

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

На правах рукописи



Майер Екатерина Витальевна

**УСПЕШНОСТЬ РАБОТНИКОВ СТАРШЕГО ТРУДОСПОСОБНОГО  
ВОЗРАСТА: СПЕЦИФИКА РОССИЙСКОГО РЫНКА ТРУДА**

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени кандидата экономических наук  
специальность: 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством»  
(экономика труда)

Научный руководитель:  
доктор экономических наук  
профессор Дуракова И.Б.

Воронеж - 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ФАКТОРЫ ПРОДЛЕНИЯ ТРУДОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	14
1.1. Анализ факторов, влияющих на эволюцию научных представлений о процессах старения занятых на рынке труда.....	14
1.2. Междисциплинарное исследование трудоспособности работников на рынке труда .....	33
1.3. Старший трудоспособный возраст с позиций научных теорий старения.....	47
ГЛАВА 2. МЕХАНИЗМ ДОСТИЖЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ УСПЕШНОСТИ РАБОТНИКОВ СТАРШЕГО ТРУДОСПОСОБНОГО ВОЗРАСТА В ОРГАНИЗАЦИИ .....	68
2.1. Характеристика факторов профессиональной успешности работников старшего трудоспособного возраста.....	68
2.2. Классификация и оценка рисков использования работников старшего трудоспособного возраста.....	85
2.3. Основные составляющие механизма достижения профессиональной успешности работников старшего трудоспособного возраста.....	108
ГЛАВА 3. ТЕХНОЛОГИЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕШНОСТИ И МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОТНИКОВ СТАРШЕГО ТРУДОСПОСОБНОГО ВОЗРАСТА .....	125
3.1. Исследование особенностей использования работников старшего трудоспособного возраста в российских организациях.....	125
3.2. Реализация технологии достижения успешности работников старшего трудоспособного возраста.....	163
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	180
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	191
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	221

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность** темы исследования обусловлена следующими обстоятельствами:

во-первых, повторяя европейскую тенденцию, предложение рабочей силы на российском рынке труда характеризуется увеличением когорты лиц в возрасте 60 лет и старше, что отрицательно сказывается на показателях экономического роста и в условиях трансформации трудового законодательства усиливает научный интерес к проблеме старения занятых и продления их трудоспособности;

во-вторых, в современных зарубежных и российских исследованиях не сформировано единого представления о признаках отнесения работников к категории старшего трудоспособного возраста, в соответствии с чем возникает сложность проведения сравнительного анализа и распространения эффективного международного опыта на решение проблемы занятости с учетом демографических реалий;

в-третьих, в теории и практике экономики труда не сформировано обоснованное представление о системе факторов, оказывающих влияние на успешность работников старшего трудоспособного возраста, что сказывается на качестве разработки перспективных направлений и методов их использования;

в-четвертых, при обозначении в профильной экономической литературе фактора риска в работе с персоналом его оценка относительно работников старшего трудоспособного роста не разработана;

в-пятых, в современных исследованиях отсутствует действенный механизм повышения успешности работников старшего трудоспособного возраста, учитывающий специфику достижения результативности их труда с принятием во внимание компетентности, вовлеченности и возможных рисков.

**Степень научной разработанности проблемы.** Выявлению и анализу факторов, влияющих на спрос и предложение рабочей силы, посвящены научные труды И.Т.Корогодина, Г.Г.Вукович, Л.В.Шершовой, С.В.Рязанцева, М.Ю.Остапенко. Старение занятых с позиций реализации концепции достойного труда исследовалось А.А.Федченко, действующей системы пенсионного обеспечения Российской Федерации - О.А.Колесниковой, А.М.Симоненко, Л.В.Семеновой, Н.Л.Зуевой; демографической трансформации населения - И.Е.Золиным, А.Сови, Д.Н.Вейлом, В.Лутцем, В.Сандерсоном; социально-экономических последствий для общества - С.Г.Максимовой, О.Е.Ноянзиной, Н.П.Гончаровой.

Специфика трудоспособности в старших возрастах раскрыта в работах В.Д.Роика, В.Толстонога, В.А.Бодрова, Т.Ю.Закомолдиной. Эволюция пенсионного обеспечения в России исследована Е.Гайдаром, зарубежный опыт сохранения и продления трудоспособности занятых изложен в трудах А.А.Гретченко, В.Ф.Сорокиной, Е.В.Мишон, К.Бычковой. Вопросам юридического статуса работника старшего возраста посвящены исследования В.В.Федина, Е.Г.Бельковой.

В контексте противоречий на рынке труда и общественных ожиданий от работников старшего возраста проблема рассматривалась Э.Эриксоном, К.Г.Юнгом, Д.Б.Бромлеем, предложившими для исследования подход возрастной периодизации. Влияние возраста на трансформацию профессионального самосознания работника изучено Б.Г.Ананьевым, на изменение психических функций - С.Пако, Х.Ховландом. Особенности восприятия старости в обществе и ее социальной роли посвящены труды Дж.Розена, Б.Ньюгартена, Е.Камминга, В.Генри, Р.Хавигхарста, Ф.Маддокса. Специфика моделей старения определена В.П.Скулачевым, Р.Н.Батлером, Ф.М.Карпом; отличительные признаки поколений с позиций значимых исторических событий выделены У.Штраусом, Н.Хоувом.

Основы исследования успешности работников заложены в трудах Д.МакКлеланда, Р.Бояциса, Л. и С.Спенсеров. Проблемы роста успешности работников российских организаций с позиций компетентностного подхода изложены в научных работах С.А.Дружилова, А.К.Марковой, А.Е.Черпака, А.Я.Кибанова, В.Г.Коноваловой. Вопросы изменения человеческого капитала с возрастом работников исследовали Г.Беккер, И. Бэн-Порэт, Дж.Минцер, Б.Йованович, И.Лэзер, Л.Кармайл, Л.А.Третьякова; особенности компенсации снижения текущего интеллекта развитием кристаллического - Р.Кеттелл.

Критерии определения границ «кадровой старости» в соответствии с особенностями внутреннего рынка труда российских организаций определены в трудах Е.В.Кисилевой, Н.А.Лапкиной, Т.В.Смирновой, О.В.Москаленко. Взаимосвязь баланса работы и личной жизни с трудовыми характеристиками возрастных работников рассмотрена Е.А.Здравомысловой, Е.Ю.Рождественской, Д.Прессингом, Ф.Лоэнис.

Специфика возрастной дискриминации раскрыта в работах В.В.Варзина, А.В.Варзина, Т.В.Смирновой, С.Т.Фиске, П.Глик.

Возможность повышения профессиональной успешности работников старших возрастов с точки зрения мотивационной составляющей исследовалась Р.Канфером, П.А.Акерманом, Н.Кауффман, Е.Е.Гловой, А.Г.Новицким, Г.В. Миль, Т.Малевой, О.Синявской, О.Н.Пряжниковой, С.М.Талтыновым, Т.И.Овчинниковой; рисков управления - Н.В.Капустиной, Е.И.Данилиной, Л.Л.Ивановой, А.Е.Митрофановой, И.Б.Дураковой; профессионального совершенствования – Г.Г.Руденко. Проблема согласования профессиональных и семейных обязанностей в старших возрастах решалась в работах А.Н. Моспан, Ю.В.Долженковой, А.С.Эслингер, Д.Б.Шоберт. Участие возрастных работников в программах обучения изучалось Р.Блик. Вопросами межпоколенческого взаимодействия занимались Г.Браммер, К.Сейтц. Алгоритм повышения производительности работников старшего возраста представлен в работах К.Гобея, Т. Цвик.

Несмотря на значительные достижения отечественных и зарубежных ученых в указанной предметной области остаются дискуссионными положения, важные с теоретической и методической точек зрения, необходимые для разработки действенного механизма повышения успешности и оценки рисков использования работников старшего трудоспособного возраста в условиях современного рынка труда.

Актуальность названной проблемы, возрастающая потребность ее практического решения определили выбор темы, объекта и предмета исследования, обусловили постановку цели и задач диссертационной работы.

**Область исследования** соответствует паспорту специальности 08.00.05- «Экономика и управление народным хозяйством» (экономика труда) п.п. 5.3. «Теоретико-методологические проблемы в сфере труда и социально-трудовых отношений»; п.п. 5.7. «Проблемы качества рабочей силы, подготовки, формирования профессиональных компетенций, переподготовки и повышения квалификации кадров; формирование конкурентоспособности работников; профессиональная ориентация населения; мобильность кадров».

**Цель** диссертационного исследования состоит в развитии теоретических представлений и методических положений о профессиональной успешности работников старшего трудоспособного возраста и механизме ее повышения на российском рынке труда с учетом факторов риска.

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи**:

- выявить вектор трансформации научных представлений о постарении занятых и признании возраста как критерия реализации трудовой функции;
- определить факторы продления трудоспособности населения;
- раскрыть особенности работников старшего трудоспособного возраста с учетом положений научных теорий старения;
- обосновать факторы профессиональной успешности работников старшего трудоспособного возраста, занятых в российских организациях;

- определить и систематизировать риски, характерные при использовании работников старшего трудоспособного возраста, особенности их оценки и пути преодоления;

- разработать механизм и алгоритм действий по достижению профессиональной успешности работников старшего трудоспособного возраста с учетом факторов риска.

**Объект исследования** – работники старшего трудоспособного возраста российских организаций.

**Предмет исследования** – социально-трудовые отношения, складывающиеся по поводу реализации механизма повышения успешности работников старшего трудоспособного возраста.

**Теоретической и методологической базой диссертационного исследования** послужили научные труды классиков экономической науки, а также современных отечественных и зарубежных специалистов в области теории и практики управления персоналом, экономики труда.

В процессе исследования были использованы общенаучные методы познания, а также методы экономико-статистического, системного, корреляционного анализа, экспертных оценок, результаты социологических опросов, табличная и графическая интерпретация эмпирико-фактологической информации.

**Информационную основу исследования** составили статистические и аналитические материалы, публикации в периодических источниках информации. Используются документы органов власти Российской Федерации, конвенции Международной организации труда. Эмпирическую базу исследования составили данные, полученные в ходе исследования, проведенного автором.

**Рабочая гипотеза исследования** состоит в обосновании научного предположения, что работники старшего трудоспособного возраста составляют особый сегмент внутреннего рынка труда и нуждаются в

специфическом механизме повышения профессиональной успешности с учетом факторов риска.

**Научная новизна результатов исследования** заключается в развитии теоретических и методических положений о продлении трудоспособности работников старшей возрастной группы, формирования их успешности, механизме и рисках использования данной возрастной когорты в российских хозяйствующих субъектах.

К наиболее существенным **новым научным результатам** относятся следующее:

- выявлен вектор трансформации научных представлений о постарении занятых и признании возраста как критерия реализации трудовой функции. Систематизированы положения о необходимости (смягчение кадрового дефицита, преодоление структурной безработицы, повышение потребительских расходов и появление новых рабочих мест) и возможности («продуктивная старость» в новых рамках экономики, культуры и социальных норм) отнесения старших возрастных когорт занятых к сегменту конкурентоспособных работников, что позволяет обосновать несостоятельность усиливающейся тенденции возрастной дискриминации (эйджизма) и сфокусировать исследования на проблеме продления трудоспособности;

- уточнено и дополнено определение трудоспособности на основании анализа международного опыта и учета структурных (пол, возраст, здоровье) и динамических (знания, навыки, мотивация к труду, здоровье) факторов, влияющих на ее продление, что позволяет дифференцировать занятых старшего возраста в процессе их старения на основании фиксирования, во-первых, биологически обусловленных возможностей человеческого организма и, во-вторых, необходимых усилий работодателя и работника по сохранению и продлению способности к труду;

- выявлена содержательная эволюция социальных теорий старения и определены факторы (здоровье населения, качество жизни, прогресс в



медицине, развитие экономики и науки, социальная инфраструктура, условия труда) роста продолжительности жизни и продления профессиональных способностей как предпосылки обоснования подвижности границ старшей возрастной группы занятых. Автором дополнено определение «группы старшего трудоспособного возраста» следующими признаками: переход во вторую половину трудовой жизни, появление затруднений в реализации привычной профессиональной трудовой функции, связанных с изменениями в физическом или психическом здоровье и необходимостью приспособления к инновационному совершенствованию в трудовой деятельности;

- предложено использование компетентностного подхода в исследовании профессиональной успешности, уточнено ее содержание как совокупности профессиональных знаний и навыков, мотивации и уверенности, позволяющих работнику достигать выполнения стратегических и оперативных задач организации, что отличается от традиционного толкования включением элементов вовлеченности в работу. Вводя в научный оборот характерные для работников старшего трудоспособного возраста особенности флюидного и кристаллизованного интеллекта, автор классифицирует факторы их успешности по признаку степени объективности с выделением двух групп: объективные (внешние и внутренние) и субъективные;

- разработана классификация рисков использования работников старшего трудоспособного возраста в российских хозяйствующих субъектах по признаку «источник возникновения», включающая две группы: риски системы управления персоналом организации и риски, связанные с особенностями работников старшего трудоспособного возраста. Классификация позволяет, во-первых, определить временной диапазон и причину возникновения рисков; во-вторых, учитывать специфику инволюционных биологических процессов (биологический риск); снижение темпов отдачи инвестиций в развитие человеческого капитала (экономический риск); изменения в законодательстве (нормативный риск),

фиксировать изменения социально-психологических потребностей и ценностей (социально-психологический риск), диагностировать профессиональную деформацию и «выгорание» (профессиональный риск).

В-третьих, оценить риски с помощью предложенной «модели нарушителя»;

- предложен четырехэлементный (управление компетентностью, формирование стратегий развития карьеры, улучшение условий труда и менеджмент здоровья; развитие организационной культуры) механизм повышения успешности работников старшего трудоспособного возраста. Отличие механизма от известных (А.С.Эслингер, Д.Б.Шоберт, Г.Райнер, К.Гобель, Т.Цвик) - в его ориентации на определение уровня успешности обозначенной группы занятых с учетом компетентности, вовлеченности, рисков и в реализации комплексного подхода к проведению мероприятий по их использованию. Комплексный подход, в свою очередь, позволяет, во-первых, осуществить оценку, развитие и передачу компетенций работников старшего трудоспособного возраста; во-вторых, планировать траектории их использования с учетом способностей и потребностей организации, в-третьих, обеспечивать соответствие условий труда и физиологических особенностей возрастных работников, в-четвертых, развивать коммуникации между сотрудниками разных возрастных групп для повышения их информированности и сотрудничества;

- обоснована четырехвариантная программа, позволяющая минимизировать риски в работе с возрастными сотрудниками через реализацию разработанных гомогенных («высвобождение», «условия труда», «карьера») и гетерогенной «смешанной» стратегий и их инструментального сопровождения - мероприятий, классифицированных по признаку функции работы с персоналом. Отличительная особенность предложенных мероприятий - в их ориентации на достижение баланса уровней возрастной пирамиды и технологию внешнего маркетинга персонала (привлечение и найм), разработку целевых программ адаптации возрастных сотрудников, учебных паспортов, организации института прямого и «обратного»

наставничества (развитие), формирование антидискриминационной по возрасту организационной культуры.

**Теоретическая значимость диссертационного исследования** состоит:

- в выявлении современного подхода к научному восприятию постарения занятых в России под влиянием факторов развития рынка труда, систематизации представлений о трудоспособности и обосновании перспектив изменения верхней границы трудоспособного возраста с учетом зарубежного опыта;

- в прослеженной эволюции представления возрастной периодизации, выявленных отличительных характеристиках лиц старшего трудоспособного возраста;

- в обосновании необходимости учета возраста при исследовании и формировании профессиональной успешности работников;

- в классификации, содержательной характеристике кадровых рисков, связанных с использованием работников старшего трудоспособного возраста; предложении научного подхода к их определению;

- в раскрытии элементов механизма повышения успешности и оценки рисков в использовании работников старшего трудоспособного возраста;

- в обосновании технологии достижения успешности и минимизации рисков использования работников старшего трудоспособного возраста в организациях.

**Практическая значимость диссертационного исследования** состоит в том, что содержащиеся в работе выводы и рекомендации могут быть использованы при совершенствовании механизма повышения успешности использования работников старшего трудоспособного возраста в российских организациях.

Отдельные теоретические разработки и практические рекомендации, выделенные в рамках диссертационного исследования, могут использоваться в высших учебных заведениях при изучении следующих дисциплин:

«Современные проблемы управления персоналом», «Экономика труда», «Маркетинг персонала».

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты и выводы диссертационного исследования представлены в докладах и выступлениях на научно-практических конференциях: Всероссийском межвузовском кадровом форуме «Инновационное управление персоналом» (г. Москва, 2012 г.), научных сессиях Воронежского государственного университета (г. Воронеж, 2013 - 2018 гг.); международных научно-практических семинарах «Управление персоналом в программах подготовки менеджеров» (г. Воронеж, 2013-2018 гг.), международных заседаниях Кадрового форума Черноземья (г. Воронеж, 2013-2018 гг.), международной научно-практической конференции «Актуальные направления фундаментальных и прикладных исследований» (Норт-Чарлстон, США, 2014, 2015 гг.), международной научно-практической конференции «Современные технологии управления персоналом» (г. Симферополь, 2018г.)

Результаты исследований использованы:

- в деятельности Акционерного общества «Невинномысский Азот» (АО «Невинномысский Азот»), Публичного акционерного общества «Воронежское акционерное самолетостроительное общество» (ПАО «ВАСО») (подтверждено документально).

- в учебном процессе Воронежского государственного университета в курсах «Современные проблемы управления персоналом», «Дополнительные главы управления персоналом», «Экономика труда» «Маркетинг персонала» (подтверждено документально).

**Публикации.** Основные результаты исследования опубликованы в 19 научных работах, в том числе в 3-х статьях в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России. Общий объем печатных работ 20,65 п.л., в том числе авторских – 11,35 п.л.

**Положения, выносимые на защиту:**

- вектор трансформации научных представлений о старении контингента занятых и признании возраста как критерия реализации трудовой функции;

- факторы продления трудоспособности как предпосылки подвижности границ старшей возрастной группы работников;

- признаки принадлежности работников к группе старшего трудоспособного возраста;

- содержание профессиональной успешности работников старшего трудоспособного возраста на основе компетентностного подхода и определяющие ее факторы;

- классификация рисков в работе с сотрудниками старшего трудоспособного возраста в российских хозяйствующих субъектах и их оценка с помощью предложенной «модели нарушителя»;

- механизм повышения успешности работников старшего трудоспособного возраста, ориентированный на определение уровня успешности с учетом компетентности, вовлеченности занятых, а также рисков их использования;

- четырехвариантная программа использования работников старшего трудоспособного возраста и комплекс мероприятий по ее реализации.

**Структура диссертации** соответствует логике проведенного исследования, содержит введение, 3 главы (8 параграфов), заключение, список использованных источников (298 источников). Основной текст диссертации изложен на 190 страницах, включает 41 таблицу, 38 рисунков.

## ГЛАВА 1. ФАКТОРЫ ПРОДЛЕНИЯ ТРУДОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКОВ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

### 1.1. Анализ факторов, влияющих на эволюцию научных представлений о процессах старения занятых на рынке труда

Рынок труда принято рассматривать в широком и узком смысле. В широком смысле под рынком труда понимают составную часть системы рыночной экономики и один из рынков факторов производства. Согласно узкому определению, рынок труда — система социально-трудовых отношений по согласованию интересов лиц, ищущих работу (в т.ч. безработных) и работодателей, имеющих незанятые рабочие места на предприятиях, между которыми заключаются трудовые договоры, определяется уровень заработной платы и условия труда.

Объектом купли-продажи на рынке труда становится услуга труда, которая представляет собой действие, совершаемое трудом, выраженное в полезном эффекте – предмете, продукте, услуге, которые получает работодатель в обмен на заработную плату<sup>1</sup>.

Рынок труда не статичен. Он подвержен влиянию факторов, определяющих тенденции его развития и влияющих на соотношение спроса и предложения рабочей силы. К основным исследователи относят экономические, социальные, политические, демографические факторы<sup>2</sup> (рис. 1.1).

