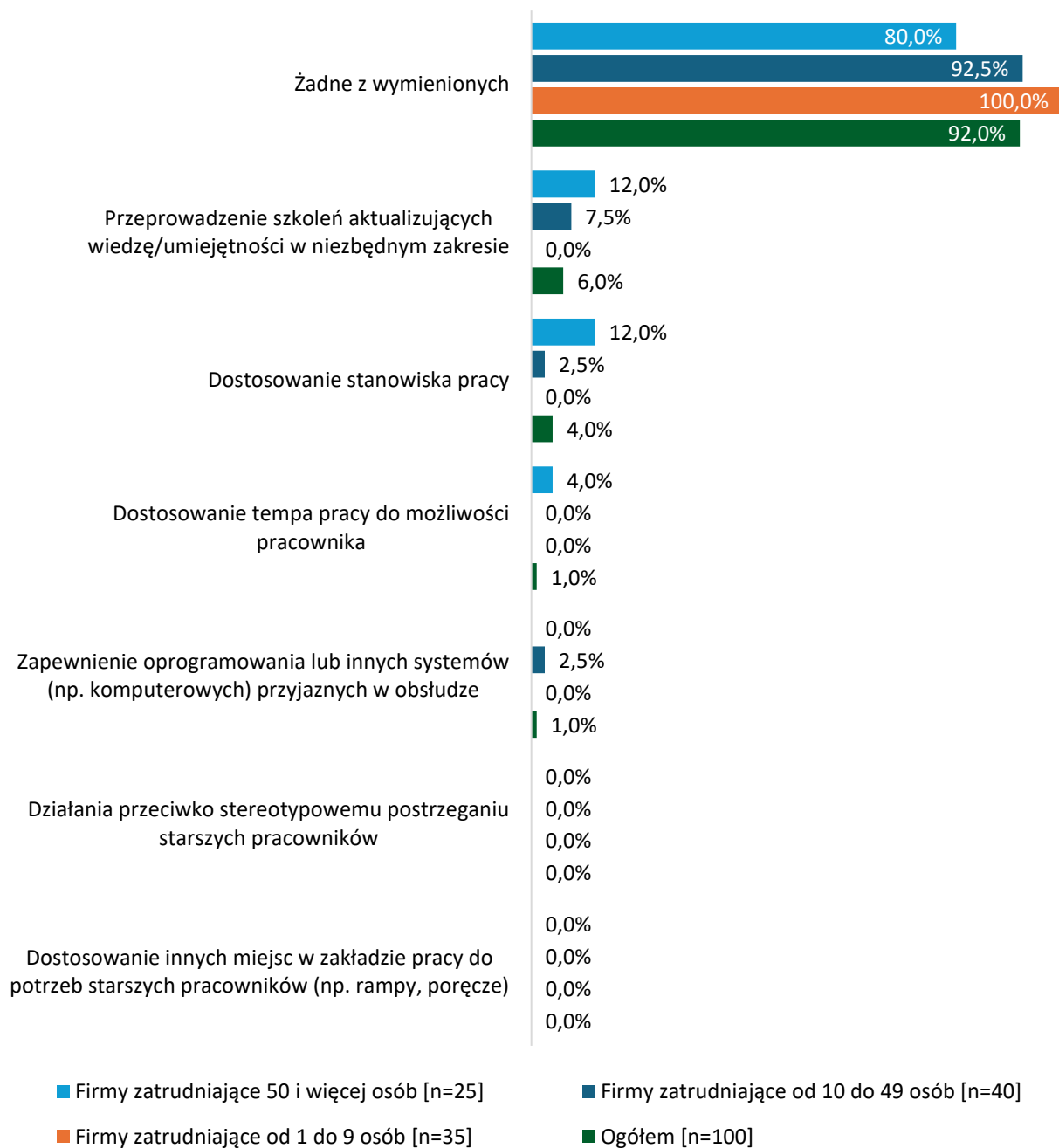
Ja nigdy nie odstawiałam od młodych. Pracuję z dziewczynami młodymi i ja mam świetne relacje. Dogaduję z nimi. Może dlatego, że ja nie czuję się jakoś staro. (...) mam wspólne tematy z tymi młodymi ludźmi. Jestem też bardzo tolerancyjna. Rozumiem, że młodość ma swoje prawa.

Barbara, 54 lata, Respondentka IDI_20

3.4.4 Zarządzanie pracownikami 50+

Wyniki analiz przytoczonych we wcześniejszej części raportu dowodzą, że pracodawcy nie postrzegają Silversów przez pryzmat trudności i ograniczeń specyficznych dla ich wieku. Za to dostrzegają zalety (wynikające z ich wiedzy, doświadczenia i usposobienia) wyróżniające ich na tle młodszych pracowników. Konsekwencją takiego postrzegania pracowników 50+ jest to, że pracodawcy nie widzą potrzeby różnicowania sposobu zarządzania ich pracą. Działania polegające na przeprowadzeniu szkoleń aktualizujących wiedzę i umiejętności Silversów oraz dostosowaniu stanowisk i tempa pracy do ich możliwości podjęła mniej niż jedna dziesiąta ankietowanych firm. Działania tego typu nieco częściej występują wśród średnich i dużych zakładów pracy (20%), natomiast w mikroprzedsiębiorstwach nie ma ich wcale.

Zapytaliśmy ankietowanych pracodawców także o to, czy w swoich zakładach pracy mają zasady, strategię bądź regulaminy, przeciwdziałające dyskryminacji z uwagi na wiek. Tylko jeden respondent wskazał odpowiedź twierdzącą. Ale jej rozwinięcie - *nie sugerujemy się wiekiem, a doświadczeniem i kompetencjami*, wskazuje że najprawdopodobniej dana firma nie ma oficjalnych uregulowań i zapisów statutowych na temat procedur zapobiegających ageizmowi.

Wykres 38 Działania, jakie pracodawcy musieli podjąć w związku z zatrudnianiem pracowników 50+

Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Także system motywacji pracowników nie jest różnicowany ze względu na ich wiek. Najczęściej oferowanymi benefitami są ubezpieczenia zdrowotne oraz premie okolicznościowe. Specyficzne dla średnich i dużych firm jest oferowanie pracownikom programów emerytalnych oraz dofinansowanie dojazdów do pracy. Na tego typu udogodnienia wskazało odpowiednio 12% i 8% pracodawców zatrudniających 50 lub więcej pracowników. W mniejszych podmiotach takie odpowiedzi nie padły ani razu. Poza tym średnie i duże firmy znacznie częściej niż mniejsze zakłady pracy, organizują wydarzenia integracyjne dla pracowników.

Należy zauważyć, że poniżej wymienione udogodnienia i benefity są dostępne dla wszystkich pracowników firm, które wskazały, że je oferują (bez zróżnicowania pod względem wieku zatrudnionych osób).

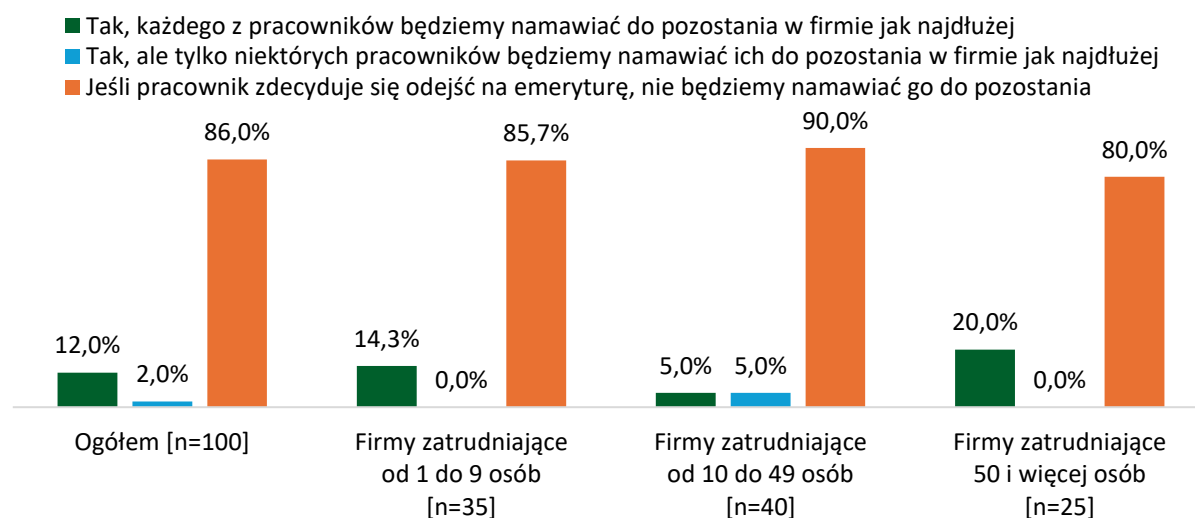
Tabela 8 Udogodnienia i benefity, które pracodawcy oferują pracownikom

Udogodnienia i benefity, które pracodawcy oferują pracownikom	Firmy zatrudniające od 1 do 9 osób [n=35]	Firmy zatrudniające od 10 do 49 osób [n=40]	Firmy zatrudniające 50 i więcej osób [n=25]	Ogółem [n=100]
Ubezpieczenie zdrowotne	62,9%	40,0%	52,0%	51,0%
Premie okolicznościowe	42,9%	35,0%	44,0%	40,0%
Pakiety medyczne	22,9%	15,0%	32,0%	22,0%
Elastyczny czas pracy	20,0%	15,0%	24,0%	19,0%
Wydarzenia integracyjne	11,4%	15,0%	24,0%	16,0%
Dodatkowe dni wolne	14,3%	15,0%	12,0%	14,0%
Możliwość pracy zdalnej	8,6%	2,5%	8,0%	6,0%
Karty upoważniające do zniżek w instytucjach kultury i obiektach sportowych	5,7%	0,0%	8,0%	4,0%
Programy emerytalne	0,0%	2,5%	12,0%	4,0%
Dofinansowanie dojazdów do pracy	0,0%	5,0%	8,0%	4,0%
Dofinansowanie do posiłków	2,9%	7,5%	0,0%	4,0%
Dofinansowanie nauki języków obcych	0,0%	5,0%	0,0%	2,0%
Możliwość wykorzystania służbowego sprzętu do celów prywatnych	2,9%	0,0%	0,0%	1,0%
Bony zakupowe	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Żadne z powyższych	28,6%	45,0%	36,0%	37,0%

Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Ciekawe jest także to, że pomimo iż pracodawcy chętnie wymieniają zalety starszych pracowników, to w większości nie mają zamiaru powstrzymywać ich od przejścia na emeryturę. Ogółem 12 spośród 100 ankietowanych pracodawców zadeklarowało, że każdego z pracowników z prawem do przejścia na emeryturę będzie namawiało do pozostania w firmie jak najdłużej. Dwóch ankietowanych wskazało, że będą chcieli zatrzymać w pracy tylko wybranych pracowników po osiągnięciu przez nich wieku emerytalnego.

Wykres 39 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy po nabyciu prawa do emerytury przez pracowników, będą Państwo chcieli zatrzymać ich w firmie?



Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Tym czternastu pracodawcom zadano pytanie o to, dlaczego będą namawiać pracowników do pozostania w firmie, pomimo nabycia przez nich praw do emerytury. Wszyscy odpowiedzieli zgodnie, że cenią wiedzę i doświadczenie dojrzałych pracowników. Dodatkowo trzech respondentów wskazało na braki kadrowe w firmie, które powodują chęć zatrzymania każdego pracownika. W zdecydowanej większości przypadków (12 na 14) pracownicy w wieku emerytalnym mieliby pozostać na dotychczasowych stanowiskach i wykonywać te same zadania.

3.5 Postawy Silversa wobec pracy zawodowej

Aby poznać perspektywę Silversów przeprowadziliśmy indywidualne wywiady pogłębione z dwudziestoma osobami. Naszymi respondentami byli zarówno pracownicy po pięćdziesiątce (ale w wieku aktywności zawodowej), jak i aktywne zawodowo osoby w wieku emerytalnym. Kobiety i mężczyźni, pracownicy fizyczni i umysłowi, zatrudnieni na szeregowych stanowiskach oraz kierownicy. Mimo, że była to grupa dość mocno zróżnicowana, to można zauważyć pewne łączące ją cechy, doświadczenia i wartości.

3.5.1 Wartości, którymi kierują się Silversi

Praca zawodowa jest dla Silversów wartością samą w sobie. W takim duchu zostali wychowani i nie wyobrażają sobie, że mogliby nie pracować. Bardzo ważnymi wartościami są dla nich także lojalność i odpowiedzialność. Są słowni i mają wysokie poczucie obowiązku.

W wielu przeprowadzonych rozmowach, szczególnie z kobietami, wyraźnie wybrzmiała wysoka ranga dobrych relacji międzyludzkich. Silversi obawiają się samotności. Poszukują

towarzystwa. Bardzo wysoko cenią wartości rodzinne i przenoszą je na grunt zawodowy. Współpracowników traktują jak przyjaciół lub członków rodziny.

Dla mnie stosunki międzyludzkie są bardzo ważne w pracy. Trzeba być miłym i uprzejmym. Nie wszystko musi mi się podobać. Młodzi mają z tym problem. Jak coś im nie pasuje, to nie umieją się przystosować, tylko zmieniają pracę.

Jadwiga, 67 lat, Respondentka IDI_13

O ile należy zgodzić się z tym, że zaufanie, wzajemny szacunek i dobra atmosfera w pracy są bardzo ważne, to zdarza się, że ich przecenianie prowadzi do niepożądanych, szkodliwych skutków. Przykładowo, gdy pracownik w sytuacjach konfrontacyjnych rezygnuje z wyrażenia swojego sprzeciwu i stawia dobre relacje i miłą atmosferę w pracy ponad swój dobrostan. Wielu Silversom brakuje asertywności i nie zawsze postrzegają to jako problem. Niestety taka postawa sprzyja mobbingowi. Pracownik powinien wiedzieć, gdzie przebiegają jego granice i jak ich bronić.

