



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Е.А. Цацура (Коваленко), к.соц.н.,  
Институт социального анализа и  
прогнозирования (ИНСАП)**



## Занятость пожилых: взгляд работодателей

# Качественное исследование

---

## 43 экспертных интервью

**Опрошены:** директора, заместители директоров, руководители отдела кадров

**4 региона:** Челябинская область (12 интервью), Республика Татарстан (10 интервью), Новгородская область (11 интервью), Воронежская область (10 интервью)

**5 профессиональных сфер:** образование (10 интервью), здравоохранение (8 интервью), промышленное производство (9 интервью), финансовая сфера (8 интервью), торговля (8 интервью)

## «Старшая возрастная группа»

---

«Старшая возрастная группа»: с пенсии (55-60), но для отдельных предприятий: с 35-40; с 45.

- Должности лиц старших возрастов:
  - Во всех сферах: технические (хозперсонал, водители, охранники, бухгалтерия, отделы кадров) и руководящие
  - Страховые агенты, кассиры в финансовой сфере
  - Рабочие в промышленности
  - Кассиры, продавцы в торговле
  - Учителя, преподаватели, врачи, медсестры

## Достижение пенсионного возраста

---

- При достижении пенсионного возраста ничего не происходит, все просто продолжают работать еще сколько хотят и могут (27)
- Решения принимаются в каждом случае индивидуально (банки (2), промышленность (2), торговля (2))
- После достижения пенсии остаются единицы (торговля (3), промышленность (3))
- Молодые коллективы (за 5 лет никто не достигал пенсионного возраста – торговля (3), промышленность (1))
- Уход пенсионеров на пенсию был ощутимой потерей (28):
  - Дефицит «дешевых» работников
  - Дефицит узких специалистов (в здравоохранении)
  - Дефицит рабочих-универсалов (в промышленности)
  - Нужно время, пока новые сотрудники смогут стать полноценной заменой

## Прием на работу лиц старше 50 лет

---

- Принимают лиц старше 50 лет в основном на технические, низкооплачиваемые должности, хотя в ряде областей готовы рассмотреть пожилого специалиста, если бы он откликнулся на вакансию

## **Работники старших возрастов**

| <b>Достоинства</b>  | <b>Недостатки</b>  |
|---|--|
| Опыт и жизненная мудрость   | Плохое здоровье  |
| Знания, квалификация  | Сложности с компьютерной техникой                              |
| Положительное влияние советского воспитания - добросовестность, ответственность, аккуратность, обязательность | Быстрее устают, менее работоспособны                           |
| Никогда не откажут (например, остаться после рабочего дня или выйти в выходной)                               | Менее креативны, сложно воспринимают всё новое, консервативны  |
| Более основательные, стабильные (семью кормить надо, «не дергаются»)  | Менее инициативны и активны                                    |
| Отсутствуют проблемы с маленькими детьми  | Проявление негативных эмоций и поведения, неадекватные реакции |
| Могут быть наставниками для молодых   | Профессиональное выгорание                                     |
| Не требовательны к зарплате   | Знания устаревают, имеют узкий кругозор                        |
| С удовольствием участвуют в общественной деятельности   | Сложно входят в новый коллектив                                |

## Кадровый голод

---

- Сильный кадровый голод – образование, здравоохранение и промышленность
- Нет кадрового голода в финансовой сфере и торговле
- 17 организаций рассматривают возможность нанимать работников из других регионов и стран
- 20 организаций не принимают и не будут принимать иногородних работников и иностранцев (основное ограничение – предоставление жилья)

## Стимулирование работы на пенсии

---

- Если хотят, могут продолжать работать на общих основаниях (21)
- Можно отметить некоторые условия для ценных пожилых сотрудников – снижение нагрузки, подбор графика (с потерей в з/п), возможность взять отгулы; за счет стажа выше з/п (13)
- Стимулируют своевременный уход (7)