---

<sup>1</sup> См.: Корогодина И.Т. Преимущества, образующие конкурентоспособность на рынке труда // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2012. № 1. С. 88-90

<sup>2</sup> См.: Вукович Г.Г. Рынки труда промышленно развитых стран в условиях глобализации // Общество: политика, экономика, право. 2011. № 2. С. 121-124; Шершова Л.В. Модель регулирования рынка труда через включение гендерных приоритетов: монография. Томск: Изд-во Том. гос. архит.-строит. ун-та, 2013. С.15; Новая модель рынка труда России / под ред. чл.-корр. РАН С.В. Рязанцева, д.э.н. В.А. Гневашевой. М.: Экономинформ, 2014. С. 75-85; Остапенко М.Ю. Экономика труда: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2003. С.58.



Рис. 1.1 Основные факторы развития рынка труда

Экономические факторы определяются глобализацией, научно-техническим прогрессом, экономической конъюнктурой (на рынках готовых товаров и на рынках факторов производства).

Социальные факторы включают развитие инфраструктуры рынка (в т.ч. системы образования, профессиональной подготовки, здравоохранения), потребности общества и личности.

Экономические и социальные факторы в их влиянии на общую численность и качество потенциально трудоспособного населения рассматривают в тесной взаимосвязи, объединяясь в единую группу социально-экономических факторов эта группа определяет цикличность в развитии рынка труда: в периоды экономического подъема государство придерживается социально-ориентированной политики, поскольку располагают большим объемом ресурсов, и наоборот.

К политическим факторам относятся особенности государственной политики на рынке труда, в т.ч. особенности законодательного регулирования условий найма и допуска лиц к определенным видам

деятельности, продолжительности рабочего времени, размера заработной платы и прочих выплат и т.д.

Демографические факторы влияют на естественное воспроизводство трудовых ресурсов, соотношение вступающих в трудоспособный возраст и прекращающих трудовую деятельность по возрасту, в связи с инвалидностью или смертью. Качественные демографические характеристики - половозрастная, квалификационная структура, уровень трудовой мобильности<sup>1</sup> влияют на социально-трудовую активность рабочей силы.

Возрастная структура рабочей силы меняется относительно медленными темпами под влиянием рождаемости и смертности. При длительном периоде роста рождаемости наблюдается омоложение населения, наоборот, при снижении рождаемости общество стареет. Связь смертности и возрастной структуры двойственна и зависит от того, в какой возрастной группе наблюдается ее рост или спад. Так, если показатель смертности растет среди представителей старших возрастных групп, то это способствует омоложению населения. Старение общества будет наблюдаться, если смертность растет в возрастах 30 лет и младше<sup>2</sup>. Миграционные перемещения сами по себе не влекут непосредственных последствий для возрастной структуры, значение имеет возраст переселяющихся лиц, массовость, продолжительность во времени.

Демографические процессы, связанные со снижением рождаемости, привели к уменьшению трудоспособного населения. Возрастная структура населения сдвинулась к границе старости, при этом пожилые иждивенцы, находящиеся за границей старости, стали принадлежать к более многочисленным поколениям, чем трудоспособное население, такая ситуация называется демографическим старением<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> См.: Золин И.Е. Рынок труда в контексте демографического развития // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. №42 (279). С. 12-22

<sup>2</sup> См.: Сови А. Старение населения и продление жизни// Методы демографических исследований. М.: Статистика, 1969. С. 48-58

<sup>3</sup> См.: Weil D.N. Population Ageing // New Palgrave Encyclopedia of Economics, second edition. New York, March 2006. PP. 1-15



Граница старости является условным показателем, который устанавливается вблизи модального возраста выхода на пенсию, в изданиях ООН встречаются варианты 60 и 65 лет. Согласно шкале Э.Россета демографическая старость начинается, если доля лиц в возрасте 60 лет и старше в общей численности населения превышает 12%. По шкале ООН старым считается население, в котором доля лиц в возрасте 65 лет и старше составляет 7% и выше.

Рубеж старости в 7% для возрастов 65 лет и старше был достигнут многими развитыми странами еще в первой половине XX века. Новый рубеж старения равен 21%<sup>1</sup>. Однако, согласно оценкам исследователей данной проблемы, уже в 2050 году около одной трети населения европейских стран будет в возрасте свыше 60 лет (рис. 1.2<sup>2</sup>).

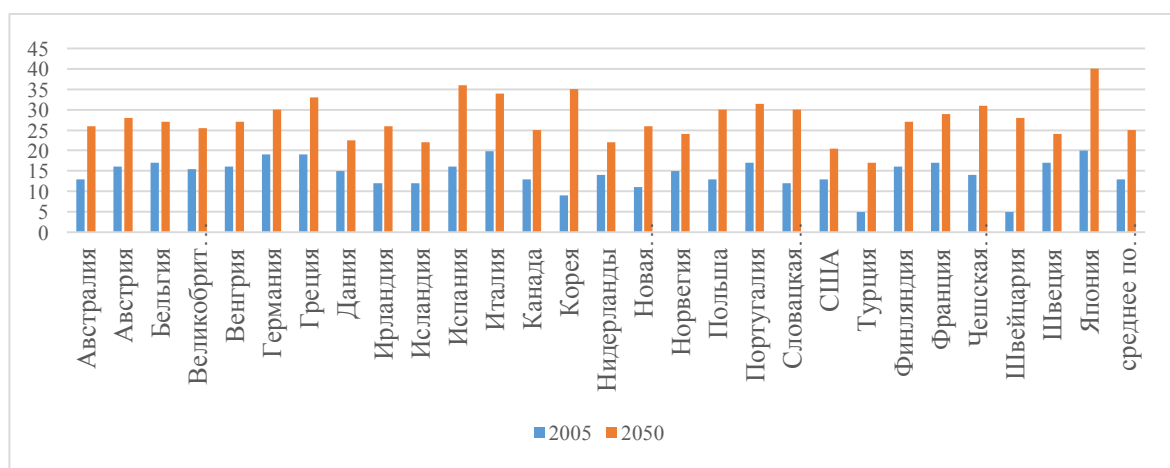


Рис. 1.2. Численность населения старше 65 в Европейских странах, 2005, 2050 гг. (%).

США, Канада, Британия, Германия и Япония квалифицируются ООН как «старые» страны. К «зрелым» странам с 4-7% населения в возрасте 65 и более лет относятся Бразилия, Южная Африка, Турция и др. «Молодые» страны, в которых этот показатель составляет менее 4% - Египет, Индия, Мексика и др.

<sup>1</sup> См.: Lutz W., Sanderson W., Scherbov S. Global and Regional Population Ageing: How Certain Are We of its Dimensions? Population Ageing. 2008. №1. PP. 75–97.

<sup>2</sup> См.: OECD.Stat. URL: <http://stats.oecd.org/>

Исходя из данных всероссийской переписи населения 2010 года<sup>1</sup>, коэффициент старения населения Российской Федерации (для возрастов старше 60 лет) составляет 18,2% (для сравнения в США этот показатель составляет 18,5%<sup>2</sup>). Доля самых старых в населении России составляет 2,9%, что ниже, чем в США, странах Восточной, Северной, Западной Европы и Японии<sup>3</sup>. Коэффициент нагрузки (отношение суммы числа детей и лиц пенсионного возраста к численности населения трудоспособного возраста) в 2010 году составил 623, в 2016 – 740, в 2017 - 764 нетрудоспособных на 1000 лиц трудоспособного возраста<sup>4</sup>, согласно среднему сценарию к 2030 году он достигнет 831<sup>5</sup>.

Рост коэффициента демографической нагрузки, даже несмотря на сокращение нагрузки детьми<sup>6</sup>, увеличение пенсионных выплат и сравнительно низкий пенсионный возраст многие называют свидетельством того, что пожилые люди станут экономическим бременем для общества России.

С 2005 года ученые пришли к выводу, что исследование старения общества необходимо основывать не на возрасте субъекта, а на его потенциальной трудоспособности. Альтернативные показатели новой концепции - доля населения в возрастах, в которых ожидаемая продолжительность жизни не превышает 15 лет, и среднее ожидаемое число лет жизни<sup>7</sup>.

<sup>1</sup>См.: Всероссийская перепись населения. Том 1. Численность и размещение населения URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/perepis2010/croc/perepis\\_itogi1612.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/perepis2010/croc/perepis_itogi1612.htm)

<sup>2</sup>См.: Статистическая база данных ЕЭК ООН URL: [http://w3.unesc.org/PXWeb2015/pXweb/en/STAT/STAT\\_\\_30-GE\\_\\_01-Pop](http://w3.unesc.org/PXWeb2015/pXweb/en/STAT/STAT__30-GE__01-Pop)

<sup>3</sup> См.: Население России 2006: Четырнадцатый ежегодный демографический доклад / Отв. ред. А.Г. Вишневецкий / Гос. Ун-т – Высшая школа экономики. М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2008. 229 с. URL: [http://demoscope.ru/weekly/znani/ns\\_r06/acrobat/glava2.pdf](http://demoscope.ru/weekly/znani/ns_r06/acrobat/glava2.pdf)

<sup>4</sup> См.: Социальное положение и уровень жизни населения России. 2017: Стат.сб. / Росстат - М., 2017. – 332с.

<sup>5</sup> См.: Коэффициент демографической нагрузки (низкий, средний и высокий варианты прогноза до 2031 года) URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/population/demo/progn4.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/demo/progn4.htm)

<sup>6</sup> См.: Вишневецкий А. Г., Андреев Е.М., Трейвиш А. И. Перспективы развития России: роль демографического фактора. М.: ИЭПП, 2003. С. 27 URL: [http://www.iep.ru/files/text/working\\_papers/53.pdf](http://www.iep.ru/files/text/working_papers/53.pdf)

<sup>7</sup> См.: Lutz W. Sanderson W., Scherbov S. The end of world population growth // Nature. 2001. №412. P. 543-545 URL: <http://www.demography.ru/denisov/training/2009/depot/endwpg.pdf>

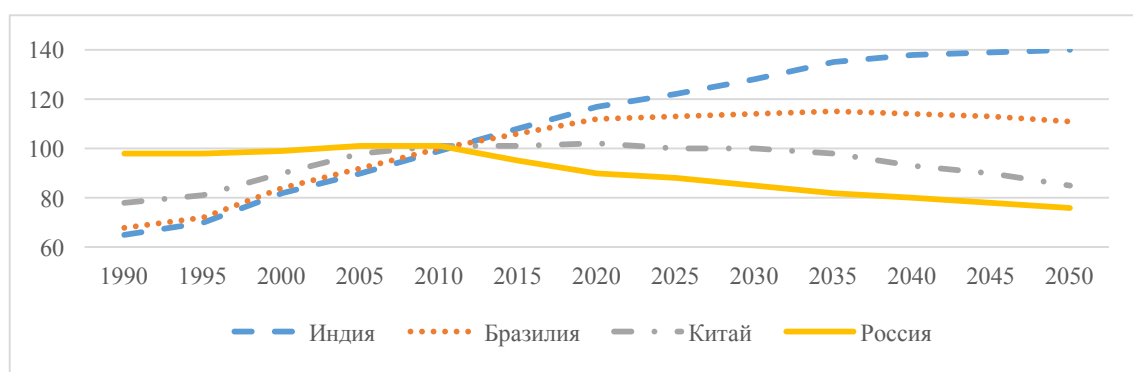
Таблица 1.1<sup>1</sup>

## Показатели процесса старения населения России

Годы	Доля населения в возрастах, в которых ожидаемая продолжительность жизни не превышает 15 лет (%)	Доля населения в возрасте 65+ (%)	Медианн ый возраст населени я (лет)	Ожидаемая продолжительн ость жизни при рождении у мужчин (лет)	Ожидаемая продолжительн ость жизни при рождении у женщин (лет)
1	2	3	4	5	6
2013	13,8	12,9	38,3	64,6	75,9
2050	17,2	23,0	43,7	71,6	81,1

Показатели по этим шкалам (табл. 1.1) свидетельствуют, что в общей структуре пожилого населения России средний возраст активного населения повышается, а увеличение вероятности дожития до пожилого возраста способствует росту абсолютного числа людей в этом возрасте.

Согласно экспертным оценкам, необходимо приложить усилия для повышения производительности труда и приостановления тенденции к сокращению темпов прироста рабочей силы (рис. 1.3)

Рис. 1.3. Население трудоспособного возраста в странах БРИКС<sup>2</sup>

В качестве наиболее эффективного инструмента по улучшению экономического роста (наряду с миграцией, офшорингом и феминизацией рабочей силы<sup>3</sup>) признают повышение в структуре рабочей силы удельного

<sup>1</sup> Сист. по: European Demographic Data Sheet 2014 URL: [http://www.iiasa.ac.at/web/home/research/researchPrograms/WorldPopulation/PublicationsMediaCoverage/Models/Data/EU\\_data\\_sheet\\_2014.pdf](http://www.iiasa.ac.at/web/home/research/researchPrograms/WorldPopulation/PublicationsMediaCoverage/Models/Data/EU_data_sheet_2014.pdf)

<sup>2</sup> См.: World population prospects. The 2012 revision. United Nations New York, 2013 URL: [https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/Files/WPP2012\\_HIGHLIGHTS.pdf](https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/Files/WPP2012_HIGHLIGHTS.pdf)

<sup>3</sup> См.: Шершова Л.В., Малаховская М.В. Модель регулирования рынка труда через включение гендерных приоритетов: монография. Томск: Изд-во Том. гос. архит.-строит. ун-та, 2013. С. 53.

веса людей старшего возраста<sup>1</sup>. В Европе рост занятости среди работников старших возрастов происходит темпами, опережающими аналогичный показатель среди молодежи. С 2005 по 2011 гг. занятость среди работников 65-69 лет выросла с 8,8 по 10,5 %, среди работников 70-74 лет – с 4,3 до 5,2 %<sup>2</sup>. На российском рынке труда возрастные границы тоже сдвинуты.

Несмотря на то, что численность населения Российской Федерации увеличилась до 147 млн. человек в 2017 году (с учетом Республики Крым и города федерального значения Севастополь), численность населения трудоспособного возраста в 2018 - 2020 гг. продолжит тенденцию прошлых лет и сократится с 81,9 млн. человек в 2018 году до 80,6 млн. человек в 2020 году<sup>3</sup> (рис1.4).

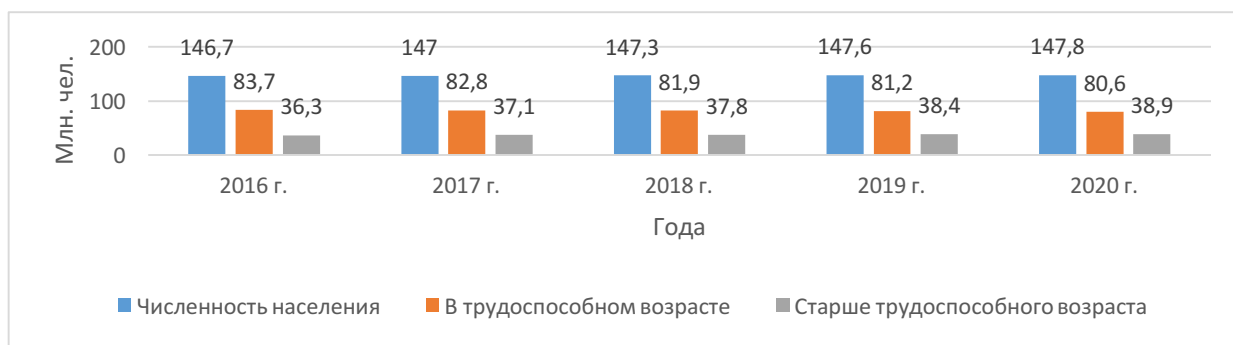


Рис. 1.4. Средний сценарий демографического прогноза России

Численность населения моложе и старше трудоспособного возраста будет расти, уменьшая численность экономически активного населения. Многие пожилые люди, причисленные к потенциально экономически активному населению, реально уже не смогут работать по состоянию здоровья, поэтому старение потенциальной рабочей силы также понижает общий уровень экономической активности (табл. 1.2).

<sup>1</sup> См.: Развитие в условия старения населения // Обзор мирового экономического и социального положения. ООН, Нью Йорк, 2007 URL:

[http://www.un.org/en/development/desa/policy/wess/wess\\_archive/2007wess\\_ru.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wess/wess_archive/2007wess_ru.pdf)

<sup>2</sup> См.: Income from work after retirement in the EU. Luxembourg: Publications office of the European Union, 2012. P. 88.

<sup>3</sup> См.: Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_282738/fc63d674b1cb5e2a306100da990107b08c089744/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_282738/fc63d674b1cb5e2a306100da990107b08c089744/)

Таблица 1.2

Распределение численности занятых в экономике по возрастным группам, % к итогу<sup>1</sup>

Год	Занятые в экономике – всего, %	в том числе в возрасте, лет									
		до 20	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-72
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2010	100	1,0	9,4	13,6	12,9	12,5	11,5	13,7	13,0	8,3	4,2
2012	100	0,7	8,3	14,3	13,3	12,7	11,6	12,3	13,4	8,8	4,6
2013	100	0,7	8,5	14,2	13,2	12,7	11,6	12,3	13,3	8,8	4,7
2014	100	0,6	7,8	14,5	13,5	12,8	12,0	11,8	13,3	9,0	4,8
2015	100	0,6	7,0	14,5	13,9	13,0	12,2	11,4	13,0	9,3	5,1
2016	100	0,6	6,4	14,5	14,3	13,2	12,5	11,2	12,7	9,4	5,3

Уровень миграционной активности населения России наиболее высок среди активных возрастов (20-24 лет и 25-29 лет). Несколько меньшая миграционная активность просматривается у групп населения в возрасте 15-19 лет и 30-34 лет. Для старших возрастных групп характерна высокая степень оседлости, что во многом определено дороговизной переезда, сложившейся привычкой к среде. Необходимость продолжения трудовой деятельности в позднем возрасте (после 60 лет) может привести к еще большему закреплению лиц этой возрастной группе к территории проживания.

Изменение возрастной структуры населения будет способствовать ежегодному сокращению миграционной активности (по различным оценкам, тренд развернется после 2024 или 2028 года<sup>2</sup>), что создает проблемы в решении вопроса структурной безработицы<sup>3</sup>, поскольку работодатели в таких отраслях как машиностроение, металлургия, оборонная промышленность, строительство свидетельствуют, что за последнее время потребность в

<sup>1</sup> См.: Российский статистический ежегодник 2017: Стат.сб. / Росстат. М., 2017. С. 118

<sup>2</sup> См.: Состав населения регионов, городов и районов России // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН / Гл. ред. А.Г. Коровкин. М.: МАКС Пресс. 2014. С. 381-396

<sup>3</sup> См.: Карачурина Л. Демографические факторы динамики миграционной активности населения России: современная ситуация и перспективы // DemoscopeWeekly. 2007. № 285 – 286  
URL: <http://demoscope.ru/weekly/2007/0285/analit06.php>

работниках старше 45 лет на отечественном кадровом рынке возросла примерно на 15%, так как возникла необходимость в специалистах, смена которым в 90-е гг. не готовилась<sup>1</sup>. Повышение пространственной мобильности людей в возрасте после 40 лет может смягчить дефицит рабочей силы в отдельных отраслях экономики.

Научно-технический прогресс в области здравоохранения в промышленно развитых странах привел к тому, что на рубеже - XIX-XX вв. в большинстве европейских стран существенно повысился жизненный уровень населения, что снизило смертность в средних и старших возрастных группах. Под влиянием этих изменений увеличилась продолжительность жизни и стала сохраняться трудоспособность в поздних возрастах. До XIX-XX вв. средняя продолжительность жизни человека в России колебалась в границах от 31 до 33 лет<sup>2</sup>, на 2017 г. средняя ожидаемая продолжительность жизни у женщин составляла 77,6 лет, у мужчин - 67,5 лет.