Kolejną wartością, której wielu Silversów nadaje duże znaczenie, jest stabilizacja. Daje im ona poczucie bezpieczeństwa i komfort psychiczny. Należy jednak zauważyć, że to poczucie stabilizacji znacznie bardziej cenią pracownicy na szeregowych stanowiskach (zarówno osoby wykonujące pracę umysłową, jak i pracownicy fizyczni) niż osoby na stanowiskach menadżerskich. Łączy się to u tych osób z niechęcią do zmian, a wręcz pewnego rodzaju strachem przed zmianami. Wielu z nich wyznaje zasadę „lepsze jest wrogiem dobrego”. W związku z tym, że są ugodowi i uznają autorytet przełożonego, wolą zaakceptować i przyzwyczaić się do pewnych niedogodności niż zgłosić swój sprzeciw. A jeżeli zgłaszają swoje obiekcje, a mimo tego napotkane problemy nie zostają rozwiązane, Silversi wolą pozostać w obecnej pracy niż zaryzykować i ją zmienić.

Kilka lat temu zmieniałam pracę, jeszcze przed tą moją obecną pracą. Raz się zwolniłam, bo tam gdzieś miało być lepiej i się zawiodłam. Bo nie było. I od tego momentu jakoś tak, jak już znalazłam dobrą pracę, to nie myślałam nigdy o zmianie.

Joanna, 56 lat, Respondentka IDI_03

Nieco inaczej wygląda sytuacja w przypadku części Silversów na stanowiskach kierowniczych. Oni lubią zmiany, monotonia ich męczy. Możliwe, że to właśnie dzięki tej otwartości na zmiany osiągnęli sukces zawodowy i piastują wysokie stanowiska w swoich miejscach pracy. Zmiana zawsze wiąże się z pewnym ryzykiem, a o ryzyku mówimy w sytuacji, gdy podejmując pewną decyzję możemy wiele stracić lub wiele zyskać. Gotowość na zmiany sprzyja także innowacyjności.

Jest we mnie chęć rozwoju. Ja nie lubię siedzieć w miejscu, czyli potrzebuję mieć też jakieś zmiany. Tak jak w poprzedniej firmie, gdzie pracowałam 14 lat. To była duża korporacja, to te zmiany były co chwilę - zmieniał mi się menadżer, zmieniał mi się region, więc to było bardziej takie dynamiczne i nie odczuwałam takiego też czasami znużenia. Tutaj to wolniej się wszystko dzieje, nie ma też takiej potrzeby. (...) ja lubię jak coś się dzieje, więc sama sobie poszukuję wyzwań. Na pewno nie jestem osobą, która po prostu chce sobie spokojnie dopracować do emerytury, tylko sama sobie wymyśla jakieś aktywności i to mnie gdzieś tam nakręca.

Grażyna, 52 lata, Respondentka IDI_08

3.5.2 Mobilność zawodowa

Wielu Silversów, z którymi rozmawialiśmy w ramach wywiadów pogłębionych ma ustabilizowaną sytuację zawodową i nie zamierza zmieniać pracy. Mają za sobą wiele lat doświadczenia zawodowego. Część z nich wielokrotnie w swoim życiu zmieniała pracę, a część od wielu lat pozostaje zatrudniona w jednym miejscu (szczególnie dotyczy to pracowników sektora publicznego). Mowa tu przede wszystkim o osobach, które jeszcze nie osiągnęły wieku emerytalnego. Ponieważ nabycie praw emerytalnych daje Silversom pewne poczucie bezpieczeństwa. Zabezpieczenie potrzeb bytowych sprawia, że śmielej myślą o zmianie pracy na taką, która będzie bardziej odpowiadała ich potrzebom.

Ludzie w moim wieku boją się podejmować nowych prac już w tym wieku. Mają taki lęk, czy sobie poradzą, czy się odnajdą wśród młodych. No ale przede wszystkim zmian się ludzie boją w moim wieku. Jak już wykonywali coś całe życie, już mają po 30 parę lat doświadczenia zawodowego, to myślę, że ciężko ludziom się przebranżawiać.

Barbara, 54 lata, Respondentka IDI_20

Pracownicy 50+ pytani o to, co by ich przekonało do zmiany obecnej pracy, zazwyczaj odpowiadają, że takim bodźcem byłyby jedynie utrata obecnego zatrudnienia. Drugą często wskazywaną motywacją do zmiany zakładu pracy jest niezadowolenie z obecnego. Głównie dotyczy to pracy zbyt obciążającej fizycznie.

Myślałem <o zmianie pracy>, bo ten system zmianowy jest strasznie wyczerpujący. Tylko, że ja już mam swoje lata i ciężko by mi było się teraz przebranżowić i uczyć wszystkiego od nowa, zaczynać od początku znowu wszystko. Także mam nadzieję, że do emerytury tutaj przetrwam, a potem, jak już będę mieć pewny dochód, poszukam jakiejś lżejszej pracy.

Piotr, 50 lat, Respondent IDI_04

Wielu naszych rozmówców mówiło o tym, że do porzucenia obecnej pracy i rozpoczęcia nowej przekonałaby ich perspektywa znacznie lepszych zarobków. Jednak rzeczywistość negatywnie weryfikuje tę postawę. Wysokie wynagrodzenie nie jest dla Silversów największą wartością. Znacznie bardziej cenią sobie bezpieczeństwo i stabilizację. To sprawia, że stojąc przed perspektywą zmiany pracy na lepiej płatną, pozostają w obecnej z obawy, że nowa praca nie spełni innych ich oczekiwań.

Ta potrzeba stabilizacji odzwierciedla się także w potrzebie zachowania stałości w życiu prywatnym. Zdecydowana większość Silversów nie bierze pod uwagę możliwości zmiany miejsca zamieszkania w związku ze zmianą miejsca pracy. Są przywiązani do swoich środowisk. Czują zobowiązanie wobec członków swoich rodzin (np. w zakresie wsparcia dzieci w opiece nad wnukami lub pomocy swoim rodzicom będącym osobami w podeszłym wieku). Wyznają zasadę, że „starych drzew się nie przesadza”.

Chciałam się przebranżowić. Myślałam o florystyce. Zapisalam się nawet na kurs florystyczny, który miał rok trwać. To było z Urzędu Miasta refundowane, ale moja sytuacja rodzinna się zmieniła. Miałam pod opieką mamę z demencją. Zajęcia były w weekendy i kolidowały mi z opieką nad mamą. Więc ja wypisałam się z tego kursu. Mama wymagała opieki, więc pozostałam w mojej obecnej pracy.

Barbara, 54 lata, Respondentka IDI_20

Kiedy już Silversi zdecydują się na zmianę pracy to są gotowi na wiele poświęceń. Większość z nich jest gotowa dojeżdżać do zakładu pracy nawet do 60 km. Wyrażają chęć nabywania nowych i zwiększania już posiadanych kwalifikacji zawodowych. Szybko adaptują się wśród nowych współpracowników, łatwo nawiązują relacje.

W przebranżowieniu zupełnie nie blokuje ich posiadane wykształcenie. Większość z nich nie ma wykształcenia wyższego. Przez młodych ludzi jest to postrzegane jako bariera, ale Silversi widzą to jako szansę. Zazwyczaj posiadają jedynie wykształcenie zawodowe lub średnie. To sprawia, że nie zamykają się na różne ścieżki zawodowe. Nawet osoby posiadające wykształcenie wyższe zdają sobie sprawę, że wiedza uzyskana przez nich w wyniku studiów już się dezaktualizowała.

Ja bardzo często się doszkałam. Chodzę na jakieś kursy albo szkolenia. Byłam na studiach 100 lat temu. A to wszystko się zmienia. Ja mam syna na studiach, ja wiem jakim on idzie torem. Więc myślę, że jeżeli chodzi o nasze studia, no to był zupełnie inny świat.

Joanna, 56 lat, Respondentka IDI_03

Dla Silversów większe znaczenie od posiadanego wykształcenia ma ich dotychczasowe doświadczenie zawodowe. Postrzegają je jako bardzo ważny zasób i chcą je wykorzystywać. Bogate doświadczenie zawodowe Silversów daje im poczucie pewności siebie. Wiele razy mieli okazję sprawdzić się w różnych sytuacjach i dzięki temu czują się pewnie.

Był taki czas, z jakieś 4-5 lat temu, zanim przyszedłam do tej pracy pracowałam w innym miejscu, ale się rozglądałam za czymś nowym i wtedy tych rozmów kilka przeszłam. Z takim skutkiem, że każdy pracodawca chciał mnie zatrudnić. Uważam, że tutaj doświadczenie jest bardzo fajną rzeczą i myślę, że nie miałabym problemu ze znalezieniem pracy. Przez tyle lat pracując z ludźmi i mając kontakt z klientem. To też buduje relacje międzyludzkie. Więc ja nie mam problemu z nawiązywaniem relacji z otoczeniem z nowymi ludźmi, w nowym miejscu.

Ewa, 50 lat, Respondentka IDI_02

Doświadczenie zawodowe sprawia także to, że Silversi nie obawiają się zmian sytuacji gospodarczej. Mieli okazję pracować w bardzo trudnych czasach – transformacji ustrojowej, rynku pracodawcy i wysokiego bezrobocia. Przetrwali te trudności, obecny rynek pracy postrzegają jako znacznie przyjaźniejszy.

3.5.3 Trudności, jakie muszą pokonać Silversi by utrzymać aktywność zawodową

Rynek pracy musi się dostosować do zmian zachodzących w społeczeństwie. Wraz z wiekiem pracownicy zyskują wiedzę, umiejętności i doświadczenie, ale słabnie ich zdrowie fizyczne. Są mniej wytrzymali, potrzebują więcej odpoczynku. W szczególnie trudnej sytuacji są niskow kwalifikowani mężczyźni. Jeśli nie mają kwalifikacji do wykonywania pracy umysłowej, są niejako zmuszeni do wykonywania pracy fizycznej. Zawody, które nie wymagają wysokich kwalifikacji, ale pozwalają uzyskać zadowalające wynagrodzenie, zazwyczaj dotyczą pracy w warunkach szkodliwych i/lub uciążliwych. Taką pracę stereotypowo wykonują mężczyźni. W dodatku wykonują ją dłużej, bo dotyczy ich późniejsza granica wieku emerytalnego (65 lat). Paradoksalnie – zgodnie ze statystyką, mężczyźni żyją krócej niż kobiety. Jak wskazano w rozdziale 3.1.1, obecnie w woj. kujawsko-pomorskim żyje o 32% więcej kobiet niż mężczyzn po 65 roku życia. Silversi nie powinni wykonywać szkodliwej dla zdrowia, obciążającej fizycznie pracy. Ale także młodzi mężczyźni nie są zainteresowani taką pracą i jeśli mogą, to wybierają inną. To powoduje, że w niektórych zawodach nie następuje wymiana pokoleniowa pracowników.

Od 10 lat nikt tam do nas się nie przyjmuje do pracy. Bo to jest ciężka, fizyczna praca. Zdarzają się przypadki, że ktoś przyjdzie, ale nie wytrzyma długo – tydzień, dwa

tygodnie. Jest za ciężko dla starszej osoby, jest za ciężko. Młoda osoba też nie wytrzyma.

Piotr, 50 lat, Respondent IDI_04

Specyfika branży sprawia, że u nas głównie zatrudniani są mężczyźni po 50, a co najmniej po 40. Tam, gdzie warunki pracy są uciążliwe. Czyli zapalenie, głośność czy temperatura, to młodzież nie pójdzie do takiej pracy. Prędzej pracownik po 50. roku życia się tu zatrudni.

Marcin, 55 lat, Respondent IDI_05

Zmiana świadomościowa nowych pokoleń pracowników powoduje, że większość z nich nie chce poświęcać swojego zdrowia dla pracy (i jest to bardzo racjonalna postawa). Starsze pokolenia pracowników mają inny etos pracy. Dla nich jest ona wartością samą w sobie. Nie odchodzą z pracy, póki nie są do tego zmuszeni.

Szansą dla branż wymagających pracy w warunkach szkodliwych i uciążliwych jest postęp technologiczny. W takiej pracy humanitarnym i ekonomicznie uzasadnionym celem jest zastąpienie ludzi maszynami.

Ciężka fizyczna praca dotyczy także kobiet – np. praca opiekunki osoby niezdolnej do samodzielnego wykonywania codziennych czynności lub praca związana z pielęgnacją osób w podeszłym wieku, chorych, z niepełnosprawnością. W zawodach o takim charakterze (pielęgniarki, pracownice socjalne, opiekunki osób chorych i z niepełnosprawnościami) pracują przede wszystkim kobiety w dojrzałym wieku. Kobiety wchodzące na rynek pracy niechętnie wybierają te zawody.

Prace w obszarze pomocy społecznej, które często wykonywane są przez dojrzałe kobiety, są także zawodami mocno obciążającymi psychicznie i wypalającymi. Wykonywanie takiej pracy wymaga szczególnego dbania o zachowanie przez pracownika równowagi między życiem prywatnym a zawodowym, zapewnienia sobie odpowiedniego odpoczynku i możliwości dekompresji emocjonalnej.

Kiedyś miałam propozycję dodatkowej pracy jako kurator społeczny. Ale stwierdziłam, że chyba nie jestem w stanie już pracować z tymi samymi ludźmi, z tą samą kategorią. Bo to są ludzie bardzo trudni. Każdy z nas, każdy pracownik socjalny, po pracy musi się zresetować. Musi zapomnieć o tych problemach i nie żyć tą pracą. Bo jakby tak było, to byśmy nie mogli wykonywać tej pracy tak długo. Więc żeby brać dodatkową pracę z tą samą kategorią ludzi i z tymi samymi problemami, to już było ponad moje siły.

Izabela, 60 lat, Respondentka IDI_17

Jedną z niewielu wad pracowników 50+, na którą wskazali pracodawcy biorący udział w ankiecie, było obniżenie sprawności fizycznej i wynikające z niego ograniczenia w wykonywaniu niektórych zawodów. Także sami Silwersi wskazywali na tę barierę. Dla części z nich standardowy rytm pracy (8 godzin dziennie przez 5 dni w tygodniu) jest zbyt wymagający. Wskazują, że potrzebują więcej czasu na regenerację. Dotyczy to zarówno pracy fizycznej, jak i pracy umysłowej. Bo nie tylko ciało ludzkie z wiekiem traci pełnię swoich sił i sprawności, ale także spada wydolność intelektualna. Wielu Silwersów, jeśli nie ma możliwości odpowiednio długiego i efektywnego odpoczynku, doświadcza trudności w długotrwałym utrzymaniu koncentracji, łatwiej się rozprasza, częściej zapomina.

Trudnością, która wynika z biologii, a na którą wskazała jedna z respondentek jest menopauza. Klimakterium skutkuje u kobiet w okolicach 50. roku życia nie tylko objawami typowo fizycznymi, ale także psychologicznymi. Wiele z nich doświadcza obniżenia nastroju, niepokoju, trudności z utrzymaniem koncentracji i zapamiętywaniem, zaburzeń snu skutkującego wzmożonym zmęczeniem.

Myślę, że osoby po tej 50-tce powinny mieć dodatkowe 10 dni urlopu powiedzmy w ciągu roku. Bo nie jesteśmy już tacy sprawni i nabuzowani energią jak 10 lat temu. Zwłaszcza kobiety, które przechodzą okres menopauzy, akurat jak są przed emeryturą. One potrzebują wtedy więcej spokoju, więcej oddechu, odpoczynku. Więc myślę, że takie dodatkowe 10 dni urlopu jakiegoś zdrowotnego by pomogło. Ale takiego normalnie płatnego, żeby ten pracownik nie myślał, że on idzie na urlop za karę, że pracodawca mówi „idź sobie odpocznij, ale nic z tego nie będziesz miał”.

Ewa, 50 lat, Respondentka IDI_02

Okres, w którym kobiety przechodzą menopauzę często nakłada się z czasem, gdy w pracy zbliżają się do wejścia w tzw. okres ochronny (okres, w którym pracodawca nie może wypowiedzieć umowy o pracę pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego). Pracownice obawiają się, że w tym czasie przed wejściem w okres ochronny są bardziej zagrożone zwolnieniem z pracy (zgodnie z przekonaniem, że jeśli pracodawca zamierza zwolnić pracownika, to robi to, póki Kodeks Pracy mu tego nie utrudnia).

Wśród Silwersów, z którymi rozmawialiśmy w ramach wywiadów pogłębionych znalazły się także osoby na kierowniczych stanowiskach, odpowiadające za zatrudnienie pracowników i politykę kadrową całej firmy lub danego jej oddziału. Mimo, że pierwotnie nie było to celem realizacji tej techniki badawczej, dzięki przeprowadzonym rozmowom mieliśmy okazję pogłębić wiedzę o perspektywie pracodawców w zakresie słabych stron osób 50+, które szukają pracy.

Respondenci zwrócili uwagę, że takim kandydatom brakuje pewności siebie. Postrzegają swój dojrzały wiek jako przeszkodę i podczas rozmowy kwalifikacyjnej go podkreślają, by niejako zasygnalizować pracodawcy, że zdają sobie sprawę z tej „słabości”.

Ważnym aspektem jest także zewnętrzny wizerunek, jaki prezentują kandydaci do pracy. Błędem kandydatów w każdym wieku jest niedopasowanie swojego stroju, uczesania, makijażu do sytuacji, jaką jest rozmowa kwalifikacyjna. Nasi rozmówcy zwrócili uwagę na to, że ten problem występuje także wśród osób po 50. roku życia. Schludny i zadbany wygląd jest dla rekrutera sygnałem, że kandydat poważnie traktuje to spotkanie, zdaje sobie sprawę z komunikatu, jaki niesie jego wygląd. Poza tym, kiedy osoba – kandydat do pracy lub pracownik, czuje się atrakcyjnie, zwiększa to jej ogólną pewność siebie. Tymczasem wizerunek starszych kandydatów do pracy (osób 50+), często jest mniej formalny. To w pewien sposób osadza ich w rolach stereotypowych dla starszego wieku, a te nie odpowiadają zwyczajowemu postrzeganiu osób aktywnych zawodowo (pewnych siebie, przebojowych, nastawionych zadaniowo).

Myślę, że problem jest w wizerunku. Obserwuję mnóstwo osób, które już nie dbają za bardzo o swój wygląd i to też jakoś odstrasza, nasuwa negatywne skojarzenia. Nie mówię, że ktoś musi mieć jakieś najdroższe ubrania. Raczej chodzi mi o to, że jak przychodzę na rozmowę, to jestem ubrana tak adekwatnie do spotkania. Schludnie, czysto. I właśnie nie podkreślam tego swojego wieku. Bo osoby po 50 często podczas rozmowy kwalifikacyjnej mówiąc o swoich jakiś mankamentach, czy o swoim wieku, podkreślają ten wiek. Jeszcze bardziej zwracają uwagę na ten wiek. Zamiast skupić się na swoich zasobach, na mocnych stronach. Myślę, że taka wiara w siebie, w swoje możliwości jest niezwykle ważna. Uważam, że każdy ma jakieś swoje zasoby, swoje plusy. I należy o nich mówić, żeby potraktować je jako atuty, taką kartę przetargową.

Grażyna, 52 lata, Respondentka IDI_08

Także na przykładzie naszych respondentów widać, że osoby, które odniosły sukces zawodowy, to ludzie pewni siebie. Znający swoją wartość. Charakteryzuje ich przebojowość i otwartość. Chętnie podejmują wyzwania, bo wierzą, że im się uda osiągnąć swoje cele. Zapewne następuje tu pewien rodzaj sprzężenia zwrotnego: osoby otwarte i przebojowe podejmują wyzwania, odnoszą sukcesy, a te sukcesy potwierdzają i umacniają ich pewność siebie. Z kolei osoby nisko oceniające swoją wartość jako kandydatów do pracy nie są w stanie dobrze przedstawić się potencjalnemu pracodawcy. Niepowodzenia w rozmowach kwalifikacyjnych utwierdzają ich w tej złej samoocenie. A nawet jeśli zdobędą pracę, to mają niskie oczekiwania wobec warunków zatrudnienia. Ponieważ uważają, że ze swoimi umiejętnościami i kwalifikacjami nie zasługują na więcej.

Z drugiej strony, rekruterzy spotykają się z kandydatami przekonanymi o tym, że dojrzały wiek i wieloletnie doświadczenie zawodowe automatycznie czynią ich kompetentnymi na wszystkich polach. Tacy starsi pracownicy manifestują swoją postawę wyższości szczególnie w stosunku do młodych pracowników. Lekceważą ich wiedzę i kwalifikacje.

(...) spotygam wśród kandydatów do pracy taką sytuację, że jeśli ktoś ma wysokie stanowisko dłuższy czas, to czasami tym osobom brakuje tej pokory. Żeby pani też mnie zrozumiała – oczywiście należy mieć swoje wartości, swoje przekonania. Natomiast trzeba też szanować zdanie innych, ich wiedzę i doświadczenie. Nie zakładać, że jest się w czymś najlepszym, tylko czerpać od innych osób. I to się też zdarza wśród tych osób po 50. Że oni wychodzą z założenia „co ten młodszy może wiedzieć, ja wiem lepiej”. I takie manifestowanie tego i werbalizowanie nie pomaga, wręcz gdzieś to odstrasza.

Grażyna, 52 lata, Respondentka IDI_08

Możliwe, że te dwie postawy – braku pewności siebie wobec rekrutera/przełożonego i nadmierna pewność siebie wobec młodych współpracowników są dwiema stronami tego samego medalu. Możliwe, że Silversi sami jako osoby młode, wchodzące na rynek pracy, doświadczyli lekceważącego traktowania lub też zostali w takim duchu wychowani. Wychowanie i współpraca w duchu partnerstwa są stosunkowo nowymi kierunkami. Kiedyś autorytet wieku, wiedzy i stanowiska miał znacznie większe znaczenie.

Należy jednak podkreślić, że wyżej opisane postawy nie są regułą. Większość z naszych respondentów wskazywała na to, że w ich miejscach pracy wiek pracowników nie ma znaczenia. Szczególnie kobiety podkreślały bardzo dobre relacje z młodszymi kolegami i koleżankami z pracy. Także pracodawcy biorący udział w ankiecie nie sygnalizowali istnienia konfliktów w komunikacji i współpracy między różnymi pokoleniami pracowników.

3.5.4 Motywacja do dalszej pracy

Osoby utrzymujące i planujące utrzymać aktywność zawodową po wejściu w wiek emerytalny, motywowane są przede wszystkim dwiema potrzebami:

- Utrzymania dotychczasowego standardu życia, poprzez zachowanie określonego poziomu dochodów;
- Utrzymania swojej sprawności psychicznej oraz pozostanie w swojej sieci relacji społecznych (uniknięcie samotności).

Równolegle w tym czasie chcą realizować potrzeby wymagające częściowej rezygnacji z pracy – chcą odpocząć, realizować swoje pasje, spędzać czas z bliskimi. Większość

Silversów, z którymi rozmawialiśmy w ramach badań jakościowych, chce zachować aktywność zawodową po osiągnięciu wieku emerytalnego. Część z nich zamierza dalej pracować w ramach obecnej umowy o pracę, a część chce przejść na emeryturę i podjąć dodatkową pracę. Jednak praca ta musi spełniać określone kryteria:

- Niepełny wymiar czasu pracy;
- Praca bez presji czasu i wyników, nie generująca stresu;
- Wśród ludzi, w przyjaznej atmosferze i we wzajemnym szacunku;
- Zgodna z zainteresowaniami, pozwalająca na samorealizację pracownika.

Pracodawcy mają dostępne elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy, które mogliby zaproponować pracownikom (o ile charakter prowadzonej działalności gospodarczej na to pozwala). Po stronie publicznych służb zatrudnienia oraz organizacji pracodawców i organizacji pracowników pozostaje upowszechnianie tych instrumentów. Warto by zarówno pracodawcy, jak i pracownicy wiedzieli, jakie opcje zatrudnienia i organizacji czasu są dla nich dostępne. Żeby znali ich specyfikę oraz prawa i obowiązki leżące zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracownika. Działa to na korzyść obydwu stron – pracownicy mogą wykonywać swoje obowiązki w sposób, który maksymalizuje ich wydajność i pomaga zachować work-life balance, a pracodawcy mogą zmniejszyć fluktuację kadr i dłużej korzystać z zasobów kompetencyjnych starszych, doświadczonych pracowników.

Ja tak słyszałam, że w Belgii i w Holandii jest coś takiego, że osoby po 50. roku życia mają skrócony czas pracy i powiem szczerze, że naprawdę mnie by to bardzo zachęciło właśnie do tego, żeby jeślibym miała krócej pracować, nie wiem, chociaż o godzinę dziennie, albo tak jak teraz rząd już ma takie projekty, żeby zrobić czterodniowy tydzień pracy, to ja nie wiem czy ja bym poszła na emeryturę.

Izabela, 60 lat, Respondentka IDI_17

Dotychczasowe doświadczenie pokazują, że dojrzałemu pracownikowi łatwiej pozostać aktywnym zawodowo, niż powrócić na rynek pracy po przerwie w zatrudnieniu (np. z powodu wypalenia zawodowego, złego stanu zdrowia lub przeciążenia obowiązkami). Podobnie jest z emerytami, którzy po roku lub dwóch od przejścia na emeryturę chcieliby powrócić do pracy. Z tego powodu w interesie pracodawców jest takie zarządzanie pracą Silversów, by nie chcieli przechodzić na emeryturę.

Niektóre osoby bardzo czekają na tę emeryturę. A tak naprawdę jak już ją osiągną, to np. po pół roku czy po roku stwierdzają, że jednak chciałyby wrócić do pracy. No i wtedy już ciężko jest znaleźć pracę po okresie przerwy, albo się wdrożyć z powrotem. Bo też mam znajome, które w ogóle chciałyby być w domu, już nie

pracować zawodowo. Potem stwierdziły, że jednak nie. To i ten rok już jakby trochę zmienił je na tyle, że ciężko im się potem odnaleźć w tej sytuacji z powrotem w pracy.

Joanna, 56 lat, Respondentka IDI_03

Tym, co najbardziej napędza Silversów i zachęca do zachowania aktywności zawodowej są wcześniej wspomniane potrzeba stabilizacji oraz potrzeba przebywania wśród ludzi. Praca zawodowa nadaje życiu starszych pracowników pewien rytm lub wręcz cel. W pracy realizują swoje ambicje. Codzienne spotkania ze współpracownikami motywują ich do dbania o siebie.

Tym co mnie motywuje jest wyjście z domu, ubranie się, umalowanie, zadbanie o siebie. Bo znam osoby, które po 50. roku życia już przestają dbać o swój wygląd i nie mają potrzeby czuć się atrakcyjnie. Ja uważam, że wiek nie ma tu nic do rzeczy. Mnie bardzo motywuje to, że mam zajecie, mam obowiązek. Że codziennie muszę gdzieś wyjść i chcę się czuć atrakcyjnie wśród innych ludzi.

Jadwiga, 67 lat, Respondentka IDI_13

Praca zawodowa i codzienne spotkania z innymi ludźmi pomagają Silversom dbać o dobrą kondycję psychiczną, zarówno w sferze intelektualnej, jak i emocjonalnej. Dotychczasowe badania i obserwacje potwierdzają wniosek, że zachowanie aktywności zawodowej i społecznej sprzyja zachowaniu przez seniorów sprawności i samodzielności.

Aktywność zawodowa ma korzystny wpływ na moje zdrowie psychiczne. Na to, że mój mózg pracuje, że chciałbym być intelektualnie sprawny jak najdłużej. Myślę, że to by mi pomogło. Pracując, rozwijając się, też rozwijam swój mózg i ta aktywność pomaga mi po prostu cieszyć się dłużej, jakąś taką energią życiową.

Mirosław, 66 lat, Respondent IDI_16

Ja uważam, że człowiek powinien pracować jak najdłużej. Rozumiem, że niektórzy są tak wyeksploatowani, że nie chcą pracować dłużej, tylko dociągną do tej 60 czy 65 i ani jednego dnia dłużej. Ale wielu emerytów pracuje i uważam, że to jest świetne. Ja dzięki pracy czuję się bardziej niezależna, bardziej doceniona. Jak nas widzą tak nas piszą.