Средняя продолжительность жизни на 2016 год в наиболее развитых странах (Финляндия, Югославия, Португалия, США, Канада, Япония, Израиль, Новая Зеландия, Кипр, Гонконг, Сингапур и др.) превышает 79 лет, в наименее развитых странах составляет меньше 60 лет. Самый высокий уровень средней продолжительности жизни отмечается в Китае, Японии (84 года), Швейцарии, Испании, Сингапуре, Италии, Норвегии, Австралии (83 года). Самая низкая продолжительность жизни в Сьерра Лионе, Центральноафриканской Республике (52 года)<sup>3</sup>.

С позиции государства оптимальный возраст выхода на пенсию минимизирует расходы на пенсионное обеспечение по старости, по инвалидности и на политику занятости<sup>4</sup>. Пенсионная система России

<sup>1</sup> См.: Малыхин М., Гончарова О. На российском кадровом рынке возрос интерес к специалистам старше 50 // Ассоциация консультантов по персоналу. URL: [http://www.apsc.ru/index.php?option=com\\_flexicontent&view=items&id=2278](http://www.apsc.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=2278)

<sup>2</sup> См.: Вишневецкий А.Г., Школьников В.М. Смертность в России. Главные группы риска и приоритеты действий: монография. М.: Московский Центр Карнеги, 1997. URL: [http://www.demoscope.ru/weekly/knigi/vish&shkol/acro\\_pdf/chp01.pdf](http://www.demoscope.ru/weekly/knigi/vish&shkol/acro_pdf/chp01.pdf)

<sup>3</sup> См.: The World Bank URL: [https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.LE00.IN?year\\_high\\_desc=false](https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.LE00.IN?year_high_desc=false)

<sup>4</sup> См.: Максимова С.Г., Ноянзина О.Е., Гончарова Н.П. Социально-экономические последствия демографического старения населения // Вестник Алтайского государственного аграрного университета.

находится в состоянии реформирования: размер трудовой пенсии находится в прямой зависимости со временем выхода на пенсию и продолжительностью трудового стажа<sup>1</sup>, ожидается повышение общеустановленного пенсионного возраста (с 55 до 63 лет - для женщин (к 2034 г., по предложению президента России В.В. Путина – повышение возможно до 60 лет) и с 60 до 65 лет - для мужчин (к 2028 г.)), планируется ряд мер по защите граждан предпенсионного возраста от незаконных увольнений. К тому же действует вступивший в силу в 2013 году закон, запрещающий указывать в объявлениях на замещение вакантной должности пол, возраст и т. п.<sup>2</sup>

Доля занятых в возрасте до 24 лет в России снижается (табл.1.2), что характерно в целом для экономически развитых стран и связано с увеличением продолжительности времени обучения. Несмотря на широкое участие работников старших возрастов в трудовой деятельности, они получают в среднем меньшую заработную плату, чем более молодые работники (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Средняя начисленная заработная плата работников по возрастным группам в России, руб. <sup>3</sup>

Года Возрастные группы	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Все работники	8694	13570	18084	22717	28702	32911	38609

2010. №11. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskie-posledstviya-demograficheskogo-stareniya-naseleniya-rossii>

<sup>1</sup> См.: О страховых пенсиях: федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 400-ФЗ с изм. и доп. на 07 марта 2018 г. № 56-ФЗ// Собрание законодательства Российской Федерации. 2013. № 52 (ч.1). Ст. 6965; 2018. № 11. Ст. 1591. Далее – федеральный закон о страховых пенсиях; О накопительной пенсии: федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 400-ФЗ с изм. и доп. на 07 марта 2018 г. № 56-ФЗ// Собрание законодательства Российской Федерации. 2013. № 52 (ч.1). Ст.6965; 2018. № 11. Ст. 1591. Далее – федеральный закон о накопительной пенсии.

<sup>2</sup> См.: О внесении изменений в Закон Российской Федерации "О занятости населения в Российской Федерации" и отдельные законодательные акты Российской Федерации": федеральный закон от 02 июля 2013 г.№ 162-ФЗ с изм. и доп. на 07 марта 2018 г. № 56-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2013. № 52 (ч.1). Ст.6965; 2018. № 11. Ст. 1591.

<sup>3</sup> См.: Российский статистический ежегодник. 2017: Стат.сб./Росстат. М., 2017. URL: [http://www.gks.ru/www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/population/trud/sr-zpl7.xlsx](http://www.gks.ru/www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/sr-zpl7.xlsx)

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3	4	5	6	7	8
от 18 до 19 лет	4823	8562	10832	13857	17314	20280	23328
от 20 до 24 лет	7212	11937	15693	19750	25131	28477	32259
от 25 до 29 лет	8963	14385	19112	24225	30431	34449	40828
от 30 до 34 лет	9107	14625	20122	25478	32376	36715	43653
от 35 до 39 лет	8910	14248	19295	24597	31612	36679	43420
от 40 до 44 лет	9107	13851	18394	23718	30450	34483	41312
от 45 до 49 лет	8934	13841	18313	22711	28654	32999	38962
от 50 до 54 лет	8794	13446	17698	21821	27106	31310	36328
от 55 до 59 лет	8677	13073	17137	21246	26324	29783	34315
от 60 до 64 лет	8076	12847	16665	20067	24956	28261	31949
65 лет и выше	7277	11315	15687	19963	25325	29916	32199

Профессиональный рост и накопление профессионального опыта работника поднимает его стоимость каждый год до достижения им 35 лет, после этого такая тенденция, как правило, перестает действовать<sup>1</sup>. Одной из причин повышения жесткости привязки заработной платы к возрасту является социальная дискриминация по возрасту при трудоустройстве<sup>2</sup> (табл. 1.4), что связано с распространенными в обществе негативными стереотипами старости.

Таблица 1.4

Средняя продолжительность поиска работы безработными по возрастным группам в России, месяцев<sup>3</sup>.

Год	Все безработные	в том числе в возрасте, лет									
		до 20	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-72
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2010	7,5	4,8	6,4	7,5	7,6	8,1	8,2	8,5	8,7	8,3	8,3

<sup>1</sup> См.: Кулькова И.А., Силаенкова В.В. Особенности трудоустройства лиц в возрастном сегменте после 40 лет на российском рынке труда // Интернет-журнал «Науковедение». 2013. № 4 URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/82evn413.pdf>

<sup>2</sup> См.: Максимова С.Г., Ноянзина О.Е., Максимова М.М., Щеглова Д.К. Социальная эксклюзия лиц старших возрастных групп: социально-экономические аспекты // Вестнике Алтайского государственного аграрного университета. 2015. №5 (127). С. 180-184.

<sup>3</sup> См.: Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб./ Росстат. М., 2017. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2015/year/ejegod-15.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2015/year/ejegod-15.pdf)



Продолжение таблицы 1.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2011	8,0	4,7	6,7	8,0	8,0	8,5	8,7	8,9	9,0	9,1	8,9
2012	7,5	4,4	6,4	7,4	7,6	7,9	8,3	8,6	9,0	8,7	8,6
2013	7,6	4,8	6,4	7,5	7,6	8,0	8,4	8,6	8,9	8,3	8,5
2014	7,3	4,4	6,0	7,4	7,4	7,6	8,2	8,1	8,7	8,3	8,2
2015	7,3	4,7	5,9	7,2	7,4	8,2	8,1	8,4	8,2	8,2	8,9
2016	7,6	5,0	6,6	7,6	7,7	8,2	8,6	8,6	8,4	8,1	8,3

Соискатели старше 40 лет в среднем ищут новую работу на 9 недель дольше, чем представители более молодого поколения. Российские работодатели (62% согласно опросам) наиболее эффективными считают работников в возрасте от 25 до 34 лет, приписывая им такие качества, как молодость, амбициозность, неординарный подход к решению задач, а также стремление к карьерному росту. Работники, достигшие 45-летнего возраста, описываются российскими нанимателями сконцентрированными на стабильности и комфорте в работе, не способными к риску и работе в сверхурочное время ради достижения показателей<sup>1</sup>. О наличии предвзятого отношения к возрастным работникам говорит тот факт, что анкеты соискателей моложе 44 лет изучают на 13% чаще, чем анкеты людей старшего возраста<sup>2</sup>, 9% компаний отказываются нанимать людей после 50 лет<sup>3</sup>.

Негативные стереотипы старости распространены среди представителей поколения, рожденного после 1980-х гг. Они считают, что люди 50-70 лет отстают с точки зрения использования технологий, оторваны от действительности и не стремятся узнавать что-то новое, не желают тратить дополнительное время и усилия для выполнения задачи<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> См.: Авшалумова Р. Серебряный кадр// Ведомости. 2014. № 3723 URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2014/11/25/serebryanyj-kadr>

<sup>2</sup> Справочник карьериста 2016-2017 <https://cdn.vedomosti.ru/application/2016/4g/116ee2/original-1c6k.pdf>

<sup>3</sup> См.: Авшалумова Р. Серебряный кадр // Ведомости. 2014. № 3723 URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2014/11/25/serebryanyj-kadr>

<sup>4</sup> См.: Richards L.J., Morga J.S. Understanding the Multi-Gen Workforce and The Coming Leadership Decicit // Kelly Services research, 2012. – P. 16

Процесс возрастной сегрегации, связанный с изменением характера труда, может привести к тому, что основными сферами приложения труда работников старшего возраста станут непривлекательные для молодежи сферы занятости (бюджетные отрасли, сельское хозяйство, промышленность).

Противостояние молодежного и возрастного рынков труда в России обостряется на фоне повышения уровня безработицы (согласно прогнозам, к 2020 году численность трудовых ресурсов составит 88,6 млн. человек, а количество занятых - 71,7 млн. человек<sup>1</sup>).

Уровень безработицы среди представителей старшего возраста в среднем ниже, чем в возрастах до 35 лет (табл.1.5). Увеличение предложения рабочей силы старшей возрастной группы сузит возможности участия молодежи в процессе ротации кадров и перспективы быстрого карьерного роста<sup>2</sup>. При этом опыт европейских стран с высоким уровнем занятости среди престарелых (Нидерланды, Германия) показывает, что рост количества работников, получающих дополнительный доход, стимулирует рост спроса на товары и, соответственно, создание дополнительных рабочих мест, что позволяет сохранять высокий уровень занятости и среди молодежи<sup>3</sup>.

Таблица 1.5

**Распределение численности безработных  
по возрастным группам в России (в процентах к итогу)<sup>4</sup>**

	Безработные – всего	в том числе в возрасте, лет										Средний возраст безработных, лет
		15-19	20-24	25-29	30-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-72	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2005	100	9,5	18,3	13,6	21,7	11,3	11,2	8,6	3,8	0,9	1,0	34,7

<sup>1</sup> См.: Прогноз баланса трудовых ресурсов на 2018-2020 годы URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/migration/1278>

<sup>2</sup> См.: Коровкин А. Последствия повышения пенсионного возраста для рынка труда // Ведомости. 2015 URL: <http://www.vedomosti.ru/management/blogs/2015/05/27/593847-ugrozi-povisheniya>

<sup>3</sup> См.: Пряжников О.Н. Старение населения Европы: вызовы и перспективы // Социальные и экономические проблемы России. 2013. №2. С 102-123 URL: <http://www.academia.edu>

<sup>4</sup> См.: Труд и занятость в России. 2017: Стат.сб./ Росстат. М., 2017. С. 58

Продолжение таблицы 1.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2010	100	5,9	20,8	15,0	21,3	8,5	10,5	10,1	5,7	1,7	0,5	35,3
2014	100	4,2	20,3	15,8	22,6	8,6	8,7	10,5	6,3	2,3	0,6	35,8
2015	100	4,7	19,8	16,1	23,0	8,8	8,1	10,4	6,4	2,2	0,6	35,7
2016	100	4,2	19,1	16,5	24,0	9,0	7,9	9,8	6,4	2,4	0,7	35,8

Анализ показал, что в настоящее время российские работодатели мало заинтересованы в рабочей силе старших возрастных групп. С постепенным снижением вознаграждения, прекращением карьерного продвижения и ограничением доступа к повышению квалификации сталкиваются соискатели старше 45 лет в странах континентальной Европы. При этом в Японии и Швеции 50-летние работники остаются востребованными вплоть до выхода на пенсию<sup>1</sup>. Тенденция к увеличению в общей численности американских работников доли лиц в возрасте 55 лет и старше (с сентября 2009 г. по сентябрь 2012 г. на 3,5 млн. человек) объясняется американским бюро трудовой статистики изменившимся отношением к пожилым людям со стороны рекрутеров<sup>2</sup>. Следовательно, негативное отношение к старению связано не только с физиологическими и психологическими возрастными изменениями, но и с культурой страны, ее социальными нормами.

Попытки предприятий удовлетворить потребность в специалистах за счет глобального рынка труда повлекло развитие аутсорсинга, нестандартных форм занятости, привлечение работников на условиях краткосрочных трудовых договоров, договоров подряда или возмездного оказания услуг<sup>3</sup>, что создало новые характеристики рабочего места и изменило профиль требований к кандидатам.

Трансформационные процессы на рынке труда обусловлены переходом к экономике знаний, в связи с чем возрастает потребность в качественном

<sup>1</sup> См.: Antoine d'Autume, Jean-Paul Bethèze, Jean-Olivier. Les seniors et l'emploi en France // Hairault La Documentation française. Paris. 2005. URL: <http://bibvir1.uqac.ca/archivage/030175722.pdf>

<sup>2</sup> См.: Кумберс А. Зеленый свет пенсионерам // Ведомости. 2012. № 3217 URL: [http://www.vedomosti.ru/management/articles/2012/10/25/zelenyj\\_svet\\_pensioneram](http://www.vedomosti.ru/management/articles/2012/10/25/zelenyj_svet_pensioneram)

<sup>3</sup> См.: Алексеев А.Н. Влияние глобализации на российский рынок труда// Интернет-журнал «Науковедение». 2015. № 2. Том 7. URL.: <https://naukovedenie.ru/PDF/42EVN215.pdf>

высокопродуктивном труде, связанном с использованием робототехники, современных информационных и коммуникационных технологий, главенствующей ролью интернета. Это приводит к сокращению занятых и развитию новых бизнес процессов с модернизированным содержанием труда, повышением потребности в квалификационном приспособлении к ним, что усиливает важность профессионально обусловленного повышения квалификации.

Пожилые работники России становятся все более образованными: по данным Всероссийской переписи населения 2010 года, 75,4% всех пожилых мужчин и женщин 50 лет и старше имеют какое-либо профессиональное образование; в том числе 41,52% – среднее и 25,24% – высшее профессиональное образование, 0,48% - доля кандидатов и докторов наук. Однако российские компании редко вовлекают возрастных сотрудников в процесс обучения в связи с высокими издержками, основной приоритет направлен на вводное обучение новичков и развитие кадрового резерва<sup>1</sup>.

Экономическое объяснение этой ситуации дает теория человеческого капитала, согласно которой затраты, связанные с получением образования, включают упущенные заработки и моральные издержки, растущие с возрастом человека, получающего образование. Увеличивающиеся с возрастом опыт, производственные навыки и потенциальная заработная плата делают альтернативные издержки получения образования в старших возрастных группах выше, чем у молодежи. Моральные издержки получения образования связаны со сложностью сочетания обучения, работы и исполнения семейных обязанностей, психологического дискомфорта от адаптации к учебному процессу.

Поскольку на многих предприятиях Европы основной задачей стало удержание сотрудников старшего возраста, руководство компаний вместе с

---

<sup>1</sup>См.: Авшаулина Р. Топы повзрослели// Ведомости. 2014. № 3508 URL: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/01/16/topy-povzrosleli>; Клаус У., Гурков А. Немецкие фирмы все больше ценят пожилых сотрудников // Deutsche Welle, 2012 URL: <http://www.dw.de/немецкие-фирмы-все-больше-ценят-пожилых-сотрудников/a-16088465>

профсоюзами специально разрабатывает образовательные мероприятия, адресованные именно старшей возрастной категории. Необходимость продолжения и дополнения образования создает прецедент о введении программ «образования в течение жизни».

Одним из направлений в регулировании трудовой активности лиц старшей возрастной группы является решение проблемы сочетания ограничений срока управленческих полномочий, связанных с угасанием творческой инициативы, с оптимальным возрастным пределом, позволяющим использовать опыт управленческой деятельности руководителей старшей возрастной группы<sup>1</sup>. Исследования показали, что средний возраст российского топ-менеджера составляет 35-55 лет. В производственных, строительных и добывающих компаниях с предубеждением относятся к претендентам на руководящую должность в возрасте до 35 лет, в маркетинге и PR – к претендентам старше 40 лет. В 90% случаев собственники предпочитают не нанимать топ-менеджера старше себя<sup>2</sup>.

В 1980-е гг. получил распространение термин поколение «сэндвич», так называют людей, вынужденных одновременно заботиться о своих пожилых родителях, о детях и внуках. Его основные черты: рост расходов на помощь старшим и младшим членам семьи; сокращение свободного времени, используемого на отдых и развлечения, для помощи семье и выполнения рабочих ролей; нарастание психологических трудностей. Обострению проблем способствует новый тренд в потребностях личности<sup>3</sup>: главенствующее значение имеет стремление к саморазвитию и удовлетворению (наслаждению) жизнью, эмансипация, уменьшающаяся готовность к подчинению, снижающееся значение работы как обязанности,

---

<sup>1</sup> См.: Пионтовский И.Н. Направления регулирования трудовой активности лиц старших возрастных групп в современных условиях // Вестник ВГУ, серия: Экономика и управление, 2012. № 2. С. 45-50 URL: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2012/02/2012-02-08.pdf>

<sup>2</sup> См.: Авшаулина Р. Топы повзрослели // Ведомости. 2014. № 3508 URL: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/01/16/topy-povzrosleli>

<sup>3</sup> См.: Управление персоналом. Учебник/ под ред. И.Б.Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 115

повышающаяся оценка свободного времени, высокая оценка сохранения природы и физического здоровья.

Анализ статистических данных о занятости и безработице, типах рабочих мест, данных об уровне заработной платы, особенностях обучения и развития работников старших возрастов позволяет говорить об их особенном положении (сегрегации), что определяется различиями в отдаче от человеческого капитала, стереотипами и особенностью распределения социальных ролей. Изменение отношения к работникам старшего возраста представлено в табл. 1.6.

К позитивным перспективам повышения предложения работников старшего возраста на рынке труда относятся: смягчение проблемы дефицита трудовых ресурсов, уменьшение зависимости отечественного рынка труда от иностранной рабочей силы, увеличение числа и доли более опытных работников на рынке труда, стимулирование дополнительных потребительских расходов<sup>1</sup>. Среди негативных последствий можно выделить угрозу безработицы на молодежном рынке труда, снижение темпов прироста заработной платы (поскольку увеличение предложения рабочей силы будет способствовать снижению цены труда), сокращение доходов работающих пенсионеров (в случае потери пенсии как источника дохода), сложности в адаптации возрастных работников к высокопроизводительным рабочим местам, дополнительные потери рабочего времени в связи с болезнями, невостребованность работников старших возрастов в связи с повышением риска выхода на пенсию, усиление конкуренции за рабочие места.