Zofia, 67 lat, Respondentka IDI_01

3.5.5 Doświadczenie przez Silversów presji przejścia na emeryturę

Część osób w wieku emerytalnym potrzebuje zmiany stylu życia i odpoczynku od pracy, a część bardzo sobie ceni pozostawanie aktywnym i realizuje się zawodowo do późnej starości. Jednak ważne jest, aby decyzja zakończenia aktywności zawodowej leżała po stronie samych pracowników. Niestety nie jest to regułą. W niektórych zakładach pracy pracodawcy

wywierają presję na pracowników zbliżających się do wieku emerytalnego. Jedna z respondentek wywiadów indywidualnych (67-letnia księgowa) uzyskała od przełożonego informację, że zarząd firmy chce „odmłodzić załogę” i zasugerował, by skorzystała z prawa do emerytury. Respondentka nie była jedyną osobą w firmie, która miała taką rozmowę. Kobiety te pozostały na swoich stanowiskach pracy, a z czasem okazało się, że przedsiębiorstwo ma braki kadrowe i każdy doświadczony pracownik jest cenny. Jednak w naszej rozmówczyni pozostał niesmak i żal. Tym bardziej, że z mediów regularnie słyszy komunikaty o tym, jak ważna jest długa aktywność zawodowa i jak cenne jest doświadczenie starszych pracowników.

Pracuję tu od 16 lat. Nigdy nie było żadnych skarg na moją pracę. Jestem lubiana w zespole. Jestem lojalnym pracownikiem. I jest mi bardzo przykro przez to, jak zostałam potraktowana. Jak stary sprzęt, który blokuje miejsce na wstawienie nowego. Ja z tym nie mogę się zgodzić, bo jeżeli jestem potrzebna w pracy i – na przykład, zastępuję kogoś i pomagam, staram się w tej pracy, to chyba to jest najważniejsze. A nie to, jaki mam PESEL.

Jadwiga, 67 lat, Respondentka IDI_13

Jednym z celów polityki Państwa i Unii Europejskiej z obszarze rynku pracy, jest promocja koncepcji uczenia się przez całe życie (lifelong learning) oraz jak najdłuższego pozostawania aktywnym zawodowo. Rozmowy, które przeprowadziliśmy w ramach przedmiotowego badania z pracodawcami oraz z pracownikami 50+ pokazują, że do większości społeczeństwa dotarł ten komunikat. Przynajmniej na poziomie deklaracyjnym respondenci zgadzają się z tym, że doświadczenie i wiedza starszych pracowników jest cennym zasobem firmy, a długie pozostawanie aktywnym zawodowo jest korzystne dla kondycji fizycznej i psychicznej samych Silversów. Jednak obawiamy się, że te poglądy nie są jeszcze wystarczająco mocno osadzone w świadomości społecznej i ageizm daje o sobie znać w swobodnych, niezobowiązujących rozmowach. Wtedy osoby wygłaszające krzywdzące stereotypy dotyczące starości nie ponoszą odpowiedzialności za swoje słowa.

Moja córka w ogóle strasznie krzyczy na mnie, że ja pracuję. Bo ja powinnam siedzieć w domu. Ale ja nie chcę siedzieć w domu. Bo ja uważam, że jak się człowiek rozwija społecznie, to jest lepiej, aniżeli miałby siedzieć w domu i się całkowicie odizolować od innych ludzi.

Alicja, 69 lat, Respondentka IDI_18

Także część Silversów w pewien sposób internalizuje przekonanie o tym, że „w pewnym wieku wypada przejść na emeryturę”. Niekoniecznie sami doświadczyli takiej presji i niekoniecznie bezpośrednio usłyszeli od młodych pracowników, że niejako zajmują ich

miejsce. Ale jest w nich przekonanie, że są dla kogoś przeszkodą. Taka postawa nie służy dobrze budowaniu międzypokoleniowych relacji w miejscu pracy.

Ci młodzi ludzie patrzą na tych emerytów, którzy jeszcze pracują i myślą sobie o nich, że mogliby już odejść. Bo wtedy ci młodszy poszliby do pracy na ich miejsce.

Jarosław, 63 lata, Respondent IDI_10

Zdecydowana większość pracowników 50+, z którymi rozmawialiśmy, nie doświadczyła osobiście presji przejścia na emeryturę. Ale niemal każdy mówił o tym, że zna kogoś, na kim taki nacisk wywierano. Zazwyczaj dotyczyło to sytuacji, w których pracodawca likwidował etat pracownika odchodzącego na emeryturę. Trudno oszacować jak często taka presja przejścia na emeryturę jest faktycznie wywierana na pracownikach.

3.5.6 Plany aktywności zawodowej na emeryturze

We wcześniejszej części raportu pisaliśmy o tym, że Silvers w czasie emerytury chcą zwolnić. Nadal potrzebują aktywności zawodowej, ale duży priorytet nadają także swoim pasjom, życiu rodzinnemu i odpoczynkowi. Do realizacji swoich celów zazwyczaj wykorzystują jedną z czterech możliwych ścieżek:

- Pozostania w obecnym zakładzie pracy, ale przy niższym wymiarze czasu pracy;
- Przejście na emeryturę i rozpoczęcie dodatkowej pracy w innym zakładzie, w preferowanych przez siebie warunkach (np. mniejszy wymiar czasu pracy, lepszy charakter pracy);
- Założenie własnej działalności gospodarczej i dopasowanie aktywności zawodowej do swoich indywidualnych potrzeb;

(...) O zmianie pracy nie myślałam, bardziej myślałam o własnej działalności gospodarczej, prowadzonej równolegle do obecnej pracy. (...) To są też moje takie kwestie ambicjonalne. Bo ja się lubię uczyć, rozwijać, ale też lubię się dzielić tą wiedzą i doświadczeniem z innymi. Myślałam o tym w kontekście zbliżającej się emerytury. Za 8 lat pewnie chciałabym jeszcze być aktywna zawodowo. No i traktuję ten pomysł jako swój plan na emeryturę. Mogłabym wtedy bardziej swobodnie działać i nie być związana tym etatem, tylko już wtedy robić to co lubię.

Grażyna, 52 lata, Respondentka IDI_08

- Zaangażowanie się w działalność społeczną tematycznie powiązaną ze swoim doświadczeniem zawodowym i/lub swoimi zainteresowaniami.

Moja córka z zięciem prowadzi stowarzyszenie pomocy osobom zmagającym się z uzależnieniami. Ja też angażuję się w te działania, ale wiadomo, że ze względu na

pracę nie mam na to zbyt wiele czasu i energii. Myślę, że na emeryturze mogłabym bardziej w to wejść. Bo praca społeczna to jest coś, co lubię i co umiem.

Izabela, 60 lat, Respondentka IDI_17

Zdecydowana większość Silversów, z którymi rozmawialiśmy, chce utrzymać aktywność zawodową po przejściu na emeryturę. Motywacją tych, którzy obecnie spełniają się zawodowo jest dalsza realizacja swoich aspiracji. Natomiast ci, którzy są zmęczeni swoją pracą wskazują, że dodatkowa praca na emeryturze będzie dla nich sposobem na dodatkowe pieniądze, ponieważ same świadczenia społeczne nie zaspokoją w pełni ich potrzeb bytowych. Obydwie te grupy przez pracę zawodową będą także realizowały swoje potrzeby społeczne.

3.6 Rozwój zawodowy „Silversów”

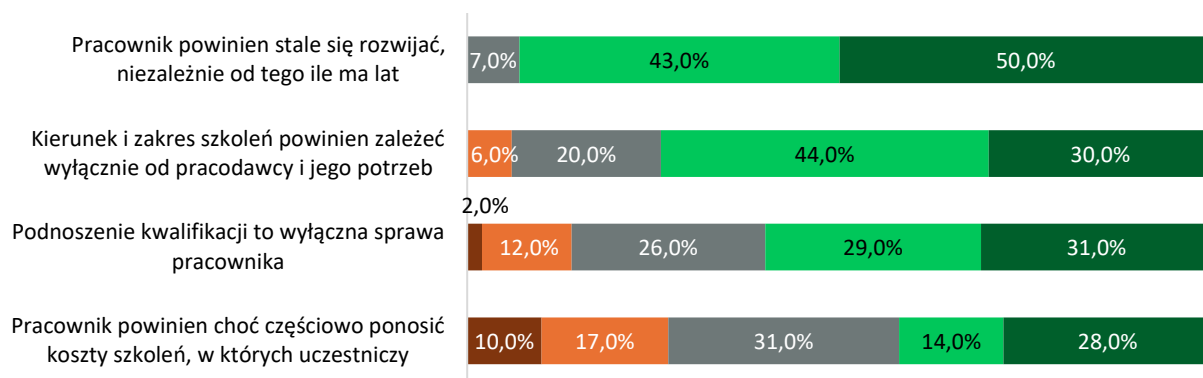
W ostatnim dziesięcioleciu rozwój technologiczny intensywnie przyspieszył. Ma to wpływ na wszystkie obszary gospodarki. Pracownicy muszą stale aktualizować swoją wiedzę i umiejętności. Szczególnie mocno dotyczy to osób, które weszły na rynek pracy w dobie, gdy Internet raczkował, a większość firm opierała swoją pracę na analogowych nośnikach informacji (dokumentacja papierowa, zapis informacji na płytach i dyskietkach, tradycyjna archiwizacja danych). Obowiązek aktualizacji swojej wiedzy mają także osoby, które w swojej pracy mają do czynienia z informacjami, które podlegają stałej ewaluacji i ewolucji, np. normami technologicznymi lub uwarunkowaniami prawnymi.

3.6.1 Rozwój zawodowy pracowników w perspektywie pracodawców

Takie przekonania wyraża zdecydowana większość pracodawców. Łącznie 93% ankietowanych zgadza się ze stwierdzeniem, że „pracownik powinien stale się rozwijać, niezależnie od tego, ile ma lat”. To w czym pracodawcy nie są zgodni, to strona, po której powinna spoczywać inicjatywa. 30% respondentów całkowicie zgadza się z tym, że kierunek i zakres szkoleń powinien zależeć wyłącznie od pracodawcy i jego potrzeb (43% badanych wskazało w tym zakresie odpowiedź „raczej się zgadzam”). Podobny odsetek badanych – 31%, wyraził całkowitą zgodę z tym, że podnoszenie kwalifikacji to wyłączna sprawa pracownika (a kolejne 29% badanych „raczej się zgadza” z tą opinią). Najbardziej zróżnicowane opinie pracodawców dotyczą kwestii ponoszenia kosztów szkoleń przez pracownika. Łącznie 42% jest za, a 27% jest przeciw. 31% ankietowanych pracodawców nie ma jednoznacznej postawy w tym zakresie.

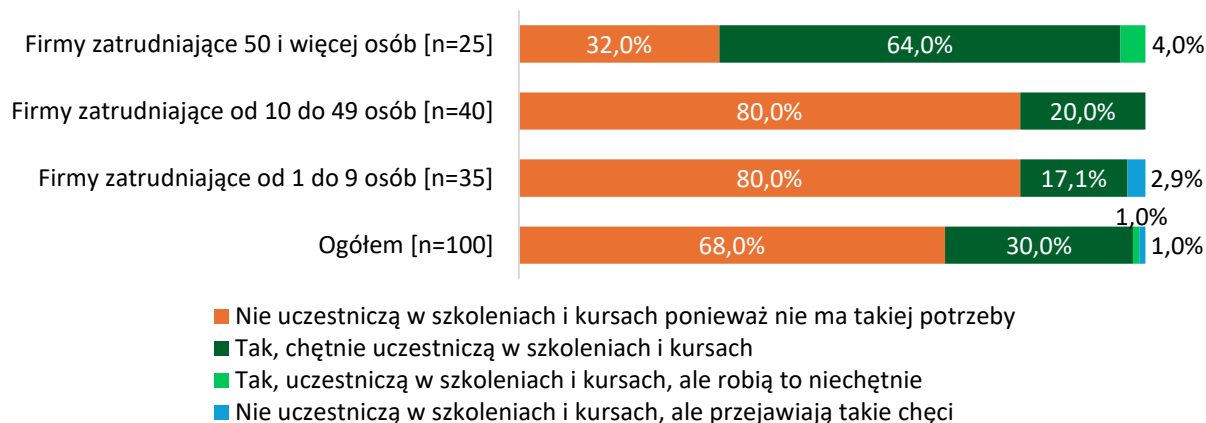
Wykres 40 Przekonania pracodawców na temat podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników

■ Zupełnie się nie zgadzam ■ Raczej się nie zgadzam ■ Trudno powiedzieć ■ Raczej się zgadzam ■ Zgadzam się załkownie



Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

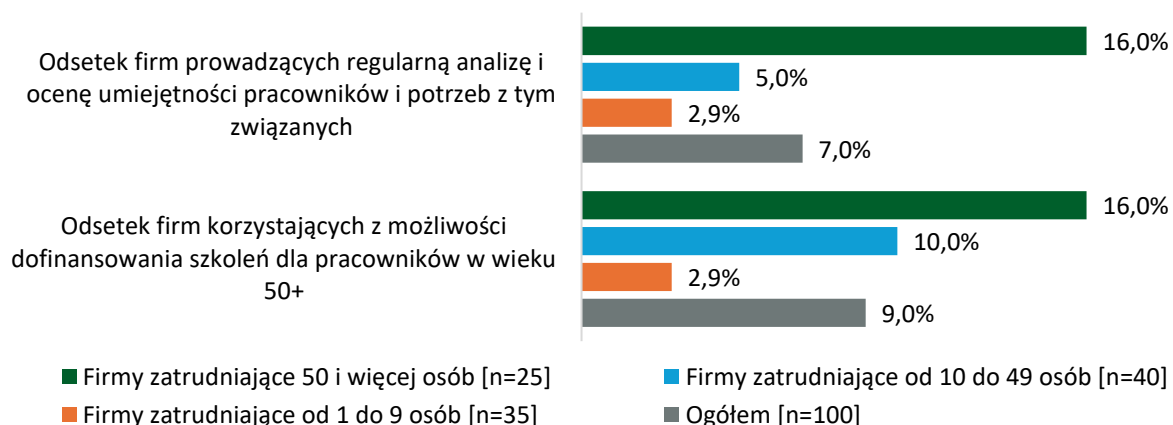
To, czy ogólne poglądy pracodawców na temat szkoleń dla pracowników mają przełożenie na praktykę w ich firmach pokazują poniżej opisane dane. Przedstawiciele zdecydowanej większości – 80%, mikro i małych przedsiębiorstw zadeklarowali, że ich pracownicy 50+ nie uczestniczą w szkoleniach i kursach, ponieważ nie ma takiej potrzeby. W średnich i dużych firmach odsetek wskazań tej odpowiedzi wyniósł 32%. Wśród tych pracodawców najczęściej (64% wskazań) padała odpowiedź, że Silwersi pracujący w ich firmach chętnie uczestniczą w szkoleniach i kursach. Kolejne 4% badanych z tej grupy zadeklarowało, że osoby 50+ uczestniczą w szkoleniach, ale robią to niechętnie.

Wykres 41 Odsetek firm, których pracownicy 50+ uczestniczą w szkoleniach i kursach

Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Zdecydowana większość ankietowanych firm, których pracownicy w wieku 50+ korzystają ze szkoleń i kursów wskazuje, że wynika to z inicjatywy pracodawców (90%) oraz to pracodawcy ponoszą koszty kształcenia pracowników (97%). Pojedynczy respondenci wskazali, że z inicjatywą udziału w szkoleniach wychodzą równie często pracodawcy i pracownicy (10%).

Wykres 42 Prowadzenie diagnozy potrzeb szkoleniowych i korzystanie przez pracodawców z dofinansowania szkoleń dla pracowników 50+

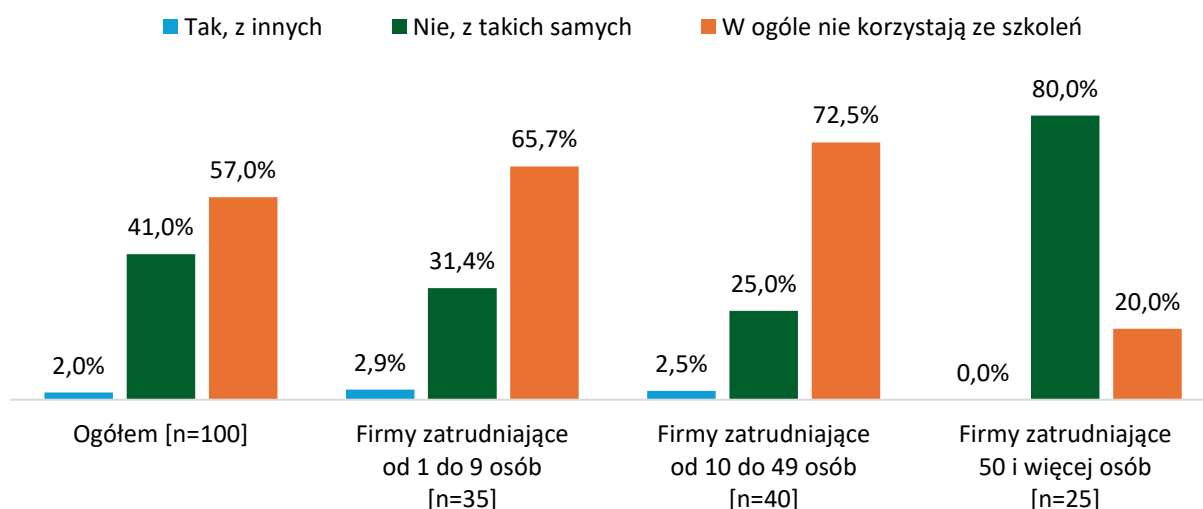


Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Prowadzenie diagnozy potrzeb szkoleniowych oraz aplikowanie o zewnętrzne dofinansowanie szkoleń dla pracowników 50+ nie jest powszechną praktyką wśród pracodawców z woj. kujawsko-pomorskiego. Jednak zauważalna jest następująca prawidłowość: im więcej osób zatrudnia dany zakład pracy, tym większa jest szansa, że prowadzi wśród nich diagnozę oraz analizę potrzeb szkoleniowych oraz korzysta z możliwości dofinansowania kształcenia starszych pracowników. Wśród średnich i dużych firm tacy pracodawcy stanowią 16%. Wśród mikroprzedsiębiorstw – jedynie 2,9%.

Większość pracodawców (71,4%), którzy prowadzą wśród swoich pracowników ocenę umiejętności i diagnozę potrzeb szkoleniowych, korzysta z wyników takich analiz i dostosowuje do nich program szkoleń.

Wykres 43 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy pracownicy w wieku 50+ korzystają z innych szkoleń niż pracownicy młodszy?

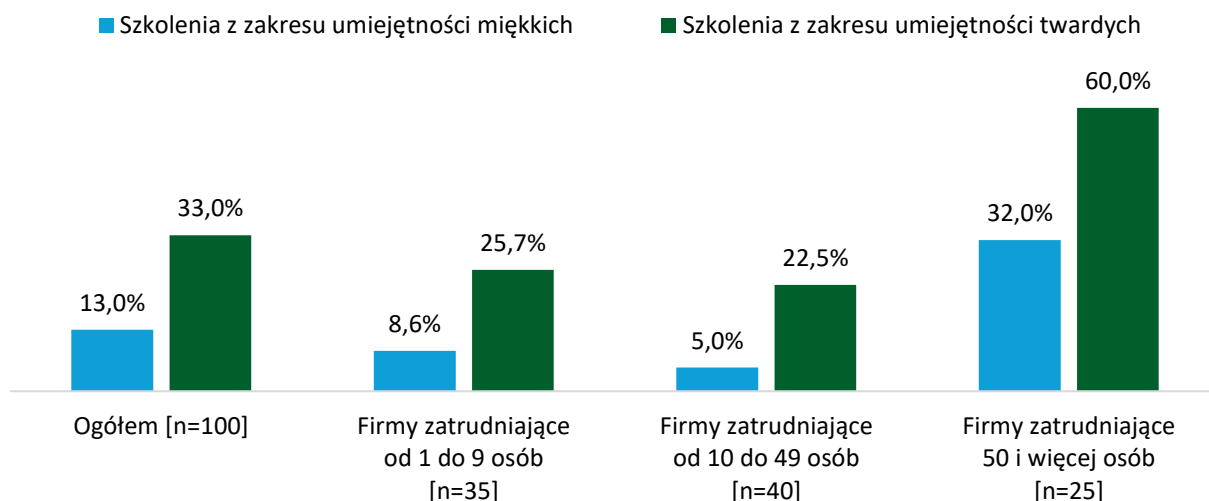


Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Ankietowanych pracodawców zapytaliśmy o to, czy starsi pracownicy (po 50. roku życia) korzystają z innych szkoleń i kursów, co młodsi pracownicy. Jedynie 2% badanych odpowiedziało na nie twierdząco i byli to wyłącznie przedstawiciele zakładów zatrudniających mniej niż 50 osób. Rozkład pozostałych odpowiedzi na zadane pytanie był różny w zależności od wielkości firmy. 80% średnich i dużych firm wskazało, że pracownicy 50+ biorą udział w tych samych szkoleniach i kursach, co młodsi pracownicy. Pozostałe 20% pracodawców z tej grupy wskazało, że Silwersi z ich firm w ogóle nie korzystają ze szkoleń. Proporcje odpowiedzi w mniejszych firmach (poniżej 50 osób zatrudnionych) były odwrotne. 66% mikroprzedsiębiorstw i 73% małych firm wskazało, że ich pracownicy 50+ się nie szkolą, a odpowiednio 31% i 25% odpowiedziało, że Silwersi i młodsi pracownicy uczestniczą w tych samych szkoleniach.

Jeśli chodzi o tematykę szkoleń i kursów, z których korzystają pracownicy po 50. roku życia, to zdecydowanie dominują szkolenia z zakresu umiejętności twardych (60% wskazań w średnich i dużych firmach, po około 25% wskazań w małych i mikroprzedsiębiorstwach). Z kolei na udział Silwersów w szkoleniach umiejętności miękkich wskazał przedstawiciel co trzeciej firmy zatrudniającej więcej niż 49 osób oraz po kilka procent firm małych i mikro.

Wykres 44 W jakiego rodzaju szkoleniach biorą udział pracownicy 50+



Źródło: ankieta telefoniczna CATI z udziałem pracodawców [n=100]

Szkolenia umiejętności miękkich zazwyczaj dotyczą tematyki zarządzania pracą swoją i zespołu, technik sprzedaży, technik komunikacji i obsługi klienta. Rzadziej wskazywano na szkolenia z zakresu motywacji oraz pracy pod presją czasu i radzenia sobie ze stresem.

Z kolei pracodawcy, którzy wskazali, że ich pracownicy uczestniczą w szkoleniach umiejętności twardych najczęściej wymieniali kursy podnoszenia kwalifikacji zawodowych

w poszczególnych branżach (obsługa maszyn budowlanych i produkcyjnych), specjalistyczne szkolenia z obsługi systemów i urządzeń zaawansowanych technologicznie oraz kursy kierowania pojazdami.

3.6.2 Rozwój zawodowy pracowników w perspektywie Silversów

Informacje, które uzyskaliśmy od pracodawców w toku ankiety telefonicznej, skonfrontowaliśmy z doświadczeniami i opiniami samych Silversów (poprzez indywidualne wywiady pogłębione). Niemal wszystkie osoby, z którymi rozmawialiśmy wyrażają chęć podnoszenia swoich kwalifikacji i zdobywania nowych umiejętności poprzez udział w kursach i szkoleniach. Jednak często w ramach swojego zakładu pracy rzadko mają ku temu okazję. Szkolenia organizowane przez pracodawców zazwyczaj ściśle dotyczą wykonywanej pracy i są pracownikom niezbędne (np. nauka obsługi nowych programów i systemów, kursy obsługi maszyn i pojazdów, szkolenia z zakresu nowych obowiązujących uregulowań prawnych, szkolenia produktowe). Z pewnością służą one rozwojowi pracowników, jednak rzadko wynikają z ich potrzeb szkoleniowych i zazwyczaj są użyteczne jedynie w danym zakładzie pracy. Czyli leżą przede wszystkim w interesie pracodawcy, a warto by obydwie strony czerpały z nich jak najwięcej.

Były szkolenia, ale tylko jest związane z daną pracą – nowym produktem do sprzedaży lub z nową usługą. Ale to nie jest jakoś szczególnie rozwijające. Wiele razy zgłaszałam, że chciałabym iść na kurs pisanie na komputerze. Moje młodsze koleżanki z pracy bardzo sprawnie używają klawiatury. Ja nie miałam tego w szkole. Uczyłam się komputera sama i chciałabym być w tym lepsza. Ale nigdy do żadnego szkolenia w tym zakresie nie doszło.

Zofia, 67 lat, Respondentka IDI_01

W związku z tym, że pracownicy 50+ zazwyczaj są osobami o dużej wiedzy, rozległych kwalifikacjach i bogatym doświadczeniu, rzadko biorą udział w szkoleniach zwiększających ich kompetencje. Jeśli firma prowadzi diagnozę i analizę kompetencji pracowników, Silversi wypadają w niej bardzo dobrze i pracodawca nie widzi potrzeby inwestowania w szkolenia dla nich. Sami Silversi mówią, że wskazują pracodawcom kierunki, w których chcieliby się rozwijać, ale rzadko skutkuje to wysłaniem ich na dodatkowe szkolenia lub kursy.

Dlatego jeśli dojrzały pracownicy chcą się rozwijać, to zazwyczaj robią to we własnym zakresie. Zazwyczaj poszukują bezpłatnych szkoleń, rzadziej inwestują w szkolenia komercyjne. Zwiększają swoją wiedzę indywidualnie poprzez poszukiwanie w Internecie treści, które ich ciekawią.

Moderatorka: A czy podnosi Pani swoje kwalifikacje obecnie samodzielnie? Poza miejscem pracy?

Respondentka: Teraz coraz rzadziej, ale dość często korzystałam. Sama wyszukiwałam sobie różnych okazji w Internecie. Powiedzmy o zarządzaniu zespołem, o motywowaniu. Pomimo tego, że mam całe procedury i całe podręczniki, ale tak po swojemu doszukałam się. (...) Z programu Excel korzystałam, sama się go nauczyłam. To też leżało w mojej gestii.

Marzena, 53 lata, Respondentka IDI_07

Osoby 50+, które są aktywne zawodowo, w większości nie mają problemu z e-learningiem. Preferują szkolenia stacjonarne, bo dużą wartością jest dla nich możliwość bezpośrednich relacji, ale szkolenia on-line nie są im obce. Także za pośrednictwem Internetu wypełniają ankiety dystrybuowane przez pracodawców. W zakresie wymiaru czasowego szkoleń, potrzeby Silversów są bardzo różne. Jedni są gotowi poświęcić na udział w szkoleniach jeden dzień w tygodniu pracy przez 2-3 miesiące. Inni wolą intensywne kursy z zajęciami dzień po dniu, ale skondensowane do 2-3 tygodni.

Nie zamykają się na określoną tematykę. Są gotowi uczyć się bardzo różnych rzeczy, o ile będą one dla nich użyteczne w pracy lub zgodne z ich zainteresowaniami i predyspozycjami. Czas uważają za cenny zasób, który chętnie poświęcą na samorozwój, o ile faktycznie zdobędą wiedzę i umiejętności dla siebie użyteczne.

Jeśli szkolenia i kursy organizowane przez pracodawcę są niezbędne do wykonywania pracy (np. wspomniane wcześniej szkolenia produktowe lub kursy obsługi maszyn), Silversi oczekują, że to pracodawca pokryje 100% ich kosztów. Natomiast jeśli zaproponowane szkolenia odpowiadają także na potrzeby zgłoszone przez samych pracowników i realnie zwiększają ich atrakcyjność na rynku pracy lub powodują polepszenie warunków pracy, to Silversi są gotowi partycypować w ich kosztach.