---

<sup>1</sup> См.: Коровкин А. Последствия повышения пенсионного возраста для рынка труда // Ведомости. 2015 URL: <http://www.vedomosti.ru/management/blogs/2015/05/27/593847-ugrozi-povisheniya>

Таблица 1.6

**Формирование современного подхода к проблеме постарения занятых в России под влиянием факторов развития рынка труда**

Название группы факторов	Составляющие	Характеристика современного этапа в России	Тенденции рынка труда России	Современный подход к постарению занятых
1	2	3	4	5
Демографические	процессы рождаемости; процессы смертности; процессы миграции.	- снижение рождаемости; - сдвиг возрастной структуры к границе старости; - высокая степень оседлости; - старших возрастных групп.	- уменьшение доли трудоспособного населения; - сокращение темпов прироста рабочей силы; - рост коэффициента демографической нагрузки; - увеличение среднего возраста активного населения; - рост занятых в пожилом возрасте.	<p>1) возрастные работники - конкурентная рабочая сила, использование которой приводит к смягчению дефицита трудовых ресурсов;</p> <p>2) увеличение их трудовой мобильности возрастных работников способствует решению структурной безработицы;</p> <p>3) трудоспособность сохраняется в поздних возрастах;</p> <p>4) стимулирование роста экономической активности среди работников старших возрастов ведет к росту потребительских расходов и появлению новых рабочих мест;</p> <p>5) негативное отношение к старению во многом зависит от культуры страны и ее социальных норм;</p> <p>6) изменение отношения к старости: с одной стороны, старость воспринимается как продуктивный период жизни, с другой, наличие стереотипов старости;</p> <p>7) введение программ «обучения в течение жизни».</p>

## Продолжение таблицы 1.6

1	2	3	4	5
Социальные	развитие инфраструктуры рынка труда; системы здравоохранения и образования; потребности общества и личности.	- увеличение времени получения образования; - рост доли образованных работников; - ограниченное участие работников старше 45-50 лет в программах обучения на предприятиях; - рост значимости постматериальных ценностей; - негативные стереотипы старости.	- снижение доли занятых в возрасте до 24 лет; - увеличение числа опытных работников; - рост безработицы на рынке труда среди молодежи; - фертильность в более позднем возрасте; - обострение структурной безработицы; - снижение темпов пророста заработной платы.	8) необходимость определения оптимального срока должностных полномочий на управленческих должностях; 9) понимание проблем поколения «сэндвич» как требующих внимания правительства и институциональных решений.
Экономические	глобализация; научно-технический прогресс; состояние экономической конъюнктуры.	- включение в мировой рынок труда; - переход к экономике знаний; - повышение жизненного уровня в большинстве европейских стран; - новая характеристика рабочих мест; - снижение средней заработной платы после 35 лет; - нехватка профессионалов в машиностроении, металлургии, оборонной промышленности, строительстве.	- развитие нестандартных форм занятости; - сокращение доходов работающих пенсионеров; - адаптация возрастных работников к высокопроизводительным рабочим местам; - работники старшего возраста могут быть задействованы в неприглядных сферах молодежи.	
Политические	деятельность правительства; законодательство.	- пенсионная реформа	- повышение пенсионного возраста до 63 лет для женщин ( к 2034 году) и 65 лет для мужчин (к 2028 году).	

Составлено автором



Продление продолжительности жизни, повышение возраста выхода на пенсию обостряют проблемы поколения «сэндвич», что усугубляет возрастную сегрегацию и проблему продления трудоспособности, которая связана не с отодвиганием границы жизни, а с созданием условий для людей старшего возраста сохранять прежние способности, быть востребованными.

Ученые отмечают, что взаимосвязь разнополюсных поколений, противоположных по своим характеристикам, задачам и функциям, необходима для развития общества: старшее поколение как более консервативное является гарантом стабильности, а поколение молодых определяет направление развития и преобразования<sup>1</sup>. К тому же все чаще люди, достигшие пенсионного возраста, не спешат уволиться с работы, поскольку их доход может быть единственным в семье из разных поколений, что требует от организаций пересмотра отношения к возрасту как к критерию пригодности или непригодности к выполнению рабочих ролей и видов деятельности.

## 1.2. Междисциплинарное исследование трудоспособности работников на рынке труда

В России в начале 20-х годов появилось понятие «трудовые ресурсы», под которыми понимают часть населения страны, обладающую физическим развитием, умственными способностями, знаниями, необходимыми для работы в народном хозяйстве<sup>2</sup>. В состав трудовых ресурсов включают: население в трудоспособном возрасте (мужчины в возрасте 16-59 лет и женщины в возрасте 16-54 лет, за исключением неработающих инвалидов 1 и 2 группы и неработающих лиц трудоспособного возраста, получающих пенсии по старости или на льготных условиях (мужчины в возрасте 50-59

---

<sup>1</sup> См.: Закомолдина Т.О. Проблемы жизнеустройства социума, связанные с демографическим постарением населения России // Ученые записки Российского социального университета. 2012. № 7 - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-zhizneustroystva-sotsiuma-svyazannye-s-demograficheskim-postareniem-naseleniya-rossii>

<sup>2</sup> См.: Управление трудовыми ресурсами / Под ред. Л.А. Костина. М.: Экономика. 1987. С. 5

лет, женщины в возрасте 45-54 лет), а также население старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном воспроизводстве. Решающую роль в трудовых ресурсах играет трудоспособное население в трудоспособном возрасте.

Трудоспособное население – совокупность лиц, способных по своим психологическим и физиологическим характеристикам к участию в трудовом процессе. В любом обществе трудоспособное население состоит экономически активного (занятого общественно полезной деятельностью, приносящей доход) и экономически неактивного населения.

Традиционно под трудоспособностью понимают способность человека заниматься трудовой деятельностью с учетом его возраста и здоровья<sup>1</sup>. Трудоспособность выступает фундаментальной базой трудового потенциала, инвестиции в который, наряду с модернизацией производства, новыми управленческими технологиями, повышают производительность труда.

Необходимость оценки состояния здоровья заложено в определении термина трудоспособности, что не означает наступление нетрудоспособности при ухудшении состояния здоровья. Экспертизу трудоспособности по здоровью проводит врачебно-трудовая экспертная комиссия, сравнивая возможности человека с нормой в медицинском смысле (выраженность морфологических изменений, степень функциональных нарушений, тяжесть и характер течения заболевания, осложнений, клинический прогноз)<sup>2</sup> с учетом социальных критериев (характер физического или нервно-психического напряжения; организация, периодичность и ритм работы; нагрузка на отдельные органы и системы; наличие благоприятных условий

---

<sup>1</sup> См.: Райзберг Б. А. Популярный финансово-экономический словарь. Маросейка, 2011.310 с. С. 255; Энциклопедический словарь медицинских терминов. / Гл. ред. Б. В. Петровский. М.: Советская энциклопедия,1984. Том 3. С. 202.

<sup>2</sup> См.: Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации: федеральный закон от 21 ноября 2011 г. №323-ФЗ с изм. и доп. на 07 марта 2018 г. №56-ФЗ// Собрание законодательства Российской Федерации. 2011. №48. Ст. 6724; 2018. № 11. Ст. 1591.

труда и профессиональных вредностей; опыт и стаж работы и трудовой прогноз)<sup>1</sup>.

Согласно медико-биологическим исследованиям, с 30-35-летнего возраста физиологические способности организма человека снижаются в среднем на 1,0-2,0% в год, а к шестидесяти годам у большинства людей трудоспособность составляет 70-75%<sup>2</sup>. Медицинская статистика свидетельствует, что от одной до двух третей всех трудящихся в возрасте 50 лет и старше страдают хроническими заболеваниями, как правило, связанными с расстройством опорно-двигательной или сердечно-сосудистой систем.

Психологическая оценка нервно-психических расстройств при экспертизе трудоспособности производится на основе анализа ценностей, мотивов поведения, личностных особенностей человека, что позволяет вскрыть расстройства психических функций (памяти, внимания, снижение работоспособности), осознаваемые или неосознаваемые установочные поведения (бегство в болезнь, аггравация, симуляция, диссимуляция) и т.п.<sup>3</sup> Наиболее значимой для сохранения способности к профессиональной деятельности нередко оказывается личностно-мотивационная сфера работника, делающая возможной определенную компенсацию расстройств.

Биологически обусловленные возможности организма, зависящие как от врожденных особенностей, усилий самого человека по сохранению здоровья, уровня благосостояния семьи и т.д., так и от условий труда; психологическая готовность человека к труду на различных этапах онтогенеза, в том числе после получения травмы или ухудшения состояния здоровья, позволяют оценить уровень трудоспособности.

В трудовом праве Российской Федерации трудоспособность рассматривается с точки зрения возможности выполнять трудовые операции

---

<sup>1</sup>См.: Врачебная экспертиза нетрудоспособности. Учебное пособие/ Под ред. проф. В.И. Сабанова. Волгоград, Изд-во ВолгГМУ, 2011. С.10

<sup>2</sup> См.: Роик В.Д. Пожилые и стареющий социум России: выбор модели жизнедеятельности. Монография. М.: Проспект, 2016. 336 с. С. 263

<sup>3</sup> См.: Карвасарский Б. Д. Клиническая психология: учебник СПб.: Питер, 2004. С. 425

в необходимом объеме и качестве<sup>1</sup>, как составляющая трудовой правосубъектности (способности иметь и лично осуществлять принадлежащие лицу трудовые права и обязанности, выступать в качестве субъекта трудового права, нести дисциплинарную ответственность)<sup>2</sup>. Связь между трудоспособностью, правоспособностью и дееспособностью выглядит следующим образом: нетрудоспособные лица не утрачивают правоспособность; утрата трудоспособности не может рассматриваться как основание для утраты дееспособности; недееспособные лица могут сохранять трудоспособность<sup>3</sup>.

Трудовое право рассматривает возраст с точки зрения наличия или отсутствия у граждан трудовой дееспособности как работников и как участников различных правоотношений в области трудового права, определяя требования и ограничения при замещении определенных должностей. Законодательные ограничения для различных возрастов влияют на положение человека как гражданина государства и как носителя социально-профессиональных ролей, обуславливая его способность к труду в той или иной сфере.

Увеличение продолжительности жизни, улучшение здоровья населения в экономически и социально благополучных странах, прогресс в медицине, науке, экономике, развитие инфраструктуры сделали возможным включение в трудовую деятельность людей старших возрастов. К тому же сами работники, выходящие или вышедшие на пенсию, могут находиться в трудоспособном состоянии и по здоровью, и по профессиональным навыкам, испытывать желание и иметь возможность продолжать трудовую деятельность. Под воздействием социальных, экономических, политических, демографических факторов оценка возраста трудоспособности изменяется.

---

<sup>1</sup> См.: Борисов А. Б. Большой юридический словарь. М.: Книжный мир, 2010. С. 764; Словарь терминов и понятий по медицинскому праву СпецЛит, 2007. С. 452

<sup>2</sup> См.: Федин В.В. Юридический статус работника как субъекта трудового права. Монография. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. С. 155

<sup>3</sup> См.: Белькова Е.Г. Понятие и сущность правоспособности // Известия ИГЭА. 2006. №6. С 55-58

Трудоспособный возраст – один из элементов условной градации возраста людей в зависимости от их участия в общественном производстве<sup>1</sup>. Возрастные границы трудоспособности устанавливаются в каждой стране действующим законодательством<sup>2</sup>. Эти границы являются условными и по мере повышения качества жизни населения, совершенствования здравоохранения и увеличения продолжительности жизни могут изменяться.

Оценка трудоспособности необходима, в первую очередь, при определении пенсионного возраста, поскольку социальное пенсионное страхование оценивает достижение определенного возраста как показатель, препятствующий профессиональной трудовой деятельности.

Первая пенсионная система для оказания помощи людям при достижении ими возраста нетрудоспособности была создана в Германии в 1889 г.<sup>3</sup> В СССР пенсионное обеспечение по старости было введено в 1928 году, возраст выхода на пенсию был установлен для работников текстильной промышленности - 55 лет для женщин и 60 лет для мужчин (более ранние возраста - для рабочих и служащих с тяжелыми, вредными или опасными условиями труда), в 1956 году был принят первый общесоюзный закон о пенсиях, с тех пор пенсионный возраст не повышался, планируется постепенное повышение пенсионного возраста до 63 лет (по предложению президента России В.В. Путина – до 60 лет) для женщин (к 2034 году) и 65 лет для мужчин (к 2028 году). Страхование по старости в США началось с 1935 года, а в 1990 году был принят закон, запрещающий дискриминацию при приеме на работу в отношении инвалидов и работников старше 40 лет<sup>4</sup>.

Европейские страны с 2000-х годов активно проводят политику в отношении продления срока занятости и увеличения доли пожилых работников в рабочей силе, которые включают в том числе повышение трудоспособного возраста (табл.1.7).

<sup>1</sup> См.: Статистический словарь /Под ред. М.А. Королева. М: Финансы и статистика, 1989. С. 67

<sup>2</sup> См.: Белокопытов А.В. Основы статистики. Смоленск: НОУ ВПО СИБП, 2007. С. 125.

<sup>3</sup> См.: Гайдар Е. I Богатые и бедные. II История пенсий. Вестник Европы. 2003. № 10. URL: <http://magazines.russ.ru/vestnik/2003/10/gaid2-pr.html>

<sup>4</sup> См.: Conen W. OLDER WORKERS: the view of Dutch employers in a European perspective. Amsterdam, 2013. P. 64

Шведские программы активной политики рынка труда прямо не нацелены на пожилых работников, однако Стратегия стимулирования трудоустройства направлена на создание рабочих мест для лиц, которые сталкиваются с трудностями в поиске работы на рынке труда<sup>1</sup>. В Великобритании безработным старше 50 лет предоставляются консультационные услуги при поиске работы, программы нацелены на повышение качества пожилых работников и создание разновозрастной рабочей силы на предприятиях<sup>2</sup>. Австрийская федерация промышленности создала веб-сайт с информацией о передовых методах, помогающих пожилым работникам сохранить свою работу<sup>3</sup>. Во Франции компании с численностью более 50 сотрудников обязывались внедрить под угрозой санкций планы действий для найма пожилых работников<sup>45</sup>.

Таблица 1.7

Перспективы изменения нижней границы трудоспособного возраста по странам

Страна	Программы по содействию занятости работников старшего возраста	Текущий пенсионный возраст, лет	Планируемый пенсионный возраст к 2025 году, лет
1	2	3	4
Швеция	Программы активной политики рынка труда. Стратегия стимулирования трудоустройства.	65	75
Великобритания	Предоставление консультационных услуг для безработных старше 50 лет, программы по созданию разновозрастной рабочей силы на предприятиях	Для женщин - 60, для мужчин - 65	Для женщин - 65, для мужчин - 68
Германия	Политика борьбы с дискриминацией по возрасту, программа «Перспектива 50+»	65	67

<sup>1</sup>См.: Гретченко А.А. Стратегические подходы к формированию профессионально-квалификационной структуры предложения и спроса на рынке труда (опыт Швеции) // Научные исследования и разработки молодых ученых. 2016. № 14. С. 107-112; Dominique Anxo, Thomas Ericson Labour market measures in in Sweden 2008-13: The crisis and beyond; International Labour Office, Research Department. – Geneva: ILO, 2015.

<sup>2</sup> См.: Сорокина В.Ф. Социальное обеспечение Великобритании // Современная Европа. 2002. № 1(9). С.53-60

<sup>3</sup> См.: Ältere Arbeitnehmer URL: <https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/201/Seite.2010000.html>

<sup>4</sup>См.: Niel P.S. Le plan senior en pratique // Les Cahiers du DRH. 2009. № 157. P. 3 - 30

<sup>5</sup> См.: Бычкова К. Развитие законодательства о запрете возрастной дискриминации пожилых во Франции // Сравнительное трудовое право. 2014. № 11. С. 14-22

Продолжение таблицы 1.7

1	2	3	4
Франция	Обязательные для работодателей планы действий для найма, удержания и обучения пожилых работников.	60	62
Италия	Программа поддержки доходов и навыков, направленная на борьбу с нищетой, включая поддержку пожилых работников.	Для женщин - 60, Для мужчин - 65	66
Российская Федерация	«Проект стратегии действий в интересах граждан пожилого возраста до 2025 года» для граждан старше 60 лет. Развиваются коммерческие проекты по консультированию и трудоустройству граждан старше 50 лет (Антирабство anttirabstvo.ru).	Для женщин - 55, для мужчин - 60	Для женщин – 63 (к 2034 г.), Для мужчин - 65 (к 2028 г.)

Систематизировано автором

Германия направила усилия на снижение дискриминации по возрасту на рынке труда и закрытие маршрутов раннего выхода на пенсию<sup>1</sup>, в том числе за счет введения программы «Перспектива 50+», которая включает меры поддержки безработных в возрасте старше 50 лет<sup>2</sup>. В Италии в 2009 году была разработана Программа поддержки доходов и навыков<sup>3</sup>, направленная на ужесточение санкций против дискриминационных увольнений, увеличение доли женщин на рынке труда и поддержку пожилых работников<sup>4</sup>. В Российской Федерации утвержден «Проект стратегии действий в интересах граждан пожилого возраста до 2025 года», согласно которому граждане старше 60 лет обеспечиваются необходимым уровнем медицинской помощи, социальных услуг, ухода<sup>5</sup>.

При оценке трудоспособности невозможно ограничиться только определением возрастных границ, поскольку занимаются трудовой деятельностью не только граждане, относящиеся к трудоспособному населению трудоспособного возраста. При этом население трудоспособного

<sup>1</sup> См.: Толстоног В. Стимулирование трудовой деятельности пожилых безработных // Партнер. 2005. № 8 (95). URL: <http://www.partner-inform.de/partner/detail/2005/8/194/1865/stimulirovanie-trudovoj-deyatelnosti-pozhilyh-bezrabotnyh>

<sup>2</sup> См.: Knuth M. Niewerth C. Stegmann T. Zink L. Evaluation der Zweiten Phase des Bundesprogramms «Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen» (2008 – 2010) Abschlussbericht Hauptband, Duisburg, 2012. P. 13

<sup>3</sup> См.: Angeli F. Il mercato del lavoro in Friuli Venezia Giulia. Rapporto 2009. Italy, Milano. P. 498

<sup>4</sup> См.: Riforma del mercato del lavoro // Documentazione per l'esame di Progetti di legg. 2012. № 650

<sup>5</sup> См.: Распоряжение Правительства РФ от 05.02.2016 N 164-р «Об утверждении Стратегии действий в интересах граждан старшего поколения в Российской Федерации до 2025 года»

возраста включает в себя и трудоспособное, и нетрудоспособное население<sup>1</sup> (инвалидов I и II групп, а также пенсионеров, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях).

В психологии труда термин трудоспособность используется либо в значении, тождественному работоспособности, либо в значении возможности выполнения любого вида работ<sup>2</sup>, но эти понятия необходимо различать (табл. 1.8).

Работоспособность – это уровень функциональных возможностей организма, характеризующийся эффективностью работ, выполняемых за определенный промежуток времени. Умственная работоспособность выражается быстротой, качеством и количеством восприятия и переработки информации, физическая – силой, частотой и продолжительностью мышечных нагрузок<sup>3</sup>.

Таблица 1.8

Содержание понятий производительность, эффективность, результативность<sup>4</sup>.

Термин	Определение	Способ расчета	Показатели
1	2	3	4
Производительность	Затраты живого труда на производство продукции или услуг	Частное от деления общего объема продукции или услуги на количество затраченного на его производство труда или реальной часовой выработки на одного работающего	Выработка и трудоемкость
Результативность	Степень достижения заданной цели	Определяется значениями показателей, достигнутый результат труда	Показатели непосредственных результатов труда; показатели условий достижения результатов труда; показатели профессионального поведения; показатели, характеризующие личностные качества

<sup>1</sup> См.: Архипов А.И., Карпунин Д.Н., Кокин Ю.П. Экономика труда: учебное пособие. М.: Экономика, 2009. С. 33

<sup>2</sup> См.: Психологические основы профессиональной деятельности: хрестоматия / сост. Бодров В.А. М.: ПЕР СЭ, 2007. С. 28

<sup>3</sup> См.: Вайнер Э.Н. Валеология: учеб.: рек. УМО. 5-е изд. М.: Флинта: Наука, 2007, 2008. С. 312

<sup>4</sup> Систематизировано по: Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005. 638 с.



Продолжение таблицы 1.8

1	2	3	4
Эффективность	Степень достижения цели, соотношенную со степенью рациональности расходования использованных при этом ресурсов	Частное от деления полученного эффекта (результата) на понесенные при этом расходы.	Экономический аспект: уровень использования трудовых ресурсов с учетом выработки, затраченного времени и качества работы, а также затрат труда в расчете на одного работника; Психофизиологический аспект: определяется воздействием трудового процесса на организм человека; Социальный аспект: расширение производственного профиля, формирование позитивного социального климата в трудовых коллективах, усиление социально-политической активности и совершенствования всего образа жизни

Систематизировано автором

Работоспособность определяется состоянием здоровья, половой принадлежностью, характером питания, режимом труда и отдыха, условиями работы, настроением, знаниями, умениями и навыками, временем суток, дня трудовой недели и другими факторами. Таким образом, работник может быть трудоспособным, но не работоспособным в данный промежуток времени. Одновременно с термином «работоспособность» ученые используют смежные понятия: «производительность», «эффективность», «результативность».