3.7 Dobre praktyki

Przeprowadzone badania, zarówno ankieta z pracodawcami, jak i wywiady z pracownikami 50+ pokazały, że większość firm w terenie woj. kujawsko-pomorskiego nie prowadzi specjalnej polityki kadrowej ukierunkowanej na pracowników po 50. roku życia. Zapobieganie dyskryminacji w badanych firmach raczej polega na oferowaniu wszystkim pracownikom (bez względu na wiek, płeć oraz inne zmienne społeczno-demograficzne, jednakowych możliwości zdobycia pracy i rozwoju zawodowego wewnątrz firmy. Generalnie jest to słuszne podejście. Jednak zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach ma u swoich

podstaw wiedzę na temat specyfiki kandydatów i pracowników w różnych grupach wiekowych. Poza tym należy podkreślić, że wszelkie działania wobec pracowników są skuteczne wtedy, gdy zostają rozłożone na cały okres życia zawodowego, tzn. są skierowane do różnych grup wiekowych. Utrzymanie zatrudnienia pracowników starszych wymaga działań podejmowanych na długo przed przekroczeniem przez nich wieku 50 lat.

3.7.1 Zarządzanie wiekiem

Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie dotyczy kilku obszarów. Są to:

- **Utrzymanie w zatrudnieniu/rekrutacja**

Dobre praktyki w zakresie rekrutacji starszych pracowników oznaczają dostęp do pracy otwarty dla kandydatów ze wszystkich kategorii wiekowych.

Przykłady dobrych praktyk: dotacje państwowe na zatrudnianie starszych pracowników; zatrudnianie pracowników starszych ze względu na ich doświadczenie, którym mogą podzielić się z młodymi; zniesienie limitu wieku w ofertach pracy; prowadzenie procesu rekrutacji przez wyspecjalizowany personel; brak koncentrowania się na wieku, lecz na umiejętnościach kompetencyjnych, doświadczeniu, indywidualnych potrzebach osób starszych.

- **Kształcenie ustawiczne**

Dobre praktyki w tym obszarze powinny zapewniać starszym pracownikom możliwość rozwoju zawodowego oraz równy dostęp do kształcenia (szkoleń, kursów), uwzględniając ich potrzeby i możliwości. Podejmowane działania to m.in.: brak ograniczeń wiekowych w dostępie do szkoleń, diagnoza potrzeb w zakresie kształcenia (od strony merytorycznej oraz organizacyjno-technicznej), dobór metod kształcenia stosownie do wieku, systematyczna ewaluacja, stałe monitorowanie statusu edukacyjnego, traktowanie kształcenia ustawicznego jako integralnego elementu planowania kariery zawodowej, organizacja pracy sprzyjająca uczeniu się i rozwojowi, angażowanie starszych pracowników jako mentorów.

Przykłady dobrych praktyk: udzielanie dodatkowego, płatnego urlopu na potrzeby kształcenia; kształcenie młodych pracowników przez starszych (mentoring) oraz starszych przez młodszych, często w zakresie nowych technologii informacyjnych (intermentoring); dostosowanie metod kształcenia do wieku pracowników (np. napisy w filmach szkoleniowych dla osób słabiej słyszących).

- **Rozwój kariery zawodowej**

Dobre praktyki w tym obszarze, podobnie, jak w przypadku kształcenia ustawicznego, oznaczają zapewnienie starszym pracownikom możliwości rozwoju zawodowego. Rozwój ten jest ważnym instrumentem służącym zwiększaniu możliwości awansu i pewności zatrudnienia pracowników po 50. roku życia. Korzyści dla przedsiębiorstw, to: pozytywny wpływ na motywację pracowników, zaangażowanie w pracę i produktywność, zminimalizowanie stresu i obciążeń fizycznych, a tym samym przedłużenie zatrudnienia (utrzymanie zdolności do pracy), wzrost kompetencji i kwalifikacji pracowników oraz ich optymalne wykorzystanie na każdym etapie kariery.

Przykłady dobrych praktyk: awansowanie doświadczonych pracowników na mentorów, szkolących młodych; monitorowanie rozwoju kompetencji pracowników i oferowanie im indywidualnych ścieżek rozwoju kariery; doradztwo i wsparcie w zakresie planowania własnego rozwoju kariery (np. opracowywanie firmowych materiałów, podręczników).

- **Elastyczny czas pracy**

Dobre praktyki oznaczają tu oddanie pracownikom większej swobody (elastyczności), lepsze dopasowanie czasu pracy i wymagań do pracownika oraz lepsze godzenie pracy z życiem pozazawodowym (work-life balance). Jest to ważne narzędzie służące utrzymaniu starszych pracowników.

Przykłady dobrych praktyk: zmniejszenie tygodniowego wymiaru czasu pracy; zwolnienie ze zmiany nocnej w przypadku pracy zmianowej (np. wśród kierowców); czasowe umowy o pracę dla emerytowanych pracowników, zatrudnianych do szkolenia młodych, nowo przyjmowanych.

- **Promocja zdrowia**

Promocja zdrowia oznacza proces umożliwiający ludziom kontrolę nad własnym zdrowiem i jego poprawę. Obejmuje ona prewencję oraz działania na rzecz zdrowia pozytywnego (fizycznego i psychospołecznego dobrostanu). Ważne jest tu połączenie działań edukacyjnych oraz różnego rodzaju wsparcia – środowiskowego, społecznego, politycznego, ekonomicznego, prawnego i taktycznego – sprzyjających zdrowiu. Promocja zdrowia jako jeden z obszarów zarządzania wiekiem oznacza optymalizację procesów i organizacji pracy tak, aby jej wykonywanie nie wpływało negatywnie na zdrowie i zdolność do pracy pracowników.

Przykłady dobrych praktyk: informowanie i przypominanie pracownikom, za pośrednictwem intranetu, o badaniach profilaktycznych; specjalne turnusy, np. rehabilitacyjne lub wypoczynkowe; eliminowanie wykonywania ciężkich prac fizycznych

(np. dźwigania ciężarów) poprzez łącznie pracowników starszych z młodszymi; zachęcanie do prozdrowotnego stylu życia.

- **Przeniesienia między stanowiskami**

Dobre praktyki oznaczają tu przede wszystkim dopasowanie wymagań pracy do możliwości starszych pracowników, którzy często z powodów zdrowotnych nie mogą kontynuować pracy na dotychczasowym stanowisku. Przeniesienie nie musi oznaczać zmniejszenia zarobków czy degradacji, może wręcz pomóc w awansie (zmiana stanowiska i perspektywa nowej ścieżki kariery). Może wiązać się nawet z nowymi wyzwaniami, motywacją do uczenia się nowych rzeczy. Korzyścią dla firmy jest przede wszystkim zatrzymanie w firmie pracowników wraz z posiadaną przez nich wiedzą i doświadczeniem.

Przykłady dobrych praktyk: przeniesienia, np. policjantów z czynnej służby do pracy w biurze lub przy szkoleniu młodych policjantów; przeniesienia zawodowych kierowców do szkolenia młodych, nowo przyjmowanych kierowców.

- **Przygotowanie do emerytury**

Korzyści z tego typu działań to: ułatwiona rekrutacja nowych pracowników (bez presji czasu) i stopniowe ich wdrażanie, obniżenie kosztów związanych z rekrutacją nowych pracowników, przez zmniejszenie kosztów ich szkoleń (szkolenia prowadzą starsi pracownicy), poprawa wizerunku firmy.

Przykłady dobrych praktyk: stopniowe przechodzenie na emeryturę, poprzez skracanie czasu pracy, by pracownik mógł przyzwyczaić się do nowego stylu życia; uczestnictwo emerytowanych pracowników w szkoleniach młodszych, co zapewnia ich czasowe zatrudnienie i kontakt z firmą.

3.7.2 Przykłady dobrych praktyk na podstawie studium przypadku

W toku wywiadów pogłębionych z Silversami rozmawialiśmy między innymi o ich warunkach pracy oraz rozwiązaniach, które stosują ich pracodawcy, by jak najlepiej wykorzystać potencjał pracowników 50+. Wybraliśmy trzech pracodawców, u których zaobserwowaliśmy wykorzystywanie systemowych rozwiązań w zarządzaniu pracą i rozwojem personelu.

W przypadku tych firm naszymi rozmówcami w indywidualnych wywiadach pogłębionych były osoby zajmujące kierownicze lub dyrektorskie stanowiska, bezpośrednio współpracujące z zarządem firmy oraz mające w zakresie swoich obowiązków rekrutację pracowników. Wiedzę pozyskaną w wywiadach poszerzyliśmy o desk research dostępnych materiałów o wybranych firmach.

Studium przypadku nr 1

Pierwszym pracodawcą wybranych do case study jest wywodząca się ze Skandynawii sieć handlowa. Na polskim rynku działa od połowy lat 90. XX wieku. W Polsce firma ma obecnie ponad 660 sklepów i pięć centrów dystrybucyjnych, zatrudnia około 10 tysięcy osób.

- Formy rekrutacji i on-boarding'u

Ścieżka rekrutacji jest zależna od tego, jakie stanowiska mają być obsadzane. W przypadku rekrutacji do sklepów (na stanowiska sprzedawców, kasjerów czy pracowników wykładających towar), proces ten jest krótszy. Nie wymaga udziału specjalistów z Działu HR. Kandydat składa aplikację poprzez kwestionariusz na stronie internetowej. W ciągu kilku dni kierownik wybranego sklepu kontaktuje się z kandydatem telefonicznie i zaprasza go na rozmowę kwalifikacyjną. Kierownik samodzielnie podejmuje decyzję o przyjęciu lub odrzuceniu konkretnego kandydata. Sprawia to, że proces rekrutacyjny jest szybki, a przyjmowana osoba może uzyskać wszelkie potrzebne informacje bezpośrednio od osoby, która będzie jej przełożonym. Kierownik ma możliwość konstruowania zespołu pracowniczego w sklepie, za który odpowiada w taki sposób, by każdy z jego członków mógł jak najlepiej realizować swój potencjał.

Inny charakter ma rekrutacja na stanowiska administracyjne i kierownicze. Celem firmy jest maksymalizacja wskaźnika rekrutacji wewnętrznej – poprzez rozwój pracowników na niższych szczeblach i awansowanie ich zgodnie z aspiracjami, posiadanym doświadczeniem i kwalifikacjami. Wg deklaracji pracodawcy ponad 90% wolnych stanowisk, związanych z zarządzaniem, pracownicy obejmują w wyniku rekrutacji wewnętrznej, dzięki rozwiniętemu systemowi sukcesji.

W przypadku potrzeby rekrutacji osób z zewnątrz firmy (np. na stanowiska specjalistyczne) nabór pracowników przebiega w sześciu etapach: 1) złożenie aplikacji poprzez kwestionariusz internetowy, 2) wstępna selekcja otrzymanych zgłoszeń, 3) telefoniczny kontakt z wybranymi kandydatami i zaproszenie do wypełnienia dwóch testów on-line, 4) wybór kandydatów, których wyniki testów pokrywają się z profilami obsadzanych stanowisk, 5) spotkanie rekrutacyjne i bezpośrednia rozmowa kandydata z kierownikiem działu oraz specjalistą HR, 6) przekazanie decyzji o wyniku (pozytywnym lub negatywnym) procesu rekrutacyjnego.

W przypadku pozytywnego wyniku rekrutacji, kandydat otrzymuje szczegółowe wytyczne, dotyczące przygotowania do pracy. Za wdrożenie do pracy odpowiada bezpośredni przełożony nowozatrudnionego pracownika, który pełni rolę mentora.

- rola osób w wieku 50+ przy wdrażaniu do pracy osób z młodszego pokolenia

W związku z tym, że większość kadry kierowniczej sklepów obejmuje swoje stanowiska w wyniku rekrutacji wewnętrznej, kierownicy zarządzające pracą osób rozpoczynających swoją karierę to zazwyczaj osoby dojrzałe wiekiem i doświadczeniem. Pozwala to nowym pracownikom identyfikować się z przełożonym, korzystać z jego wiedzy, otrzymywać wsparcie adekwatne do potrzeb.

- komunikacja w zespole, relacje międzypokoleniowe

Zespoły pracownicze są bardzo zróżnicowane pod względem wieku ich członków. Kierownik formując zespół dba o to, by kompetencje i cechy osobowościowe pracowników ze sobą współgrały i uzupełniały się. Obowiązuje zasada wzajemnego szacunku. Celem jest długoterminowe zatrudnienie pracowników i budowanie zgranego zespołu, którego członkowie sobie ufają i się wspierają.

- formy rozwoju pracowników w wieku 50+

Każdy z pracowników poddawany jest cyklicznej ocenie pracy. Jej podstawą są rozmowy zarówno z pracownikiem, jak i z jego przełożonym (kierownikiem sklepu). Celem oceny jest opracowanie planu rozwojowego, który dobierany jest indywidualnie. Dzięki temu możliwe jest określenie kierunku rozwoju firmy i zaplanowanie odpowiednich działań, zwiększających zaangażowanie i zadowolenie pracowników.

Rozwój pracowników opiera się o metodę 70-20-10, gdzie:

70% to zdobywanie doświadczenia poprzez codzienną pracę, branie odpowiedzialności za wykonywane zadania i podnoszenie swoich kompetencji oraz efektywności.

20% to samodzielne poszukiwanie nowej wiedzy i chęć uczenia się. Zdobywanie umiejętności poprzez własną aktywność i zaangażowanie.

10% to szkolenia stacjonarne, e-learningi czy warsztaty.

Do programów rozwojowych oraz projektowych firma zaprasza tych pracowników, którzy osiągnęli bardzo wysokie wyniki pracy, a także wykazują duży potencjał rozwojowy na przyszłość.

- Kierownicy sklepów oraz ich zastępcy przechodzą specjalne, kilkudniowe **szkolenia praktyczne**, które systematyzują ich wiedzę. Zajęcia prowadzone są przez trenerów wewnętrznych – doświadczonych kierowników i zastępców z predyspozycjami szkoleniowymi, którzy dzielą się swoją wiedzą, metodami pracy oraz spostrzeżeniami, aby wesprzeć organizację w dalszym rozwoju.

- **Akademia Lidera** – kierownicy sklepów, którzy są przygotowywani do awansu i objęcia stanowiska kierownika okręgu, przechodzą specjalny cykl szkoleń teoretyczno-praktycznych. Pozwala on na poznanie specyfiki nowego stanowiska oraz sprawdza ich gotowość do objęcia nowej roli.
- **Szkolenia HR** – trenerzy z Działu HR oraz trenerzy wewnętrzni prowadzą jedno-, dwu- i trzydniowe szkolenia miękkie, pomagające w codziennym zarządzaniu sklepem i zespołami. Liderzy pogłębiają swoją wiedzę z zakresu rekrutacji, rozmowy pracowniczej, podstaw zarządzania, zarządzania konfliktem, czy budowania zespołów.
- **E-learning** – na platformie HR-owej firmy oraz w aplikacji pracowniczej można uczyć się poprzez specjalnie przygotowane szkolenia e-learnigowe i krótkie materiały, pogłębiające wiedzę z różnych dziedzin i obszarów.
- **benefity dla pracowników**

Wśród benefitów znajdują się: ubezpieczenie grupowe; programy sportowo-rekreacyjne; nagrody jubileuszowe; pomoc socjalna; opieka medyczna; darmowa nauka języka angielskiego.

Studium przypadku nr 2

Drugim analizowanym przypadkiem jest polska marka odzieżowa założona pod koniec lat 70. XX wieku. Zajmuje się dystrybucją i sprzedażą odzieży jeansowej. Obecnie firma posiada ponad 200 sklepów w Polsce, Białorusi i Słowacji oraz zatrudnia ponad 1200 osób.

- **Formy rekrutacji i on-boarding'u**

Każdy ze sklepów funkcjonuje jako autonomiczny zespół. Kierownik ma dużą swobodę w zatrudnianiu nowych pracowników. Organizacja pracy w sklepie opiera się na zmianach 12-godzinnych. Dlatego kierownikom zależy na zatrudnieniu osób otwartych, komunikatywnych, na których będzie można polegać. Doświadczenie pokazuje, że między współpracownikami wytwarzają się silne więzi i relacje wychodzą poza obszar zawodowy. To podnosi komfort pracy i satysfakcję członków zespołu.

Wdrożenie nowych pracowników oraz przeprowadzenie przez ścieżki zawodowe poszczególnych stanowisk leży po stronie kierownika sklepu. Firma stawia na rozwój pracowników i oferuje ścieżki awansu wewnątrz przedsiębiorstwa. Najwyższym stanowiskiem w ramach sklepu jest pozycja kierownika. Kolejnymi etapami dla pracowników chętnych rozwijać się w ramach firmy są stanowiska specjalistyczne i menadżerskie w oddziałach regionalnych firmy oraz w centrali.

- komunikacja w zespole, relacje międzypokoleniowe

Firma kieruje się zasadami antydyskryminacyjnymi, które dotyczą także wieku. Osoby tworzące załogi poszczególnych sklepów są ze sobą zgrane. Zespoły tworzą głównie młode kobiety. Osoby po 50. roku życia liczebnościowo są w mniejszości, jednak ich relacje ze współpracownikami i kierownikiem są partnerskie.

- formy rozwoju pracowników w wieku 50+

Raz do roku pracownicy przechodzą serię testów kompetencyjnych. Na podstawie ich wyników określone są potrzeby szkoleniowe i oferowane możliwości rozwoju. Natomiast kierownicy uczestniczą w spotkaniach (stacjonarnych lub on-line), na których wymieniają się swoimi doświadczeniami w zakresie zarządzania zespołami. Podczas cyklicznych rozmów z centralą firmy, omawiają wizję rozwoju sklepu, zgłaszają potrzeby szkoleniowe swoje i pracowników, szukają rozwiązań napotykanym trudności.

- work-life balance

Jak już wspomniano, sklepy pracują w oparciu o zmiany dwunastogodzinne. To sprawia, że pracownicy zyskują w tygodniu dodatkowe dni wolne od pracy. Firma oferuje także możliwość pracy na część etatu oraz dopasowywanie grafiku do swoich indywidualnych potrzeb.

- benefity dla pracowników

Firma oferuje pracownikom formę współpracy odpowiadającą ich potrzebom (umowa o pracę, umowa cywilnoprawna, elastyczny czas pracy). Wśród benefitów pracowniczych są m.in. prywatna opieka medyczna, pakiet MultiSport, ubezpieczenia grupowe.

Studium przypadku nr 3

Do trzeciego case study wybraliśmy polską firmę założoną pod koniec lat 70. XX wieku. Jej siedziba i zakład produkcyjny znajduje się w jednym z miast woj. kujawsko-pomorskiego. Firma zajmuje się produkcją i sprzedażą przesłonek okiennych w systemach wewnętrznych i zewnętrznych. Przedsiębiorstwo stale się rozwija, zwiększa swój rynek i poszerza ofertę. Z roku na rok zatrudnia coraz więcej osób, obecnie ma ponad 600 pracowników.

- Formy rekrutacji i on-boarding'u

Ścieżka rekrutacji jest zależna od rodzaju pracy, do jakiej aplikuje kandydat. Firma rekrutuje na stanowiska: fizyczne, specjalistyczne i menadżerskie. Ścieżka rekrutacji na stanowiska fizyczne (produkcyjne) przebiega według schematu: 1) rozmowa telefoniczna (wymiana podstawowych informacji na temat kwalifikacji i oczekiwań kandydata oraz wymagań dotyczących stanowiska pracy); 2) osobista rozmowa kwalifikacyjna (pogłębienie informacji wymienionych telefonicznie, przedstawienie kandydatowi przełożonego i miejsca pracy);

3) podjęcie decyzji i przekazanie kandydatowi informacji zwrotnej, ustalenie i potwierdzenie warunków współpracy; 4) rozpoczęcie pracy: szkolenie BHP, przekazanie odzieży i niezbędnych narzędzi do pracy, zapoznanie z zespołem i opiekunem/mentorem.

Ścieżka rekrutacji na stanowiska specjalistyczne i stanowiska menadżerskie przebiega według schematu: 1) nawiązanie kontaktu telefonicznego z kandydatem (potwierdzenie podstawowych informacji i zaproszenie do wypełnienia ankiety); 2) przekazanie ankiety drogą elektroniczną, jej celem jest określenie motywacji i oczekiwań kandydata, ocena znajomości języka obcego i programów używanych w pracy; 3) rozmowa kwalifikacyjna osobista lub on-line, odbywa się w dwóch etapach (w jednym z nich uczestniczy bezpośredni przełożony przyszłego pracownika); 4) podjęcie decyzji i przekazanie kandydatowi informacji zwrotnej, w przypadku oferty współpracy kandydat otrzymuje wzór umowy i dwa dni na podjęcie ostatecznej decyzji; 5) rozpoczęcie pracy: szkolenie BHP, przekazanie niezbędnych narzędzi do pracy, zapoznanie z zespołem i przedstawienie planu wdrożenia na pierwsze tygodnie pracy.

- rola osób w wieku 50+ przy wdrażaniu do pracy osób z młodszego pokolenia

Pracownicy na stanowiskach produkcyjnych w pierwszych miesiącach pracy są wspierani przez opiekuna (tzw. Buddiego). Buddy to kolega lub koleżanka z zespołu, który zajmując się swoimi obowiązkami jednocześnie wspiera nowoprzyjętego pracownika. Pomaga we wdrożeniu się w obowiązki i służy podpowiedzią. Nie jest formalnie ustanowione, że Buddy to pracownik 50+, ale często tak jest. Pełnienie przez niego tej funkcji wynika z jego wiedzy i doświadczenia. Duże znaczenie mają także jego umiejętności interpersonalne. Dzięki wsparciu takiej osoby, nowy pracownik może lepiej poznać kulturę organizacji i jej wartości, a także szybciej staje się częścią zespołu.

- formy rozwoju pracowników w wieku 50+

Dział personalny firmy prowadzi cykliczną diagnozę i analizę kompetencji pracowników oraz ich potrzeb szkoleniowych. Szkolenia są dopasowywane indywidualnie i realizowane przez specjalistów wewnętrznych lub zewnętrznych. Poza tym pracownicy mogą ubiegać się o dofinansowanie szkoleń i kursów, które wybierają samodzielnie (poza ofertą szkoleniową firmy). Firma umożliwia uzyskanie przez pracowników uprawnień cennych także poza zakładem pracy.

- benefity dla pracowników

Opisywany zakład pracy oferuje pracownikom szeroki wachlarz benefitów, bardzo atrakcyjnych także z perspektywy osób 50+. Należą do nich: prywatna opieka medyczna; ubezpieczenie na życie; program emerytalny; dodatkowe świadczenia socjalne; dodatkowy urlop; dofinansowanie szkoleń i kursów; możliwość uzyskania uprawnień.

4 Kluczowe wnioski i rekomendacje

Poniżej wskazano kluczowe wnioski płynące z przeprowadzonych badań. Do każdego z nich zaproponowano rekomendacje. Wskazane wnioski i zalecenia odnoszą się całościowo do grupy pracowników 50+, jednak trzy ostatnie (4, 5 i 6) w szczególności dotyczą sytuacji osób w wieku emerytalnym lub zbliżających się do tego wieku. Należy jednak zauważyć, że rok urodzenia nie wyznacza nam jednoznacznej granicy, na podstawie której możemy określić charakterystykę osób przed i za tą granicą. W zależności od stylu życia, usposobienia, kondycji fizycznej i psychicznej oraz rodzaju wykonywanej pracy, osoby nawet znacząco różniące się wiekiem w ramach analizowanej generacji (np. osoba 55 letnia i 65 letnia) mogą mierzyć się z podobnymi trudnościami i dysponować podobnymi zasobami. Zarówno pracodawcy biorący udział w badaniu ankietowym, jak i Silversi uczestniczący w wywiadach pogłębionych wskazywali na to, że nie kierują się w relacjach z podwładnymi i ze współpracownikami wiekiem tych osób, lecz zwracają uwagę na ich umiejętności, kwalifikacje i cechy osobowościowe. W podobny sposób pracodawcy i publiczne służby zatrudnienia powinny podchodzić do wspierania Silversów na rynku pracy – poznawać ich punkt widzenia i odpowiadać na zgłaszane potrzeby.

Poza tym warto pamiętać o tym, że działania z zakresu zarządzania wiekiem pracowników powinny odnosić się do wszystkich grup wiekowych. Szczególnie widoczne jest to w kontekście prowadzenia polityki prozdrowotnej. Im wcześniej jest wdrażana, tym lepszych efektów możemy się spodziewać. Także elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy (ułatwiające zachowanie work-life balance) powinny być – w miarę możliwości, dostępne dla wszystkich pracowników, by mogli zarządzać swoją pracą zgodnie ze swoimi potrzebami.

Wniosek 1:

Wraz z wiekiem ludzki organizm traci pełnię swoich sił. U starszych pracowników wzrasta ryzyko chorób oraz kontuzji. W pewnym wieku pracownicy przestają być zdolni do pracy fizycznej na takim samym poziomie jak ich młodszy współpracownicy (ten wiek może być różny w zależności od charakteru wykonywanej pracy). To prowadzi do porzucenia pracy lub do pogorszenia stanu zdrowia uniemożliwiającego dalszą aktywność zawodową. Wyzwaniem z obszaru zdrowia jest także wsparcie pracowniczek w okresie klimakterium. Okres okołomenopauzalny w wielu przypadkach wiąże się z obniżeniem kondycji fizycznej i psychicznej kobiety oraz większej potrzeby regeneracji i odpoczynku.

Rekomendacje:

W zakresie przeciwdziałania utracie pracy z powodu złego stanu zdrowia można zastosować kilka rozwiązań:

- 1) Poprzez politykę prozdrowotną firmy.
- 2) Oferowanie wszystkim pracownikom benefitów wspierających ich zdrowie i kondycję fizyczną, np.: prywatna opieka medyczna, programy sportowo-rekreacyjne, oraz zachęcanie do korzystania z nich.
- 3) Umożliwienie skorzystania z dodatkowego urlopu na poratowanie zdrowia.

W dłuższej perspektywie przeciwdziałaniu odchodzeniu pracowników z powodu złego stanu zdrowia służy prawidłowe zarządzanie wiekiem. Pracodawca powinien inwestować w rozwój pracowników po to, aby w sytuacji utraty możliwości wypełniania dotychczasowych obowiązków, móc ich awansować lub przenieść na inne stanowiska. Należy promować takie rozwiązania wśród pracodawców.

Wniosek 2:

Wiele osób 50+, szczególnie tych na szeregowych stanowiskach pracy, charakteryzuje się zaniżonym poczuciem własnej wartości. Swoją dojrzałość wiek traktują jako wadę. Nie łączą go z cennym doświadczeniem życiowym i zawodowym. To poczucie bycia mniej wartościowym pracownikiem skutkuje hamowaniem swojej proaktywności. Starsi pracownicy bywają onieśmieleni, nieasertywni, godzą się na warunki pracy, które ich nie zadowolają. Obawiają się porzucić pracę i szukać nowej, nawet w sytuacji gdy obecna ich nie satysfakcjonuje.

Rekomendacje:

Należy budować w osobach 50+ wiarę we własny potencjał. Pomagać im zauważać i doceniać swoje zalety. Uświadamiać, że dojrzały wiek nie jest wadą i nie wyklucza bycia postrzeganym jako osoba atrakcyjna na gruncie zawodowym i prywatnym. Do takich efektów można dążyć różnymi drogami, np.:

- 1) Poprzez zajęcia warsztatowe z elementami coachingu. Ich celem ma być wzmocnienie pewności siebie uczestników. Pomoc w zauważeniu i docenieniu swoich mocnych stron.
- 2) Wsparcie grupowe polegające na wzmacnianiu kompetencji społecznych takich jak: asertywność, otwartość, kreatywne rozwiązywanie problemów, techniki komunikacji i negocjacji.
- 3) Wsparcie kobiet i mężczyzn w poprawie swojego wizerunku (jest to szczególnie ważne w przypadku osób poszukujących pracy). Może to polegać na warsztatach pomagających odnaleźć uczestnikom swój styl i uświadomić sobie jak duże znaczenie

ma wygląd zewnętrzny w sytuacjach biznesowych. Dobrą praktyką jest także wsparcie polegające na umożliwieniu Silversom skorzystania z usług fryzjera/barbera, wizażysty i stylisty. Poczucie własnej atrakcyjności fizycznej wzmacnia ogólną pewność siebie.