В зависимости от того, какой объем трудовых функций и в каких производственных условиях может выполнять работник по состоянию своего здоровья, различают: полную (общую, профессиональную, специальную) трудоспособность; частичную (неполную) трудоспособность.

Общая трудоспособность человека складывается до начала профессионально-трудовой деятельности и проявляется во всей совокупности трудовых действий (самообслуживание, общественно полезные работы). Общая трудоспособность человека может сохраняться длительное время и является главным фактором долголетия. Это способность человека к неквалифицированному труду в обычных условиях.

Профессиональная трудоспособность – способность данного работника к труду по своей профессии (специальности) и квалификации, либо по

другой адекватной ей профессии (специальности). Профессиональная трудоспособность находит свое выражение в способности быть работоспособным в профессиональном труде и связана с использованием специальных способностей и навыков. Часть из них, в которых доминируют психомоторные функции (спортивные, хореографические и т. д.), совпадает с профессиональной трудоспособностью и работоспособностью двигательных систем, однако многие конструктивно-технические, организаторские, педагогические, художественные, научные способности являются более долговечными, чем профессиональная трудоспособность и определяются общей одаренностью как основной потенциальной характеристикой человека.

Специальная трудоспособность определяет способность выполнять работу в определенных производственных или климатических условиях.

Полная утрата работником трудоспособности (инвалидность), подтвержденная медицинским заключением, влечет за собой расторжение трудового договора (пункт 5 статьи 83 ТК РФ). В этом случае перевод на другую, более легкую работу невозможен, поэтому утратившего трудоспособность работника в России увольняют с выходным пособием в размере его двухнедельного заработка.

Если по результатам медицинского осмотра у работника были выявлены противопоказания к продолжению трудовой деятельности на занимаемой должности, руководитель обязан немедленно принять меры к переводу такого сотрудника на другую работу, условия труда которой соответствуют состоянию его здоровья. Работнику в письменном виде предлагается занять любую имеющуюся на предприятии вакансию, соответствующую состоянию здоровья и квалификации (в том числе по нижестоящей должности). При отказе работника от предложенного ему перевода или невозможности такого перевода в виду отсутствия вакантных мест увольнение происходит в соответствии с пунктом 8 статьи 77 Трудового

Кодекса Российской Федерации. Уволенному сотруднику также полагается выходное пособие в размере двухнедельного заработка.

Условия труда являются фактором, влияющим на трудоспособность. Если условия труда не соответствуют функциональному состоянию организма, трудоспособность снижается. С другой стороны, рациональный режим труда и отдыха, производственная безопасность, вложения в профессиональное обучение работников способствуют сохранению их трудоспособности.

Возраст выступает необходимым условием трудоспособности, наряду с другими составляющими: условиями труда, физическим и психическим состоянием, мотивацией к труду, которые позволяют определять объем трудоспособности (табл. 1.9).

Таблица 1.9

Систематизация представлений о трудоспособности с позиций различных наук: сравнительные характеристики

№ п/п	Вид науки	Определения	Основные составляющие
1	2	3	4
1	Медицина	Совокупность физических и духовных возможностей человека (зависящих от состояния его здоровья), позволяющих ему заниматься трудовой деятельностью	- физические и духовные способности; - здоровье; - условия труда.
2	Трудовое право	Способность человека участвовать в трудовой деятельности, выполнять трудовые операции	- возраст; - волевой критерий (психическое состояние); - физическое состояние.
		Состояние человека, при котором совокупность физических, умственных и эмоциональных возможностей позволят трудящемуся выполнять работу определенного объема и качества	
3	Экономика	Способность работать по найму	- возраст; - состояние здоровья.
		Способность человека участвовать в трудовой деятельности, определяется возрастом и состоянием здоровья человека	

Продолжение таблицы 1.9

1	2	3	4
4	Психология	Способность выполнять любой вид работы	- физическое состояние; - психическое состояние; - мотивация.
		Психофизиологические и функциональные возможности организма	

Составлено автором

Способность работника к выполнению определенных видов работ ограничена не только законодательно определенным возрастом, требованиями состояния физического и психического здоровья, но и принятыми в обществе нормами, предписывающими определенное поведение<sup>1</sup>. Переход индивидов из одной возрастной категории к другой связывается с изменением ролевых ожиданий<sup>2</sup>, на основании которых индивид «молодого», «среднего» или «пожилого» возраста рассматривается как пригодный или непригодный к выполнению определенных трудовых функций.

Преобладающие в обществе неформальные возрастные нормы, аспекты личного статуса и самовосприятия человека в рамках жизненного цикла, которые определяются воспитанием, семейным положением, положением в обществе, принадлежностью к субкультуре также влияют на трудоспособность.

В исследованиях большинства государств трудоспособность связывают с возрастом (Италия, Франция) или с возможностью работать по крайней мере 3 часа в день в нормальных условиях на общем рынке труда (Германия). В американских источниках понятие трудоспособность (earning capacity) связывается с возможностью зарабатывать деньги<sup>3</sup>. Такой подход позволяет рассмотреть понятие трудоспособности в контексте социальных, демографических, политических и экономических факторов рынка труда,

<sup>1</sup>См.: Neugarten B. L. The Meanings of Age. Chicago: The University of Chicago Press, 1996. P. 218

<sup>2</sup> См.: Аберкомби Н., Хилл С., Тернер Б.С. Социологический словарь. 2е изд., перераб. и доп. Пер. с англ. И.Г. Ясаева [Под ред. С.А. Ерофеева]. М.: Экономика, 2004. С.467-469

<sup>3</sup> См.: Ford S. A. Dynamics of earning capacity // Greater Louisville Metro Attorney at Law Magazine. 2011. September. P. 10-11; Honer S.M., Slesnick F. The Valuation of Earning Capacity Definition, Measurement and Evidence // Journal of forensic economics. 1999. № 12 (1). P. 13-32; Landsea W.F., Male R. A. Earning capacity: Highest and Best, or Something Else? // The Earnings Analyst. 2010. №11. PP. 22-36

поскольку люди, находящиеся в одинаковом физическом, психическом состоянии, трудоспособного возраста, работающие в одинаковых условиях труда не всегда рассматриваются на рынке труда как одинаково способные к выполнению трудовых обязанностей (по объективным или субъективным факторам) и достойные равной оплаты. Среди составляющих трудоспособности выделяют:

1. Пол. Исследования показывают, что заработная плата российских женщин составляет в среднем 77,5% заработной платы мужчин с аналогичными характеристиками и условиями занятости<sup>1</sup>. При этом гендерная дискриминация существует во всех группах, выделяемых по образованию и стажу.

2. Возраст. Заработная плата работников в возрасте после 45 лет в среднем на 6,1-6,7% меньше по сравнению с работниками промежуточных возрастных групп. При этом пик заработков достигается на 26 году стажа<sup>2</sup>, но по сравнению с работниками с десятилетним стажем разница составляет только 10%. Снижение доходов после достижения определенного возраста обосновывается тем, что возрастные инволюционные процессы ограничивают объем и интенсивность работоспособности, что приводит к постепенному снижению трудоспособности<sup>3</sup>. Потеря с возрастом возможности трудиться приводит к «психологической драме старости», к дезинтеграции личности. При этом решающее значение имеет не с только прекращение систематического труда, сколько постепенное разрушение в сознании человека главной ценности – переживания труда как блага. В связи с этим для сохранения и общей, и профессиональной трудоспособности необходимо задействовать возрастные группы населения в трудовом процессе.

---

<sup>1</sup> См.: Стукен Т.Ю. Дискриминация в заработной плате на российском рынке труда. Известия ИГЭА. 2007. № 6(56) С. 127-130

<sup>2</sup> См.: Белокодная Л., Гимпельсон В., Горбачева Т. и др. Профессиональная составляющая зарплаты и влияние приводящих факторов // Демоскоп Weekly. 2007. № 293-294 URL: <http://demoscope.ru/weekly/2007/0293/tema08.php>

<sup>3</sup> См.: Ананьев Б.Г. О проблемах современного человекознания. М.: Наука, 1977. С. 175

3. Состояние здоровья. Трудовая занятость людей с ограниченными возможностями здоровья, как правило, характеризуется низкой квалификацией и заработной платой. Существуют профессии, на которых возрастным сотрудникам работать нельзя – работы на химических и металлургических производствах, подземных работах и т.д.<sup>1</sup>

4. Знания и навыки. Различные эмпирические исследования подтверждают, что уровень образования влияет на уровень дохода. Как правило, люди, получившие хорошее образование, получают более высокую начальную заработную плату, уровень их дохода растет до наступления пенсионного возраста, а риск безработицы и раннего выхода на пенсию уменьшается, важным фактором при этом является качество образования. Различия в зарплате между образованными и необразованными людьми начинают возрастать с 30-летнего возраста и далее.<sup>2</sup>

5. Мотивация к труду. Жизненные обстоятельства, возрастные инволюционные процессы, снижающие возможность противостоять профессиональным стрессам, возрастные кризисы, инвалидность, длительная безработица могут привести к тому, что, находясь в трудоспособном возрасте и фактически обладая необходимыми качествами, человек утрачивает понимание труда как ценности, перестает стремиться к реализации своей трудоспособности.

Понятие трудоспособности с точки зрения способности выполнять определенную работу мы предлагаем рассматривать как совокупность структурных (пол, возраст, здоровье) и динамических (знания, навыки, здоровье, мотивация к труду) характеристик, которые позволяют трудящемуся выполнять работу требуемого объема и качества в соответствующих условиях труда. Структурные компоненты позволяют фиксировать базовые, биологически обусловленные возможности организма,

---

<sup>1</sup> См.: Об утверждении перечня тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда женщин: постановление Правительства РФ от 25 февраля 2000 г. № 162 // <http://base.garant.ru/181761/>

<sup>2</sup> См.: Асп Э., Ухмаваара Х. Факторы, определяющие заработную плату. Перевод Л. Б. Кузнецовой, В. Н. Мининой // Журнал социологии и социальной антропологии. 1999. том 2. № 4. URL: <http://www.old.jourssa.ru/1999/4/asp.html>

а динамические – отразить необходимый вклад собственных усилий в сохранение и продление своей трудоспособности. Такой подход позволяет дифференцировать работников старшего возраста в процессе старения по следующим компонентам (рис. 1.5).

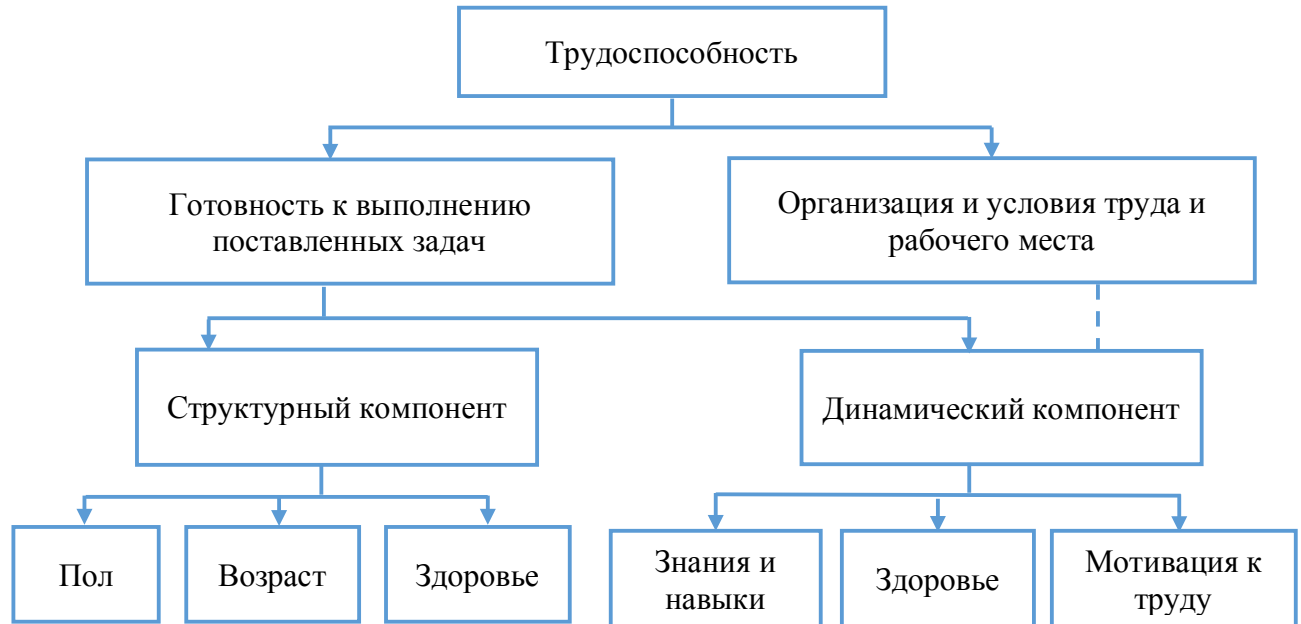


Рис. 1.5. Составляющие трудоспособности

Составлено автором

Исследование показало, что трудоспособность, как структурно сложная характеристика работника, определяется его возрастом, физическим и психическим здоровьем, зависит от гендерной принадлежности, страны проживания и реализации трудовой функции, качества жизни, условий труда и мотивационного настроения. В соответствии с этим трудоспособность является междисциплинарным понятием и фокусом исследования экономики труда, демографии, медицинских наук, трудового права, психологии.

### 1.3. Старший трудоспособный возраст с позиций научных теорий старения

Изменение отношения к оценке трудоспособности, необходимость задействовать в общественном производстве работников старших возрастов<sup>1</sup>

<sup>1</sup> См.: Мусина-Мазнова Г.Х. Социальная геронтология: теория и практика: учебное пособие. Астрахань: Астраханский государственный университет: издательский дом «Астраханский университет», 2012. С. 40-43

обострили проблему продления трудоспособности работников в сфере труда и отсутствия дифференциации лиц старшего возраста.

Понятие «лицо» обозначает человека как социальное существо<sup>1</sup>. Под категорией лиц понимают статистическую группировку людей, объединенных конкретными характеристиками (возраст, уровень дохода, образование, профессиональное положение и т.п.), но не взаимодействующих друг с другом, не собранных в одном месте. В этом отличие социальной категории от социальной группы, для которой характерно взаимодействие и наличие общих связей.

В социологии понятие категории населения следует отличать и от термина «когорта», под которой понимают социальную общность лиц, переживших одни и те же значимые события в свои формативные годы (в период с позднего юношеского до раннего взрослого возраста<sup>2</sup>).

Принадлежность людей к той или иной категории определяется формальными и неформальными признаками. Формальные нормы закреплены в различных нормативно-правовых актах, неформальные – связаны с «социальным расписанием», правилами, которые определяют социальные роли и обеспечивают восприятие членов данной категории обществом.

В нормативных правовых актах Российской Федерации используются различные термины в отношении лиц старшего возраста<sup>3</sup>:

- «пожилые граждане» (Конституция РФ);
- «пожилое население / граждане старших возрастов / граждане пожилого возраста» (Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года);
- «население старших возрастных групп / пожилые люди» (Концепция демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года);

<sup>1</sup> См.: Проспект активного словаря русского языка / Под ред. Ю.Д. Апресян. М.: Языки славянских культур. 2010. С.589

<sup>2</sup> См.: Науэн М.С. Метод когортного анализа в социологии / Журнал социологии и социальной антропологии. 2006. Т.9. №3. С. 137-144

<sup>3</sup> См.: Трубин В., Николаева Н., Палева М., Гавдифаттова С. Пожилое население России: проблемы и перспективы // Социальный бюллетень. 2016. №5. С. 4



- «граждане старшего возраста» (Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года);
- «граждане (люди) старшего поколения» (ФЦП «Старшее поколение» (1997–2004 годы) и Стратегия действий в интересах граждан старшего поколения в Российской Федерации до 2025 года);
- «граждане пожилого возраста» (Государственная программа Российской Федерации «Социальная поддержка граждан»).

Росстат использует термины «граждане пожилого возраста» и «население (лица) старше трудоспособного возраста». Встречается также термин «лица предпенсионного возраста», употребляемый в отношении лиц за два года до выхода на пенсию (по предложению президента России В.В.Путина связи с увеличением пенсионного возраста в 2018 г. – за пять лет до наступления срока выхода на пенсию), в том числе досрочно назначаемую трудовую пенсию по старости.

Общим признаком для всех обозначенных категорий граждан является возрастной ценз (возраст мужчин — 60 лет и более, женщин — 55 лет и более) или факт формального выхода на пенсию (определенным категориям граждан трудовая пенсия по старости может быть назначена ранее достижения общеустановленного пенсионного возраста<sup>1</sup>).

Законом Российской Федерации не охватываются иные категории работников старших возрастов, кроме пенсионеров по возрасту и отдельных пенсионеров, вышедших на пенсию по льготным основаниям.

В исследовательской практике принято рассматривать лиц младше трудоспособного возраста (до 15 лет включительно), трудоспособного возраста, лиц старше трудоспособного возраста (старше 55 лет для женщин и 60 лет для мужчин), среди которых выделяют следующие возрастные группы

---

<sup>1</sup> См.: О трудовых пенсиях в Российской Федерации: федеральный закон от 17 декабря 2001 г. ФЗ №173 с изм. и доп. на 04 июня 2014 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. 2001. №52. Ст. 4920; 2014. №23. Ст. 2930. Далее – федеральный закон о трудовых пенсиях.

в зависимости от потребности в социальной помощи: с 60 до 64 лет, с 65 до 80 лет, старше 80 лет<sup>1</sup>.

Деление возраста трудоспособности на отдельные периоды не получило широкого распространения, встречается в основном в медицинской литературе, в которой выделяют группы младшего, среднего и старшего трудоспособного возраста. К лицам старшего трудоспособного возраста относят мужчин 40—59 лет и женщин 40—54 лет<sup>2</sup>. В социологической практике по ролям в общественном производстве различают детей и подростков до 15 лет; молодежь 16-29 лет (с разделением на мужчин и женщин); население старшего фертильного возраста (женщин 30-39 лет и мужчин 30-44 лет); население старшего трудоспособного возраста (женщин 40-54 лет и мужчин 45-59 лет); население старше трудоспособного возраста<sup>3</sup>. В отдельных исследованиях встречается выделение младшего, среднего и старшего сегмента трудоспособного контингента<sup>4</sup>.

Наличие формальных оснований помогает законодательно унифицировать подходы к управлению трудом лиц определенного возраста, в связи с этим верхняя граница старшего трудоспособного возраста связывается с возрастом выхода на пенсию.

Неформальные возрастные нормы определены «социальным расписанием», общественным мнением, культурой. Для концептуализации жизни людей от рождения до смерти исследователи (философы, психологи, социологи) выделяли стадии жизни или развития людей (возрастные группы) в соответствии с возрастными параметрами и ассоциациями.

---

<sup>1</sup> См.: Распоряжение Правительства РФ от 05.02.2016 N 164-р «Об утверждении Стратегии действий в интересах граждан старшего поколения в Российской Федерации до 2025 года»

<sup>2</sup> См.: Коновалов О.Е. Сычев М.А. Заболеваемость врачей старшего трудоспособного возраста: проблемы социальной гигиены и история медицины. 2008. - №3. – С. 9-12.; Зенков И.Б. Организационные аспекты медицинской помощи лицам старшего трудоспособного возраста с урологическими заболеваниями. автореф. дис... канд. мед. наук. Москва, 2014. С. 10; Елфимова Т.А. Оценка влияния загрязнения атмосферного воздуха города Улан-Батора на заболеваемость населения // Здоровье населения, качество жизни и социально-гигиенический мониторинг. 2014. №5 (2). С. 853-856.

<sup>3</sup> См.: Санжаревский И.И. История, методология и техника исследования проблем общества и личности в социологии. – изд. 4-е, испр. и доп. Тамбов, Пролетарский светоч, 2012. URL: [http://read.virmk.ru/s/SANZ\\_SOC/](http://read.virmk.ru/s/SANZ_SOC/).