Wniosek 3:

Zdecydowana większość pracodawców bardzo wysoko ceni zasób, jakim jest wiedza i doświadczenie starszych pracowników. Jednak nie zawsze potrafią ten zasób w pełni wykorzystać. A zaangażowanie Silversów w szkolenie młodszych pracowników, powierzenie im roli mentorów, ma pozytywne skutki nie tylko dla pracodawcy i szkolących się pracowników, ale także daje satysfakcję starszego pracownika, podnosi jego pewność siebie i daje poczucie bycia docenionym.

Rekomendacja:

Należy promować i upowszechniać wśród pracodawców dobre praktyki polegające na korzystaniu z potencjału Silversów. Warto by wkład starszych pracowników we wdrożenie i szkolenie pracowników z młodszych pokoleń nie był jednym z obowiązków służbowych Silversa. Do ról mentorów powinni być delegowani pracownicy wyróżniający się nie tylko wiedzą i doświadczeniem, ale także umiejętnościami interpersonalnymi i chęcią do dzielenia się tym doświadczeniem. Jeśli rola mentora jest pełniona dodatkowo (w ramach obowiązków służbowych, a nie jako wyłączone zadanie) to powinna być dodatkowo wynagradzana.

Wniosek 4:

Pomimo narracji obecnej od dłuższego czasu w przestrzeni publicznej, a dotyczącej dużego znaczenia aktywności zawodowej osób w wieku emerytalnym oraz osób zbliżających się do 60-65. roku życia, w społeczeństwie nadal obecne jest przekonanie o tym, że „w pewnym wieku wypada zrezygnować z pracy”. Bazuje ono na kilku przesłankach:

- 1) Oczekiwaniu od dojrzałych kobiet przyjęcia roli opiekunki (wnuków lub rodziców w podeszłym wieku);
- 2) Przekonaniu, że starsi pracownicy powinni wycofać się z rynku pracy i „zrobić miejsce” młodemu;
- 3) Stereotypy polegające na postrzeganiu starszych pracowników jako nieelastycznych, niechętnych do rozwoju zawodowego, niezaznajomionych z nowoczesną technologią.

Rekomendacja:

Należy kontynuować działania na rzecz kształtowania świadomości społecznej na temat aktywnego starzenia się. Kampanię należy prowadzić trzytorowo:

- 1) Wobec pracodawców – prezentując im zalety, jakie firma może czerpać z zasobów dojrzałych pracowników;
- 2) Wobec Silversów – informując ich o pozytywnym wpływie, jaki ma aktywność zawodowa na jakość życia i stan zdrowia; wzmacniając ich poczucie własnej wartości i wiarę we własny kapitał społeczny;
- 3) Wobec ogółu społeczeństwa – pokazując, że praca Silversów jest cennym zasobem dla społeczeństwa; uświadamiając, że aktywność zawodowa osób starszych wydłuża okres ich samodzielności i niezależności.

Wniosek 5:

Osoba osiągająca wiek emerytalny lub zbliżająca się do niego, nieco zmienia swoje życiowe priorytety. Ma poczucie, że przepracowała już wystarczająco dużo i ma prawo do odpoczynku i poświęcenia się swoim pasjom. Także w wieku 50+ ludzie wchodzi w nowe role w życiu prywatnym (np. rola babci/dziadka). Część z osób w wieku emerytalnym uważa, że musi wybrać pomiędzy aktywnością zawodową a realizacją swoich prywatnych celów.

Rekomendacja:

Należy umożliwić Silversom realizowanie się zarówno na polu zawodowym, jak i prywatnym. Można to osiągnąć np. poprzez oferowanie starszym pracownikom elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Z tego względu wiedzę o tych instrumentach rynku pracy należy propagować wśród pracodawców i pracowników. Mowa tu zarówno o budowaniu świadomości na temat ich istnienia, jak i wsparcia pracodawców we wdrożeniu poszczególnych rozwiązań z zakresu elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy.

Wniosek 6:

Osoby, które odchodzą na emeryturę ale po pewnym czasie chcą powrócić do pracy mają ten powrót utrudniony. Wynika to z utraty ciągłości zatrudnienia (tak zwanego wypadnięcia z obiegu), zmiany rytmu życia, utraty kontaktów z byłym pracodawcą i współpracownikami. Tym trudnościom można zapobiegać poprzez takie zarządzanie wiekiem pracowników, by nie dopuścić do ich rezygnacji z pracy.

Rekomendacje:

- 1) Należy umożliwiać i zachęcać pracowników do zwiększania swoich kwalifikacji zawodowych. Można to robić np. poprzez premiowanie pracowników biorących udział w kursach i szkoleniach; oferowanie awansu wewnątrz struktur firmy; dofinansowanie kształcenia, które pracownik podejmuje we własnym zakresie. Pracownik lepiej

wykwalifikowany ma większe możliwości w zakresie obejmowania stanowisk, które lepiej będą odpowiadały jego potrzebom.

- 2) Rekomendujemy stosowanie rozwiązań wspierających stopniowe przechodzenie na emeryturę. Zmniejszenie wymiaru czasu pracy pozwoli pracownikowi lepiej zadbać o swoje potrzeby pozazawodowe, wypocząć, poświęcić więcej czasu swojej rodzinie i zainteresowaniom. Jednocześnie pracownik utrzyma zatrudnienie i w razie chęci lub potrzeby ponownego zwiększenia wymiaru czasu pracy, będzie miał taką możliwość.
- 3) Nawet po przejściu pracownika na emeryturę, pracodawca powinien utrzymać z nim kontakt. Może to się odbywać np. poprzez angażowanie byłych pracowników w działania mentorskie, traktowanie ich jak ekspertów w swojej branży. By było to możliwe i pracownik chciał pozostać w kontakcie ze swoim zakładem pracy, pracodawca powinien dbać o relacje z pracownikami (budować zespół na bazie wzajemnego szacunku, zaufania i zrozumienia).

5 Spis tabel, wykresów i map

Tabela 1 Struktura próby w badaniu CATI z pracodawcami – sekcja PKD	9
Tabela 2 Liczba mieszkańców 50+ w powiatach woj. kujawsko-pomorskiego, w podziale na płeć	11
Tabela 3 Współczynnik aktywności zawodowej w powiatach woj. kujawsko-pomorskiego, w wybranych grupach wiekowych, rok 2021, w % - OGÓŁEM	19
Tabela 4 Współczynnik aktywności zawodowej w powiatach woj. kujawsko-pomorskiego, rok 2021, w % - NA OBSZARACH MIEJSKICH I WIEJSKICH	20
Tabela 5 Wskaźnik zatrudnienia w powiatach woj. kujawsko-pomorskiego, w wybranych grupach wiekowych, rok 2021, w % - OGÓŁEM	23
Tabela 6 Wskaźnik zatrudnienia w powiatach woj. kujawsko-pomorskiego, w wybranych grupach wiekowych, rok 2021, w % - NA OBSZARACH MIEJSKICH I WIEJSKICH	24
Tabela 7 Struktura wykształcenia mieszkańców powiatów woj. kujawsko-pomorskiego w wieku 50+, rok 2021	30
Tabela 8 Udogodnienia i benefity, które pracodawcy oferują pracownikom	55
Mapa 1 Odsetek kobiet w wieku poprodukcyjnym w powiatach woj. kujawsko-pomorskiego, rok 2023	14
Mapa 2 Odsetek mężczyzn w wieku poprodukcyjnym w powiatach woj. kujawsko-pomorskiego, rok 2023	15
Mapa 3 Współczynnik aktywności zawodowej w regionach, ogółem wśród ludności powyżej 15. roku życia oraz w grupach wiekowych 45-54, 55-64, 65 i więcej, rok 2021, w %	17
Mapa 4 Wskaźnik bezrobocia wśród osób powyżej 50. roku życia, woj. kujawsko-pomorskie, rok 2023	27
Wykres 1 Struktura próby w badaniu CATI z pracodawcami – wielkość zatrudnienia	8
Wykres 2 Struktura próby w badaniu CATI z pracodawcami – sektor własności	9
Wykres 3 Piramida wieku ludności woj. kujawsko-pomorskiego, rok 2023	10
Wykres 4 Piramida wieku ludności od 50 do 80 lat, wg płci i pojedynczych roczników w województwie kujawsko-pomorskim, rok 2021	12
Wykres 5 Dynamika struktury ludności woj. kujawsko-pomorskiego, wg ekonomicznych grup wieku, MĘŻCZYŹNI (w %)	13
Wykres 6 Dynamika struktury ludności woj. kujawsko-pomorskiego, wg ekonomicznych grup wieku, KOBIETY (w %)	13

Wykres 7 Oczekiwane trwanie życia w zdrowiu i przeciętne dalsze trwanie życia ludności w wieku 45 lat, rok 2022, woj. kujawsko-pomorskie	16
Wykres 8 Współczynnik aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn w wybranych grupach wieku, na obszarze miejskim i wiejskim woj. kujawsko-pomorskiego, rok 2021, w %.....	21
Wykres 9 Wskaźnik zatrudnienia kobiet i mężczyzn w wybranych grupach wieku, na obszarze miejskim i wiejskim woj. kujawsko-pomorskiego, rok 2021, w %	22
Wykres 10 Zarejestrowani bezrobotni po 50. roku życia w woj. kujawsko-pomorskim – wg grup wieku, rok 2023	25
Wykres 11 Zarejestrowani bezrobotni po 50. roku życia w woj. kujawsko-pomorskim – wg wykształcenia, rok 2023.....	25
Wykres 12 Zarejestrowani bezrobotni po 50. roku życia w woj. kujawsko-pomorskim – wg czasu pozostawania bez pracy, rok 2023	26
Wykres 13 Zarejestrowani bezrobotni po 50. roku życia w woj. kujawsko-pomorskim – wg stażu pracy ogółem, rok 2023	26
Wykres 14 Struktura wykształcenia ludności w wieku 50+, rok 2021	28
Wykres 15 Wykresy prezentujące rozkład zmiennej wykształcenia w wybranych grupach wiekowych, woj. kujawsko-pomorskie, rok 2021	29
Wykres 16 Liczba zatrudnionych Silversów wśród ogółu pracowników ankietowanych firm	31
Wykres 17 Płeć pracowników powyżej 50. roku życia w ankietowanych firmach	32
Wykres 18 Rozkład zmiennej płeć pracowników 50+ w ankietowanych firmach – w podziale na PKD	32
Wykres 19 Procent firm zatrudniających Silversów, w których pracują osoby w wieku emerytalnym – w podziale na PKD.....	33
Wykres 20 Na jakiego typu stanowiskach pracują Silversi i jakiego typu prace wykonują	34
Wykres 21 Struktura pracodawców pod względem typów stanowisk i rodzajów pracy wykonywanej przez Silversów	34
Wykres 22 Odsetek pracodawców zatrudniających Silversów na stanowiskach kierowniczych	35
Wykres 23 Plany zatrudnieniowe pracodawców zatrudniających osoby 50+	36
Wykres 24 Cechy kandydatów ważne dla pracodawców podczas rekrutacji nowych pracowników	37
Wykres 25 Rozkład odpowiedzi pracodawców na pytanie: Czy byliby Państwo skłonni zatrudnić osobę w wieku emerytalnym (zakładając, że spełni wszystkie Państwa oczekiwania)?	38
Wykres 26 Skłonność pracodawców do zatrudniania osób w wieku emerytalnym, a sekcja PKD	39

Wykres 27 Skłonność pracodawców do zatrudniania osób w wieku emerytalnym, a sektor własności	40
Wykres 28 Skłonność pracodawców do zatrudniania osób w wieku emerytalnym, a wielkość podmiotu	40
Wykres 29 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy pracodawcom potrzebne są dodatkowe zachęty do zatrudniania osób w wieku 50+?	41
Wykres 30 Przekonania, jakie pracodawcy mają na temat pracowników 50+	43
Wykres 31 Cechy, którymi pracodawcy opisują pracowników 50+	44
Wykres 32 Zalety, które - zdaniem pracodawców, wyróżniają pracowników 50+ spośród pracowników z innych pokoleń	45
Wykres 33 Najważniejsze zalety pracowników 50+ w opinii pracodawców	46
Wykres 34 Wady, które - zdaniem pracodawców, wyróżniają pracowników 50+ spośród pracowników z innych pokoleń	47
Wykres 35 Ocena jakości pracy wykonywanej przez pracowników w wieku 50+, w porównaniu z pracą wykonywaną przez młodszych pracowników, wg pracodawców	50
Wykres 36 Odsetek firm, w których pracownicy 50+ uczestniczą w procesie szkolenia młodszych pracowników	51
Wykres 37 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w Państwa firmie występują trudności w komunikacji pomiędzy pracownikami w wieku 50+ a pracownikami młodszymi?	52
Wykres 38 Działania, jakie pracodawcy musieli podjąć w związku z zatrudnianiem pracowników 50+	54
Wykres 39 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy po nabyciu prawa do emerytury przez pracowników, będą Państwo chcieli zatrzymać ich w firmie?	56
Wykres 40 Przekonania pracodawców na temat podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników	70
Wykres 41 Odsetek firm, których pracownicy 50+ uczestniczą w szkoleniach i kursach	70
Wykres 42 Prowadzenie diagnozy potrzeb szkoleniowych i korzystanie przez pracodawców z dofinansowania szkoleń dla pracowników 50+	71
Wykres 43 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy pracownicy w wieku 50+ korzystają z innych szkoleń niż pracownicy młodszy?	71
Wykres 44 W jakiego rodzaju szkoleniach biorą udział pracownicy 50+	72