<sup>4</sup> См.: Васин С. Россия стареет хуже других стран // ДемоскопWeekly. 2008. № 357-358. URL: <http://www.demoscope.ru/weekly/2008/0357/tema01.php>

В 6 в до н.э. Пифагор в своей возрастной периодизации проводил аналогию человеческой жизни с временами года. Возрастные периоды от 20 до 40 лет (период лета) и от 40 до 60 лет (период осени) он отнес к зрелости человеческой жизни, когда «человек находится в расцвете сил»<sup>1</sup>. Гиппократ и Аристотель считали, что старение связано с расходом «природного жара» и разделяли жизнь на десять семилетних периодов.

Развитие личности по Э.Эриксону по своему содержанию определяется тем, что общество ожидает от человека, какие ценности и идеалы ему предлагает, какие задачи ставит перед ним на разных возрастных этапах. В процессе взросления человек проходит следующие друг за другом стадии, на каждой из которых он выбирает одно из двух полярных отношений (доверие или недоверие к миру, инициативу или пассивность, компетентность или неполноценность и т.д.) и приобретает определенное качество (личностное новообразование), которое фиксируется в структуре личности и сохраняется в последующие периоды жизни. Стадии развития личности по Э.Эриксону включают в себя раннюю зрелость (от 20 до 40–45 лет), среднюю зрелость (от 40–45 до 60 лет) и позднюю зрелость (свыше 60 лет). При адекватном сценарии периоду развития от 20 до 40 (45) лет присущи такие черты как стремление к контактам с людьми, желание и способность посвятить себя другим людям. Достигнув средней зрелости (40(45) – 60 лет) человек проводит продуктивную творческую работу над собой и другими, особенно в труде. Согласно Э.Эриксону, главная задача развития в среднем возрасте заключается в выборе между стагнацией эго и генеративностью (распространением интересов на более широкие области: людей в целом и будущие поколения). Э.Эриксон связывает профессиональную продуктивность с осознанием ответственности за содержание своей жизни перед самим собой и перед другими людьми. Центральной проблемой периода поздней зрелости становится разрешение

---

<sup>1</sup> См.: Психология среднего возраста, старения, смерти / Под ред. А.А. Реана. СПб.: «Прайм-Евронанк», 2003. С.45

противоречия между сохраняющейся трудоспособностью, возможностью принести пользу и их не востребованностью.

К.Г.Юнг также отмечал, что после 40 лет у человека меняется программа жизни, предлагая создание «высших школ для сорокалетних», которые готовили бы их к будущей жизни. Главными сторонами жизни зрелости он называет профессиональную деятельность и семейные отношения, в которых человек стремится к полному раскрытию своего потенциала.

Обобщая опыт различных стран, семинар геронтологов и ВОЗ в 1963 г. определил следующую периодизацию возрастов для взрослых: молодой возраст – 18-44 лет, возраст 45-59 лет - средний; 60-74 лет – пожилой; 75-90 лет – старческий; 90 лет и старше – возраст долголетия. Однако в конце XX века Д.Б.Бромлей в своей возрастной периодизации отнесет 60-летний возраст к периоду зрелости, предшествующему предпенсионному.

Возрастные классификации варьируются между странами и различаются во времени, что отражает различия в политической, экономической ситуации, разных возможностях рабочей силы. Переход к пожилому возрасту (поздней зрелости) чаще всего связывается с наступлением пенсионного возраста.

Так, в возрастной периодизации, разработанной Международной организацией труда для стран Африки, определение «пожилых» включает лиц старше 50 лет, тогда как в большинстве развитых стран в эту группу входят люди старше 60 лет<sup>1</sup>. Нижняя граница старшего трудоспособного возраста размыта и может быть определена в диапазоне от 40 до 45 лет (приложение А).

Для возрастного периода от 40 до 60 лет характерно появление первых признаков биологического старения (табл.1.10).

---

<sup>1</sup> См.: World health organization. Proposed working definition of an older person in Africa for the MDS Project URL: <http://www.who.int/healthinfo/survey/ageingdefnolder/en/>

Таблица 1.10

Характеристика состояния систем организма в разные возрастные периоды<sup>1</sup>

Система	Возрастной период										
	От 18 до 19 лет	20 лет	От 21 года до 24 лет	От 25 до 29 лет	От 30 до 45 лет	От 46 до 48 лет	49 лет	От 50 до 54 лет	От 55 до 60 лет	От 61 года до 69 лет	70 лет и старше
Нервная	Р	МАХ				Стабилизация			Атрофия		
Эндокринная	Р	МАХ	Стабилизация				Атрофия				
			Стабилизация				Менопауза у женщин				
Костная	Сращение костей			Метаболические нарушения			Атрофия				
Мышечная	Р	МАХ				Начало атрофии					Атрофия на 3/4
Сердечно-сосудистая (сердце)	МАХ					Стабилизация			Атрофия		

Примечание. Р – период роста и развития, МАХ – период максимального развития и физиологической активности органов, прямоугольником выделен период от 46 до 60 лет.

В развитии психических функций также наблюдается начало инволюционных процессов. Наибольшие величины сдвигов отмечены в области невербального интеллекта, памяти, динамичности возбуждения, а наименьшие – в мышлении. Однако большее развитие вербального интеллекта, внимания и наблюдения после 40 лет противостоит процессу старения. Влияние возраста на изменение памяти можно разделить на три группы: до 25 лет наблюдается постепенный прогресс; от 25 до 50 лет наступает стабилизация; свыше 50 лет – регресс памяти. Уровень логической способности у 30-летнего составит 96%, у 40-летнего – 87%, у 50-летнего – 80%, 60-летнего – 75%<sup>2</sup>. Однако такие качества, как одаренность и образование человека способны приостановить этот процесс.

Процесс развития психических функций в зрелости сложен и неоднозначен: инволюция общих свойств сочетается с прогрессивным развитием специальных знаний, умений и навыков. В зрелости

<sup>1</sup> См.: Милоков В.Е., Жарикова Т.С. Критерии формирования возрастных групп пациентов в медицинских исследованиях в клинической медицине 2015. № 11. С. 5-11.

<sup>2</sup> См.: Ананьев Б. Г. и др. Индивидуальное развитие человека и константность восприятия / Б. Г. Ананьев, М. Д. Дворяшина, Н. А. Кудрявцева; Акад. пед. наук СССР. М.: Просвещение, 1968. С. 323-333.

психологическое и физическое самочувствие в большей степени зависит от индивидуальных особенностей человека, от направленности его личности, специфики жизненных целей и их реализации.

Особенности развития человека в период между 40 и 60 годами заключаются в том, что сохраняется высокая интеллектуальная активность и продуктивность в привычных условиях профессиональной работы, вместе с тем возникают серьезные затруднения в овладении новыми видами деятельности.

Возрастные периоды ассоциируются с изменениями в производительной силе людей, поскольку место человека в общественном производстве во многом определяет социальное положение, самосознание и уровень притязаний членов соответствующей возрастной группы. Исторически в России выделялись: новорожденные, дети, подростки, юноши и девушки, зрелые мужчины и женщины, старики<sup>1</sup>. Половозрастное разделение труда во многом определяет социальное положение, самосознание и уровень притязаний членов соответствующей возрастной группы.

Большинство работодателей в Европе считают, что снижение производительности труда происходит после достижения работником возраста 40 – 50 лет. В зависимости от отрасли, сферы деятельности, пола или политики по управлению персоналом компании работник может быть причислен к категории сотрудников старшей возрастной группы раньше или позже.

Термин «старшая возрастная группа» встречается в исследованиях, посвященных вопросам реализации трудового потенциала людей предпенсионного и пенсионного возраста. К этой группе причисляют лиц, достигших определенного возраста, с которого они начинают

---

<sup>1</sup> См.: Мазалова Н. Б. Состав человеческий: Человек в традиционных представлениях русских. СПб., 2001. С. 25

рассматриваться как тормоз в развитии предприятий<sup>1</sup>, «балласт»<sup>2</sup>, сталкиваются с объективными и субъективными трудностями в сфере труда и занятости<sup>3</sup>, при этом изменение отношения к работникам в зависимости от сферы занятости происходит в диапазоне от 50 до 54 лет.

Оптимальное значение продуктивного возраста, рассчитанное экспертным методом на основе анализа результативности работников, находится: для руководителей – в возрастном интервале от 40 до 50 лет, для специалистов – от 35 до 45 лет, для рабочих – от 30 до 40 лет<sup>4</sup>, эти возрастные периоды варьируются в зависимости от размера предприятия и выполняемых функций. Работниками старшей возрастной группы будут признаны лица, перешагнувшие этот возрастной рубеж.

Недостаток этого подхода состоит в субъективности, поскольку на итоговые данные сильное влияние может оказать личность и возраст человека, проводящего оценку<sup>5</sup>.

Преодолеть этот недостаток позволяет подход, в котором за основу периодизации принимают производственно-экономические критерии, которые определяют капитализированную стоимость способностей и потенциала персонала<sup>6</sup>. Сотрудники, для которых расчетные данные меньше либо равны нулю, могут быть причислены к работникам старших возрастов. Центральной проблемой такого способа является установление и квантификация анализируемых величин. Не всегда отсутствие профессиональной продуктивности связано с инволюционными процессами, определяющим здесь может стать индивидуально-личностные особенности человека, его доминирующий мотив или неподходящие условия труда.

---

<sup>1</sup> См.: Великий П.П., Бочарова Е.В. Созидательный потенциал старшей возрастной группы в сельском социуме // Историческая и социально-образовательная мысль. 2017. №1/2. С. 79 -96

<sup>2</sup> См.: Шванова И.С., Шебураков И.Б. Управление карьерным развитием государственных служащих старшей возрастной группы // Интерактивная наука. 2016. С. 38-43

<sup>3</sup> См.: Киселева Е.В. Правовое регулирование труда работников старших возрастных групп: автореф. дис...канд. экон. наук. М., 2011. С. 18

<sup>4</sup> См.: Лапкина Н.А. Обеспечение конкурентоспособности персонала в условиях его старения (на примере машиностроительных предприятий г. Рубцовска): автореф. дис... канд. экон. наук. Барнаул: ГОУ ВПО «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова», 2007. С. 11

<sup>5</sup> См.: Menges u. Altere mitarbeiter als betriebliches erfolgspotential. Dusseldorf, univ., diss, 2000. S. 152

<sup>6</sup> См.: Тугускина Г. Н. Методика оценки человеческого капитала предприятий // Управление персоналом. 2009. №5. URL: - <http://www.toppersonal.ru/issue.html?1936>

Согласно исследованиям, чем моложе чувствует себя работник, тем выше производительность его труда. В компаниях, где сотрудники в полной мере ощущали свой возраст, производительность труда снижалась на 5–6%<sup>1</sup>. На самоощущение работников влияют два основных фактора: наполненность работы смыслом и отсутствие в компании дискриминационных корпоративных процедур, связанных с возрастом. Для целого ряда профессий ранний возрастной пик продуктивности обусловлен характером работы, поскольку мастерство, знания и опыт должны сочетаться с высоким уровнем физической и функциональной готовности (летчики-испытатели, профессиональные спортсмены, артисты балета и т. д.). Вместе с тем для представителей очень многих профессий возрастной спад продуктивности нехарактерен (актеры, преподаватели, врачи).

Показатели производительности позволяют определить нижнюю границу (по возрасту снижения интенсивности использования, исходя из выявленных в локальных нормативных актах особенностей регулирования трудовой жизни<sup>2</sup>) и верхнюю границу (возраст, когда работник больше не демонстрирует ожидаемую производительность на данном рабочем месте или переступает оптимальный продуктивный возраст для данной должности на конкретном предприятии) старшего возраста работников. Однако широкий диапазон показателей принадлежности (возраст, показатели продуктивности, размер предприятия, категория персонала, должность и т. д.) не позволяет выявить унифицированных рамок, в т. ч. возрастных.

Федеральным агентством по трудоустройству Германии к работникам старших возрастов были отнесены лица, которые из-за преклонного возраста и связанных с этим объективных личностных и физиологических изменений, а также из-за изменений в потребностях экономики больше не в состоянии без помощи со стороны конкурировать на рынке труда с другими

---

<sup>1</sup> См.: Авшалумова Р. Возраст эффективности // Ведомости. 2015. № 3818

<sup>2</sup> См.: Menges U. *Altere mitarbeiter als betriebliches erfolgspotential* // *Unternehmensführung und Personalwirtschaft*. Wirtschaftsverl. Bachem, 2000. P. 152



работниками, в качестве нижней границы был принят возраст 45 лет<sup>1</sup>. Данное определение отражает проблему трудоустройства возрастных работников, которая во многом связана с существующим в обществе негативным отношением к старости (табл. 1.11).

Таблица 1.11

## Социальные теории старения

Название теорий	Период	Основные идеи
1	2	3
Теория запрограммированного старения <sup>2</sup>	XIX в.	Старение – побочный продукт реализации генетической программы онтогенеза, необходим для освобождения жизненного пространства и ресурсов для молодых поколений
Теория отчуждения, освобождения <sup>3</sup>	1950-е гг. XX в.	По мере старения пожилые люди отчуждаются от ряда общественно-значимых функций и ролей, чтобы это общество могло продолжать нормально функционировать.
Теория деятельности, активности <sup>4</sup>	1963 г.	Люди, вступая в старость, сохраняют те же потребности и желания, что и в среднем возрасте. Вынужденное их исключение из жизни общества является неестественным. Счастливая старость возможна либо при сохранении занятости, либо при полной замене прежние социальные отношений новыми.
Эйджизм <sup>5</sup>	Конец XX в.	Процесс дискриминации людей по причине старости, в связи со стереотипами и неприязненным отношением к пожилым.
Модель успешной старости <sup>6</sup>	Конец XX в.	Наличие новых целей, минимизация потерь и максимизация достижений определяют продуктивную старость. Восполнение «потерь» в старости возможно положительными процессами отбора (правильная постановка целей), компенсации (использование технологий или увеличение усилия), оптимизации (приобретение необходимых ресурсов).

Составлено автором

<sup>1</sup> См.: Weiterbildung von Beschäftigten. – Agentur für Arbeit Reutlingen, 2016 URL: - <https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mtc2/~edisp/egov-content443751.pdf>

<sup>2</sup> См.: Москалев А. А. Старение и гены. СПб. Наука, 2008. С. 85

<sup>3</sup> См.: Carp F.M. A future for the aged. University of texas press, 1966.

<sup>4</sup> См.: Havighurst R.J. Successful aging & process of aging. New york: Atherton press, 1963

<sup>5</sup> См.: Butler R. N. Age-ism: another form of bigotry // The Gerontologist. 1969. № 9. P. 243–246.

<sup>6</sup> См.: Baltes P.B., Baltes M.M. Psychological perspectives on successful aging: the model of selective optimization with compensation. // Successful aging: perspectives from the behavioral sciences. New York: Cambridge university press, 1990. PP. 1–34

Переход от понимания старения как болезни к модели успешного старения позволяет преодолеть негативные стереотипы старения, создающие трудности в трудоустройстве лиц старшего трудоспособного возраста. Социальные стереотипы довлеют над людьми и, с одной стороны, обязывают их принимать те правила поведения, которые установлены для каждой возрастной группы (приложение Б), с другой - обеспечивают восприятие членов данной возрастной группы в обществе.

Исследование литературы<sup>1</sup> позволило нам выделить следующие стереотипы восприятия деятельности работников старше 45 лет: нелояльность к изменениям, низкая адаптация и мобильность; негибкость и труднообучаемость; неготовность к подчинению; низкая производительность; снижение уровня здоровья; опасение, что вклад в развитие работников не оправдывает себя, поскольку потребует слишком много усилий и затрат ресурсов организации, несоизмеримых со сроком окупаемости.

Противоречие между требованиями экономики, нуждающейся в задействовании работников старшего трудоспособного возраста, и ригидностью общественных установок и стереотипов ведет к кризису идентичности людей зрелого и пожилого возраста<sup>2</sup>, усиливающемуся с прекращением трудовой деятельности<sup>3</sup>. Приближающиеся к пожилому возрасту люди, находясь в трудоспособном возрасте и состоянии, могут выбрать один из нескольких вариантов поведения<sup>4</sup>: активная подготовка к выходу на пенсию (получение дополнительной или новой специальности, освоивание новой информации); стремление к продолжению

---

<sup>1</sup> См.: Старикова М.М. Стереотипы старости и старения // Вестник Нижегород. ун-та им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. Н. Новгород, 2011. № 2. С. 43–49; Смирнова Т.В. Пожилые люди: стереотипный образ и социальная дистанция // Социологические исследования. 2008. № 8. С. 49–55; Factsheet: Dispelling common myths around older people in the workplace. URL: [http://www.bitc.org.uk/sites/default/files/myth\\_buster\\_factsheet.pdf](http://www.bitc.org.uk/sites/default/files/myth_buster_factsheet.pdf)

<sup>2</sup> См.: Бурлачук Л.Ф., Коржова Е.Ю. Психология жизненных ситуаций: Учебное пособие. М.: Российское педагогическое агентство, 1998. С. 200

<sup>3</sup> См.: Смирнова Т.В. Пожилые люди: стереотипный образ и социальная дистанция // Социологические исследования. 2008. № 8. С.30-37

<sup>4</sup> См.: Абрамова Г.С. Возрастная психология: Учеб. пособие для студ. Вузов 4-е изд., стереотип. М.: Издательский центр «Академия», 1999. 672 с. С. 625 - 626

профессиональной трудовой деятельности; отсутствие существенных переживаний, поскольку работа давно не осуществляется с полной отдачей, переход к «пассивному пенсионерству».

Работник демонстрирует ту или иную модель поведения не только на основе субъективной оценке своих возможностей и желаний, но и анализируя поведение работодателя. Работодатели занимают определенные позиции по отношению к работникам старших возрастов: стратегия полного исключения - неприятие пожилых людей в качестве работников; стратегия неполного исключения – допускается использование труда пожилых работников в исключительных случаях; стратегия вынужденного включения – привлечение к работе в случаях производственной необходимости; стратегия включения – признание ценности опыта и знаний сотрудников третьего возраста.

По частоте встречаемости лидируют первые три стратегии, которые содержат элементы дискриминационного отношения. Стратегия включения, предоставляющая равные права для работников всех возрастов, встречается на современном рынке труда крайне редко<sup>1</sup>.

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) определяет сотрудников старших возрастов как людей, которые находятся во второй половине трудовой жизни, еще не достигли пенсионного возраста, здоровы и трудоспособны. Согласно периодизации ОЭСР можно выделить стареющих сотрудников в возрасте от 40 до 55 лет и старых сотрудников между 55-ым годом жизни и датой выхода на пенсию<sup>2</sup>. Такой подход позволяет выделить работников старшего возраста в отдельную группу, однако не учитывает возможность сдвига возрастных норм в зависимости от сферы деятельности работника.

Исследования показывают, что периоды наивысших

---

<sup>1</sup> См.: Смиронова Т.В. Концептуальные основания реализации социально-трудового потенциала пенсионеров по возрасту: автореф. дис... д-ра соц. наук. Саратов: Саратовский государственный технический университет. С. 16

<sup>2</sup> См.: Labour force participation rates of older workers // OECD Economic Surveys: New Zealand, 2007 URL: - [http://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-new-zealand-2007/labour-force-participation-rates-of-older-workers\\_eco\\_surveys-nzl-2007-graph2\\_10-en](http://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-new-zealand-2007/labour-force-participation-rates-of-older-workers_eco_surveys-nzl-2007-graph2_10-en)

профессиональных достижений наступают в разное время в зависимости от сферы деятельности. Более ранние достижения (до 30-летнего возраста) отмечаются у химиков, затем (до 30-34 лет) – у математиков и физиков, инженеров в области электроники, более поздние (35-39 лет) отмечены у геологов, медиков и других специалистов. Кульминационные моменты у представителей научных областей деятельности располагаются, как правило, между 40 и 55 годами<sup>1</sup>.

Выделение группы сотрудников старших возрастов по факту достижения карьерного плато<sup>2</sup> не лишено недостатков. Под карьерным плато понимается этап в карьере специалиста, при достижении которого происходит замедление или полное прекращение его профессионального или карьерного роста (до 45 лет). Основные задачи этого этапа – сохранение на прежнем уровне продуктивности и эффективности, а также переосмысление принятых на предыдущей стадии решений, связанных с целями карьеры. Следующий этап поддерживания профессиональных навыков (свыше 45 лет) связан с определенным рядом проблем, зависящим от того, продолжает ли работник, находящийся на этой стадии, свое продвижение в организации, перемещается ли на нижестоящие позиции или покидает организацию<sup>3</sup>. Выделение стадий карьеры и привязка их к возрасту не отвечает современному динамическому обществу.

Психологи ввели понятие «карьерный возраст», который равен 5-7 годам и обозначает максимальный срок построения карьеры. Если в течение этого срока специалист не смог построить свою карьеру в организации, то необходимо предпринять меры к смене карьерной стратегии. Таким образом, человек, не достигший 45 - летнего возраста, через пять лет работы по конкретной специальности может оказаться в середине карьерного пути,

<sup>1</sup> См.: Дружилов С.А. Основы психологии профессиональной деятельности инженеров-электриков М.: Академия Естествознания URL: - <http://www.rae.ru/monographs/83-2963>

<sup>2</sup> См.: Speckner Günther: Mit 50 schon zum alten Eisen? Ältere Mitarbeiter im Betrieb / Günther Speckner. – Wiesbaden: Gabler, 1980.- 184 с. URL: [http://dlx.bookzz.org/genesis/1083000/675470b94d48bbb423f099450bb30a5b/\\_as/\[Günther\\_Speckner\\_\(auth.\)\]\\_Mit\\_50\\_schon\\_zum\\_alten\(BookZZ.org\).pdf](http://dlx.bookzz.org/genesis/1083000/675470b94d48bbb423f099450bb30a5b/_as/[Günther_Speckner_(auth.)]_Mit_50_schon_zum_alten(BookZZ.org).pdf)

<sup>3</sup> См.: Киселева Е.В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие. Вологда: Легия, 2010. С. 27

свойственного именно для данной профессиональной сферы. Достижение карьерного плато в качестве критерия выделения работников старшей возрастной группы затруднено тем, что оно может быть рассмотрено и как причина причисления сотрудника к персоналу старшей возрастной группы, и как следствие наступления определенного возраста.

Выделение сотрудников старших возрастов может быть проведено по различным основаниям, неоднозначность группирования связана с профессиональными, гендерными и бизнес-различиями, специфическими для различных предприятий. В данную категорию попадают лица, дифференцированные по большому количеству признаков, а действующим российским законодательством и наукой возрастные границы для нее четко не определены (табл.1.12).

Мы предлагаем уточнить понятие «лицо старшего трудоспособного возраста» – лицо, находящееся во второй половине трудовой жизни, не достигшее пенсионного возраста, испытывающее трудности в реализации своей трудоспособности по объективным и субъективным причинам.

Выделение сотрудников старшего трудоспособного возраста в отдельную категорию невозможно только по одному основанию, поскольку критерии специфичны и зависят от цели исследования. Конкретное лицо, достигнув определенного возраста и оставаясь вполне трудоспособным, может попасть в возрастную границу «кадровой» старости. Кроме того, лица старшего трудоспособного возраста могут быть трудоустроенными, находиться в поиске работы или отказаться от попыток трудоустройства.

Таблица 1.12

## Признаки принадлежности к лицам старшего трудоспособного возраста

Основания		Характеристика работников	Возраст
1		2	3
Формальные	Объективные	Особенности и законодательства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- верхняя граница – предпенсионный возраст;</li> <li>- нижняя граница - возраст выхода на пенсию.</li> </ul>
		- состоят или хотят состоять в трудовых отношениях с работодателем.	

Основания		Характеристика работников	Возраст	
1		2	3	
Неформальные		Специфика положения на рынке труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обладают здоровьем и трудоспособностью;</li> <li>- испытывают трудности в трудоустройстве и конкурировании на рынке труда.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вторая половина трудовой жизни;</li> <li>- не достигли пенсионного возраста.</li> </ul>
		Наличие физических, психических и психологических особенностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постепенное снижение физического здоровья, невербального интеллекта, памяти, динамичности;</li> <li>- сохранение эффективности и дальнейшее развитие вербального интеллекта, внимания и наблюдения;</li> <li>- ответственность за содержание своей жизни;</li> <li>- возникновение противоречия между сохраняющейся трудоспособностью, возможностью принести пользу и их не востребованностью;</li> <li>- основные сферы интересов: профессиональная деятельность и семейные отношения;</li> <li>- высокая продуктивность в привычных условиях профессиональной работы;</li> <li>- серьезные затруднения в овладении новыми видами деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- от 40(45) до 60(65) лет.</li> </ul>
	Субъективные	Возрастные нормы, принятые в обществе	<ul style="list-style-type: none"> <li>- появление особых возрастных стереотипов;</li> <li>- преобладание негативных стереотипов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- от 45 (50) до 60 лет.</li> </ul>
		Особенности использования в организации и оценки профессиональной успешности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не демонстрирует ожидаемую производительность на данном рабочем месте;</li> <li>- снижение капитализированной стоимости способностей и потенциала персонала;</li> <li>- снижение результативности труда работников;</li> <li>- достижение карьерного плато</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- верхняя и нижняя границы определяются экспертным методом, исходя из анализа результативности и карьерного пути.</li> </ul>
		Изменение личного статуса и самовосприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- демонстрация одной из трех моделей поведения подготовки входа на пенсию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- верхняя и нижняя граница устанавливаются на основании самооценки работника, определении его психологического возраста.</li> </ul>

Составлено автором

Основываясь на проведенном анализе, можно говорить о главных признаках лиц старшего трудоспособного возраста: (1) переход во вторую половину трудовой жизни (нижняя граница определяется возрастом выхода на пенсию, а верхняя может варьироваться в диапазоне от 40 до 46 лет в зависимости от особенностей профессии и условий труда) и (2) появление

трудностей в реализации своей трудоспособности – при найме или в процессе труда. Трудности в сфере труда и занятости могут носить объективный (состояние экономики, возрастные личностные и физиологические изменения) и субъективный (стереотипы, принятые корпоративные процедуры, демонстрируемая модель поведения) характер.

### **Выводы к первой главе:**

1. На эволюцию научных представлений о старении занятых влияют следующие факторы трансформации рынка труда: демографические, социальные, политические и экономические. В диапазоне демографических изменений – старение населения, уменьшение его трудоспособной части, увеличение в структуре занятых доли работников старших возрастов. В группе факторов социальной направленности – негативные стереотипы старения в обществе, социальная дискриминация по возрасту, низкая заинтересованность работодателей в найме и обучении возрастных сотрудников. К экономическим факторам в работе отнесена высокая степень географической оседлости старших возрастных групп, структурная безработица, тенденция снижения уровня заработной платы с увеличением возраста, усиление конкуренции на международном рынке труда, вызванной глобализацией экономики, ростом международной подвижности рабочей силы, развитием нестандартных форм занятости, потребностью в постоянном квалификационном приспособлении к новым рабочим местам. Политические факторы – изменение законодательства и остающиеся дискуссионными на государственном уровне проблемы «поколения сэндвич».

В соответствии с исследованием факторов определено, что, во-первых, по отношению к другим государствам Россия остается относительно молодой страной, что обосновывается значением следующих показателей: коэффициент старения населения, доля лиц, относимых к категории «самые старые». Тем не менее, во-вторых, в ближайшее десятилетие российскую экономику ожидает сокращение темпов прироста рабочей силы и снижение

производительности труда, что станет предпосылкой повышения в структуре рабочей силы когорт старшего возраста.

2. К изменениям научных представлений о постарении занятых можно отнести прослеженную в ходе анализа обоснованную трансформацию взглядов ученых на возраст как критерий пригодности к выполнению работником его трудовой функции и участию в определенных видах деятельности. Систематизация взглядов позволила выявить следующие положения: 1) усиливается понимание, что возрастные работники являются конкурентной рабочей силой, использование которой приводит к смягчению кадрового дефицита; 2) увеличение трудовой мобильности возрастных сотрудников есть один из способов преодоления структурной безработицы; 3) стимулирование роста экономической активности рабочей силы старших возрастов приводит к повышению потребительских расходов и появлению новых рабочих мест; 4) в соответствии с изменениями в культуре и социальных нормах старость воспринимается как продуктивный период жизни; 5) возможность разрешения проблем поколения «сэндвич» через государственные и институциональные решения.

3. Трудоспособность является важной составляющей в определении когорты трудоспособного населения страны. От доли экономически активного населения зависит возможность и готовность государства к реализации экономической и социальной политики. Исследование показало, что трудоспособность, как структурно сложная характеристика работника, определяется его возрастом, физическим и психическим здоровьем, зависит от гендерной принадлежности, страны проживания и реализации трудовой функции, качества жизни, условий труда и мотивационного настроения. В соответствии с этим трудоспособность является междисциплинарным понятием и фокусом исследования экономики труда, демографии, медицинских наук, трудового права, психологии.

4. Автор приходит к выводу, что трудоспособность - это способность человека выполнять определенную работу в определенных условиях труда и



на определенном рабочем месте. В соответствии с признаком степени возможности участия в выполнении трудовой функции различают полную и частичную трудоспособность; с признаком вектора трудовой направленности – общую, профессиональную, специальную.

5. Существуют особенности, привнесенные к характеристике трудоспособности работников в различных странах. Если в исследованиях большинства государств трудоспособность связывают с возрастом (Италия, Франция) или с возможностью работать по крайней мере 3 часа в день в нормальных условиях на общем рынке труда (Германия), то в американских - возможностью зарабатывания денег.

6. Обоснованный в ходе исследования подход к оценке трудоспособности позволяет дифференцировать работников старшего возраста в процессе их старения. Суть подхода состоит в учете базисной составляющей в формировании и реализации трудоспособности, включающей структурные (пол, возраст, здоровье) и динамические (знания, навыки, мотивация к труду, здоровье) характеристики, что дает возможность, во-первых, фиксировать биологически обусловленные возможности человеческого организма, во-вторых, обеспечивать необходимый вклад в прилагаемые работником усилия по сохранению и продлению его способности к труду.

7. В ходе исследования выявлено, что следствием улучшения здоровья населения в соответствии с изменением качества жизни и прогрессом в медицине стало увеличение продолжительности жизни в целом. Рост экономического развития, науки, совершенствование социальной инфраструктуры, характера и условий труда обеспечили продление профессиональных способностей работника, что стало предпосылкой включения в трудовую деятельность занятых в возрасте, превышающем установленные законом границы трудоспособности.

8. В связи с тем, что социальное пенсионное страхование оценивает достижение определенного возраста как показатель, препятствующий

профессиональной трудовой деятельности, автор обосновывает в работе, что оценка трудоспособности, помимо прочего, необходима для определения пенсионного возраста населения. Анализируя особенности пенсионной системы Австрии, Великобритании, Германии, Италии, Швеции, Франции, автор акцентирует внимание на особенностях подходов к продлению трудоспособного возраста в каждой из обозначенных стран и характеризует специфику этой проблемы в России. Обеспечение по старости, введенное в СССР в 1932 г., было основано на продолжительности жизни населения, в среднем составляющей 50 и 44 лет, соответственно, для женщин и мужчин, значительном удельном весе занятых в сфере производственной деятельности с тяжелыми, слабо механизированными условиями труда, и до 2018 г. (72,5 лет) не изменялось.

9. Необходимость разработки и поэтапной реализации российской «Стратегии действий в интересах граждан пожилого возраста до 2025 г.» обосновывается с позиций научных теорий старения. В ходе проведенного анализа выявлено, что принадлежность человека к определенной возрастной группе определяется формальными и неформальными признаками. Каждая из этих групп была использована на протяжении нескольких веков для выявления, в том числе, периода постарения и старости. Согласно исследованию,

- в ранних исследованиях, исходя из реальной продолжительности жизни, возрастная периодизация заканчивалась 60 годами. Так, Гиппократ и Аристотель разделяли жизнь на семь периодов и считали, что старение связано с расходом «природного жара». Пифагор выделял «осень жизни», определяя ее длительность 40-60 годами жизни. По Эриксону, есть период средней (40-45 – 60 лет) и поздней взрослости (свыше 60 лет). Выбирая на каждой из стадий одно из двух полярных отношений (степень доверия к миру, инициатива или пассивность, компетентность или неполноценность), человек приобретает определенное качество («личностное новообразование»), которое фиксируется в структуре личности и во время

«поздней взрослости» позволяет адекватно разрешать противоречия между сохраняющейся трудоспособностью, возможностью приносить пользу и не востребованностью. Зрелость, по Юнгу, определяется профессиональной деятельностью и семейными отношениями, в которых человек стремится к полному раскрытию своего потенциала.

- выявлена содержательная эволюция социальных теорий старения. Например, согласно теории запрограммированного старения (XIX в.), старение определялось как побочный продукт реализации генетической программы онтогенеза, необходимый для освобождения жизненного пространства и ресурсов для молодых поколений. Похожая идея – в теории отчуждения (освобождения), сформированной в 50-гг. XX в. Поворотным пунктом стал 1963 г. - с созданной теорией активной деятельности, сфокусированной на идее идентичной другим возрастным группам потребности старшей из них сохранения занятости, выделенными на семинаре геронтологов тремя периодами жизни: – пожилой (60-74 лет), старческий (75-90 лет), возраст долголетия – 90 лет и старше. Развитием теории старения стала (XX в.) модель успешной старости и альтернативное ей проявление эйджизма.

10. Существует особенность современных исследований, состоящая в выделении «старшей возрастной группы» для определения границ снижения продуктивности и, соответственно, наступления пенсионного возраста, что позволяет сформулировать определение принадлежности к ней работника. Признаками принадлежности к группе старшего трудоспособного возраста являются: во-первых, переход во вторую половину трудовой жизни, во-вторых, появление затруднений в реализации привычной профессиональной трудовой функции, связанных с изменениями и необходимостью инновационного совершенствования.

## ГЛАВА 2. МЕХАНИЗМ ДОСТИЖЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ УСПЕШНОСТИ РАБОТНИКОВ СТАРШЕГО ТРУДОСПОСОБНОГО ВОЗРАСТА В ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. Характеристика факторов профессиональной успешности работников старшего трудоспособного возраста

Вступая в трудовые отношения, работодатель стремится не просто приобрести работников необходимого количества и качества, но и оценить перспективы их успешного использования, что невозможно без распределения работников в соответствии с требованиями рабочих мест и без учета факторов, обеспечивающих их успешность в профессиональной деятельности.

Профессиональная успешность работника представляет собой совокупность позитивных результатов, накопленных в течение профессиональной карьеры<sup>1</sup>. Говоря о профессиональной успешности, как правило, подразумевают, что она гарантирует социальную, экономическую стабильность человека, реализацию его потенциальных возможностей, способностей и свойств<sup>2</sup>. Но при этом свойства человека также влияют на профессиональную успешность. Взаимозависимость этой диады не позволяет говорить о факторах успешности, не определив ее составляющие.

Практика показала, что число составляющих успешности прогрессивно возрастает<sup>3</sup>. К ним относят психологические и психические свойства (Ф.Парсонс<sup>4</sup>, 1908 г.), способности (начало XX в.), профессионально важные

---

<sup>1</sup> См.: Хаммер Я.С. Профессиональный успех и его детерминанты // Вопросы психологии. 2008. №4. С.147-153

<sup>2</sup> См.: Антипина И.Ю. Психологический возраст как фактор профессиональной успешности преподавателя ВУЗа. Автореф... дис... канд. экон. наук. Ставрополь, 2007. С.18; Спивак С.И. Профессионально важные качества субъекта: ретроспектива оценки. URL: <http://bs-art.ru>

<sup>3</sup> См.: Толочек В.А. Профессиональная успешность: понятия «способность» и «ресурсы» в объяснении феномена // Человек. Сообщество. Управление. 2010. №2. С. 20-38 URL: [http://chsu.kubsu.ru/arhiv/2010\\_2/2010\\_2\\_Tolochek.pdf](http://chsu.kubsu.ru/arhiv/2010_2/2010_2_Tolochek.pdf)

<sup>4</sup> Цит. по: Кондаков И. М., Сухарев А.В. Методологические основания зарубежных теорий профессионального развития (<http://www.voppsy.ru/issues/1989/895/895158.htm>)

качества (середина XX в.), самоактуализацию (А. Маслоу<sup>1</sup>, 1943 г.), компетентность (Д. МакКеланд<sup>2</sup>, 1970-е гг.), потенциал (1990-е гг.). В зарубежной и отечественной практике специалисты сосредоточились на исследовании компетенций<sup>3</sup>, которые декларируются в качестве отправной точки всей совокупности мероприятий по подготовке профессионалов и использованию их труда. Подходы к пониманию успешности с точки зрения компетентностного подхода систематизированы и представлены на рис.2.1.

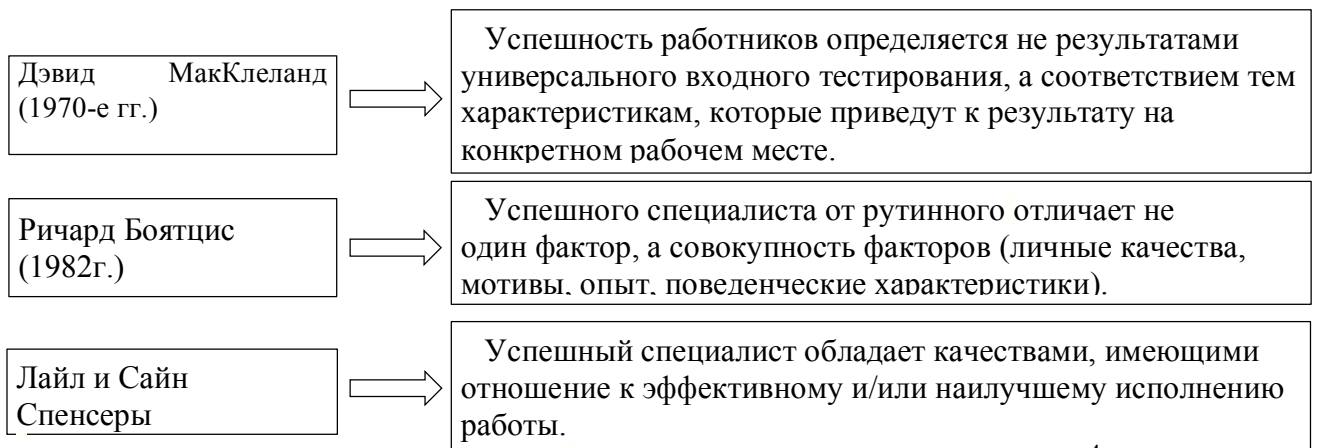


Рис. 2.1. Подходы к определению профессиональной успешности<sup>4</sup>

Систематизировано автором

В России существует большое количество подходов к определению данных понятий<sup>5</sup>. В работах отечественных авторов, таких как С.А.Дружилов<sup>6</sup>, А.К.Маркова<sup>7</sup>, А.Е.Черпак<sup>8</sup>, В.Д.Шадриков<sup>9</sup>, понятие «компетентность» близко к понятиям «профессионализм» и «профессиональная активность» – это то, как и насколько человек применяет

<sup>1</sup>См.: Маслоу А.Г. Мотивация и личность. URL: [http://www.bim-bad.ru/docs/maslow\\_motivation\\_and\\_personality.pdf](http://www.bim-bad.ru/docs/maslow_motivation_and_personality.pdf)

<sup>2</sup>См.: McClelland, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist. 1973. № 28. PP. 1-14.

<sup>3</sup>См.: Самоукина Н.В. Психология и педагогика профессиональной деятельности. М.: Эксмо, 1999. С. 205

<sup>4</sup>Систематизировано по: Боятцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. М.: ГИППО, 2007. С. 36; Спенсер Л. М., Спенсер С.М. Компетенции на работе М.: НРРО, 2005. С. 9; McClelland, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist. 1973. № 28. PP. 1-14.

<sup>5</sup>См.: Полетаева Ю. Компетенции сегодня от мифа к системе URL:<http://www.shl.ru>

<sup>6</sup>См.: Дружилов С. А. Обучение и стадии профессиональной компетентности // Непрерывное образование как условие развития творческой личности: сб. по материалам Фестиваля педагогического творчества, 28–29 авг. 2000 г. Новокузнецк: ИПК, 2001. С. 32–33.

<sup>7</sup>См.: Маркова А. К. Психология профессионализма. М.: МГФ «Знание», 1996. С. 203

<sup>8</sup>См.: Черпак А.Е. Компетентностный подход к формированию и развитию кадрового потенциала организации // Специалист. 2006. № 5. С. 14–22.

<sup>9</sup>См.: Шадриков В.Д. Новая модель специалиста: инновационная подготовка и компетентностный подход // Высшее образование сегодня. 2004. № 8. С. 10-16

в своей профессиональной деятельности имеющуюся у него компетенцию<sup>1</sup>; сочетание психических качеств, позволяющих действовать самостоятельно и ответственно<sup>2</sup>.

Компетентность следует отличать от компетенции. Современные российские исследователи компетенцию рассматривают как поведение, которое человек демонстрирует на работе, и которое складывается из его прошлого опыта, знаний, навыков и мотивации<sup>3</sup> или как характеристику личности, которая важна для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которая может быть измерена через наблюдаемое поведение<sup>4</sup>. Моделирование компетенций позволяет выявить набор навыков, необходимых для успешного достижения поставленных целей на конкретной позиции.

Выделение среди составляющих успешности знаний, умений, навыков и мотивации позволяет произвести оценку успешности работников, однако мало пригодно для ее прогнозирования. Часто можно встретить людей, обладающих обширными знаниями, мотивированных, но не ощущающих свою успешность и потому не демонстрирующих её<sup>5</sup>.

С.Дж.Мотовидло среди составляющих успешности выделяет не только способность выполнять задания, но и готовность совершать действия, не предусмотренные должностными обязанностями, но необходимые для улучшения психологического и социального функционирования организации

---

<sup>1</sup> См.: Соколов В.П., Тихонова В.И. Компетентностный подход к личностно-профессиональному развитию управленческих кадров // ИнВестРегион. 2011. № 2. URL: <http://www.v-itc.ru/investregion/2011/02/pdf/2011-02-07.pdf>

<sup>2</sup> См.: Дружилов С.А. Профессиональная компетентность и профессионализм педагога: психологический подход // Сибирь. Философия образования. Научно-публицистический альманах: СО РАО, ИПК, г. Новокузнецк. 2005. №8. С. 26-44

<sup>3</sup> См.: Баранов А. Способ раскрытия талантов: если компании нужны 30 000 звезд // Электронный журнал про управление персоналом. URL: <http://www.hr-journal.ru>

<sup>4</sup> Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. С. 7

<sup>5</sup> См.: Родионова Е.А. Субъектный подход к определению профессиональной успешности // Социально-экономические и психологические проблемы управления // Сборник научных статей по материалам I (IV) Международной научно-практической конференции, проходившей в Московском городском психолого-педагогическом университете с 23 по 25 апреля 2013 года / Под общей ред. М.Г. Ковтунович. Часть 1. М.: МГППУ, 2013. URL: [http://psyjournals.ru/files/65012/22\\_Rodionova.PDF](http://psyjournals.ru/files/65012/22_Rodionova.PDF)

(contextual performance)<sup>1</sup>. Последняя составляющая означает не столько выполнение технической стороны работы, сколько эффективность взаимодействия с организационным и социальным окружением работника<sup>2</sup> и включают в себя такие черты, как настойчивость, лояльность, соблюдение организационной политики, инициатива и саморазвитие, поддержка и продвижение целей организации<sup>3</sup>. В научной литературе встречаются также термины просоциальное поведение (действия с намерением помочь другим, не рассчитывая на вознаграждение)<sup>4</sup>, альтруизм (бескорыстная забота о благе других)<sup>5</sup>. Такое поведение улучшает коммуникационные связи, работу и успешность работника.

Трудовая успешность включает характеристики не только человека, но и окружающей его среды, поскольку «уверенность в организационной справедливости» основана на отсутствии предвзятости при оценке, точности обратной связи, понятном механизме выявления недостатков<sup>6</sup>.

Мы рассматриваем трудовую успешность как совокупность профессиональных знаний и навыков, мотивации и уверенности, позволяющих работнику достигать выполнение стратегических и оперативных задач организации<sup>7</sup> (рис.2.2).

<sup>1</sup> См.: Motowidlo S.J., Packard S.J., Manning R.M. Occupational stress: its causes and consequences for job performance // *Journal of applied psychology*. 1986. №71. PP. 618-629 URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/33e5/7f98b33981d00d708a2479ae2f7ddc98f26d.pdf>

<sup>2</sup> См.: Markus L., Cooper-Thomas H., Allpress K. Confounded by Competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models // *New Zealand Journal of Psychology*. No. 2. July 2005. P. 32-41

<sup>3</sup> См.: Borman W. C., Penner L.A., Allen T. D., Motowidlo S.J. Personality predictors of citizenship performance // *International Journal of Selection & Assessment*. 2001. № 9. P. 52-69.

<sup>4</sup> См.: O'Reilly C., Chatman. J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior // *Journal of Applied Psychology*. 1996. № 71. PP. 492-499.

<sup>5</sup> См.: Психология человека от рождения до смерти / Под ред. А.А. Реана. СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. 656 с. С. 327; Ребзуев Б.Г. Разработка конструкта трудового поведения и шкалы экстраролевого трудового поведения // *Психология. Журнал Высшей школы экономики*. 2009. №1. С. 3-57.

<sup>6</sup> См.: Markus L., Cooper-Thomas H., Allpress K. Confounded by Competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models // *New Zealand Journal of Psychology*. No. 2. July 2005. PP. 32-41

<sup>7</sup> См.: Корыстина Е.С. Моббинг в успешности персонала: механизм методика предотвращения. Автореф. дис... канд. экон. наук. Воронеж: ВГУ, 2013. С. 17.



Рис. 2.2. Составляющие профессиональной успешности

Выделенные составляющие профессиональной успешности являются универсальными, однако факторы (движущие силы, причины), обеспечивающие необходимый уровень их развития, в значительной степени зависят от определенных характеристик работника, в том числе от возраста.

Мы предлагаем среди факторов успешности работников старшего трудоспособного возраста выделять объективные и субъективные, внешние и внутренние (рис 2.3).

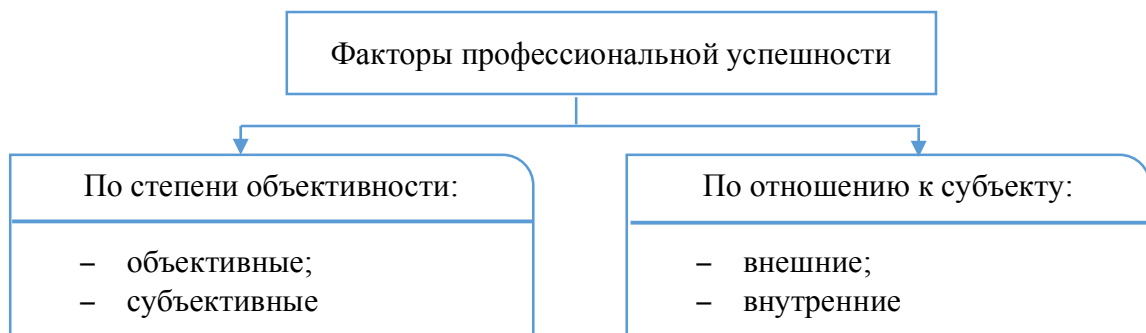


Рис. 2.3. Классификация факторов профессиональной успешности работников старшего трудоспособного возраста

Составлено автором

К объективным факторам профессиональной успешности относятся требования, нормы и ограничения, выдвигаемые со стороны профессии: наличие у работника определенных профессиональных знаний, умений, навыков. В группе субъективных факторов - наличествующие у индивида способности, индивидуально-психологические свойства и особенности, мотивация и уровень притязаний, а также самооценка.



Среди объективных факторов можно выделить внешние и внутренние. Внешние факторы связаны со спецификой деятельности, условиями ее осуществления. Внутренние факторы зависят непосредственно от самого работника, от действий, которые он предпринимает для реализации своей успешности. Объективные факторы могут быть независимо и справедливо оценены и измерены. Оценка субъективных факторов может происходить с учетом стереотипов и особенностей лица, проводящего оценку или дающего обратную связь.

Профессиональные знания выступают только в качестве одной из составляющих успешности, поскольку современные исследователи считают, что достижение одного и того же результата возможно различными способами, зачастую не связанными с начальным уровнем знаний и навыков<sup>1</sup>.

Можно предположить, что работники старшего возраста дольше накапливают знания, следовательно, являются более успешными в профессиональном плане. Однако прямую зависимость между уровнем успешности, уровнем профессиональных знаний и возрастом установить тяжело<sup>2</sup>.

Если считать, что каждый работник успешен в той степени, в какой выполняемая им работа отвечает требованиям, предъявляемым к конечному результату его профессиональной деятельности и производительности труда, то мерой успешности выступает доход, определяемый предельной производительностью работника<sup>3</sup>. Г.Беккер разработал теорию человеческого капитала, которая объясняет дифференциацию дохода в зависимости от возраста<sup>4</sup>. В своей теории Г.Беккер доказал, что человеческий капитал накапливается в течение жизни, однако его рост связан не столько с

---

<sup>1</sup> См.: Шаповаленко И.В. Проблема детерминации психического развития. Возрастная психология (психология развития и возрастная психология). М.: ГАРДАРИКИ, 2005. С.16

<sup>2</sup> См.: Stoeldraijer L., Jan C. Age, wage and productivity // IZA, 2010. URL: <http://ftp.iza.org/dp4765.pdf>

<sup>3</sup> См.: Ли Р., Мэйсон Э. Цена зрелости // Финансы и развитие. 2011. № 48. С. 7-11

<sup>4</sup> См.: Корицкий А.В. Истоки и основные положения теории человеческого капитала // Креативная экономика. 2007. №5. С. 3-10.

опытом, сколько с возможностью участвовать в обучении, уменьшающейся с возрастом работника.

Согласно теории человеческого капитала, вкладывание средств в обучение работников рационально, если ожидаемая предельная норма отдачи от таких вложений будет выше доходности альтернативных инвестиций. Исходя из этого, фирмы часто инвестируют в обучение молодых сотрудников, поскольку, чем дольше инвестировать, тем короче период получения отдачи от инвестиций. Дальнейшие исследования показали, что отрицательная доходность инвестиций в человеческий капитал работников старшего возраста не касается вложений в специальные знания работника. В то время как доходность от общих навыков, способных приносить пользу во многих фирмах, зависит от общего трудового стажа, доходность специфической подготовки зависит от ожидаемой продолжительности текущей работы. Следовательно, основным фактором развития профессиональных знаний работников старшего трудоспособного возраста является готовность и заинтересованность работодателя инвестировать в развитие их специфических знаний.

Теоретическая модель Г.Беккера была расширена И.Бен-Порэтом, согласно которому обучение возрастных работников связано с упущенными заработками и значительными моральными издержками, в связи с чем обучение дается им сложнее, требует больше времени и специфических подходов, но работники, не инвестирующие в собственное образование в течение жизни, сталкиваются с постепенным снижением дохода с возрастом<sup>1</sup>.

После завершения обучения работники старшего возраста показывают более высокие результаты по сравнению с молодыми работниками, что может быть объяснено моделями Дж.Минцера и Б.Йовановича.

---

<sup>1</sup> См.: Ben-Porath Y. The Production of Human Capital and the Life Cycle of Earnings // The Journal of Political Economy. 1967. No. 4, Part 1. URL: <http://www.jstor.org/stable/1828596>

Дж.Минцер<sup>1</sup> впервые рассмотрел динамику «производственной функции заработков» от уровня образования человека и опыта работы. Вычисления Дж.Минцера показывают, что молодые люди (до 30 лет) склонны выбирать самую высокооплачиваемую работу среди доступных и часто меняют место работы. Однако у тех сотрудников, которые продолжают свое обучение в одной фирме, через 7-8 лет кривая зависимости доход-образование становится выше. На основании этой теории можно говорить, что наиболее успешными будут сотрудники старшего возраста, длительное время проработавшие в текущей организации.

Это предположение подтверждается моделью соответствия рабочему месту, предложенной Б.Йовановичем, согласно которой изначально эффективность работника неизвестна и становится понятной только со временем<sup>2</sup>. Если работник не соответствует рабочему месту, его производительность снижается, что приводит к понижению заработной платы. Если она падает ниже уровня, предлагаемого на альтернативном месте работы, работник уходит по собственному желанию. С одной стороны, расставание с сотрудником будет связано со значительными неявными издержками, так как сотрудник успеет приобрести определенные специфические навыки за то время, пока фирма получала информацию о его соответствии. С другой, те сотрудники, которые остаются, осознают свою эффективность в данной компании (что, как правило, сопровождается ростом заработной платы), поэтому вероятность их собственного ухода снижается. Данную модель используют для объяснения затухания мобильности с возрастом<sup>3</sup>.

Согласно модели Э.Лэзера, первоначально работникам платят меньше, чем их предельная производительность, но, если работник будет работать

---

<sup>1</sup> См.: Mincer, J. Investment in human capital and personal income distribution // Journal of Political Economy. 1958. № 66 (4). PP. 281–302

<sup>2</sup> См.: Jovanovic B. Job matching and the theory of turnover//Journal of PoliticalEconomy. 1979. URL: <http://www.hss.caltech.edu/~camerer/SS280/JovanonicJPE79.pdf>

<sup>3</sup> См.: Рошин С.Ю., Слесарева А.А. Межфирменная мобильность молодых работников на российском рынке труда. М.: Изд.дом Высшей школы экономики, 2012. 52 с. URL: [http://www.hse.ru/data/2012/12/12/1300336373/WP15\\_2012\\_03.pdf](http://www.hse.ru/data/2012/12/12/1300336373/WP15_2012_03.pdf)

также эффективно в данной фирме его зарплата будет расти<sup>1</sup>. В своей модели Э.Лэзер демонстрирует мотивационную роль заработной платы и её влияние на дисциплину труда. Работник, не выполняющий задания эффективно или совершивший правонарушение, может быть уволен прежде, чем получит ожидаемую высокую заработную плату. К тому же, если старшие сотрудники, получая трудовой доход выше своей предельной производительности, не будут передавать свои знания и опыт более молодым коллегам, то во время кризисных явлений фирма сократит свои расходы, уволив высокооплачиваемый персонал. Так как заработная плата растет с возрастом работника, это может побудить работника отложить выход на пенсию, даже если его работа уже не эффективна.

В модели Л.Кармайкла работник выходит на рынок труда с общей ценностью человеческого капитала, равной альтернативной заработной плате<sup>2</sup>. Когда он устраивается на работу, его зарплата равна альтернативной за вычетом затрат на обучение, после которого производительность работника возрастает. После обучения заработная плата устанавливается ниже альтернативной заработной платы. В том случае, если работник во время второго периода проявит себя, как лучший и появляется соответствующая вакансия, его повышают, а заработная плата увеличивается. Эта модель объясняет, почему фирмы не нанимают работников старших возрастов: рабочие места могут быть заняты инсайдерами вследствие лучшей информации о внутренних работниках, чем о внешних.

Специфика взаимоотношений организации и работников старших возрастов с точки зрения особенностей накопления, использования и оплаты знаний представлена в приложении В.

Среди факторов профессиональной успешности работников старшего трудоспособного возраста (РСТВ) можно выделить возможность участия в

<sup>1</sup> См.: Lazear, E. P. Performance pay and productivity // American Economic Review. 2000. URL: <http://www.econ.yale.edu/~dirkb/teach/pdf/l/lazear/2000-performancepay.pdf>

<sup>2</sup> См.: Carmichael H. L. Incentives in Academics: Why is there Tenure? // Journal of Political Economy. 1988. № 96. PP. 453-472

программах обучения, соответствие знаний требованиям профессии, готовность к получению и передаче знаний (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Факторы, влияющие на успешность работника старшего трудоспособного возраста (1-я составляющая – профессиональные знания)

Составлено автором

Негативное отношение большинства компаний к вложениям в обучение сотрудников старших возрастов, связанное с ожиданием их скорой отставки, научного подтверждения не получает<sup>1</sup>. Вложения в обучение молодых работников, обладающих большей профессиональной и географической мобильностью, сопоставимы с затратами на повышение компетенций сотрудников старшего возраста, если принимать во внимание их более долгую занятость и возможность реализации полученных компетенций в рамках одной компании.

Знания сотрудников целесообразно рассматривать в тесной связи с навыками. Ученые определили, что приобретаемые навыки уменьшают первоначальные когнитивные требования, и выделили три этапа: приобретение первоначальных, «сырых» знаний; обобщение знаний (появление определенных правил и процедур в действиях); выработка навыка (доведение действий до автоматизма)<sup>2</sup>. Накопленный опыт, знания,

<sup>1</sup> См.: Талтынов С.М. Проблемы удержания возрастных сотрудников в организации // Современная экономика: проблемы и решения. 2016. №9 (81). С. 72-81.

<sup>2</sup> См.: Russell C.J. Integrating skill acquisition and perspective taking capacity in

умения представляют для человека ценность, но могут создавать трудности в его восприятии новых прогрессивных идей.

Американский психолог Р. Кеттелл предложил классифицировать интеллект на флюидный (подвижный, текучий) и кристаллизовавшийся<sup>1</sup>. Текучий интеллект отвечает за навык быстрого и точного оперирования текущей информацией, а кристаллизовавшийся интеллект заключает в себе различные устойчивые знания и навыки. Эти виды интеллекта взаимодополняют друг друга. (рис.2.5 и 2.6).

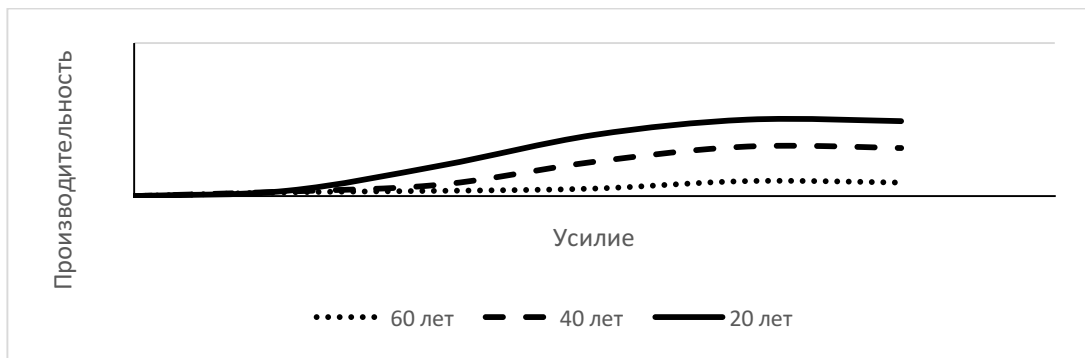


Рис. 2.5. Изменение функции производительность-усилие с учетом возраста, опыта сотрудника при выполнении заданий, связанных с использованием текучего интеллекта

Чем больше знаний, опыта получает работник, тем больше от него требуется самомотивации и рефлексии, чтобы перейти к следующему этапу. Когда в связи с возрастным ослаблением флюидного интеллекта способность выполнять определенные виды задач снижается, возникают эффективные стратегии их решения с помощью кристаллизовавшегося интеллекта, который поступательно развивается на протяжении всей жизни человека. При этом важно избегать интерференции навыков<sup>2</sup> при смене профессии или переходе к новому порядку ведения работ.

the development of leaders. Louisiana State University URL: <http://www.ou.edu/russell/pdf/LQ91b.pdf>

<sup>1</sup> См.: Cattell R. B. Abilities: Their structure, growth, and action. HoughtonMifflin, 1971. P. 408

<sup>2</sup> См.: Горбунова Г.А. Анализ причин смены профессионального профиля взрослыми людьми URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-prichin-smeny-professionalnogo-profilya-vzroslymi-lyudmi>

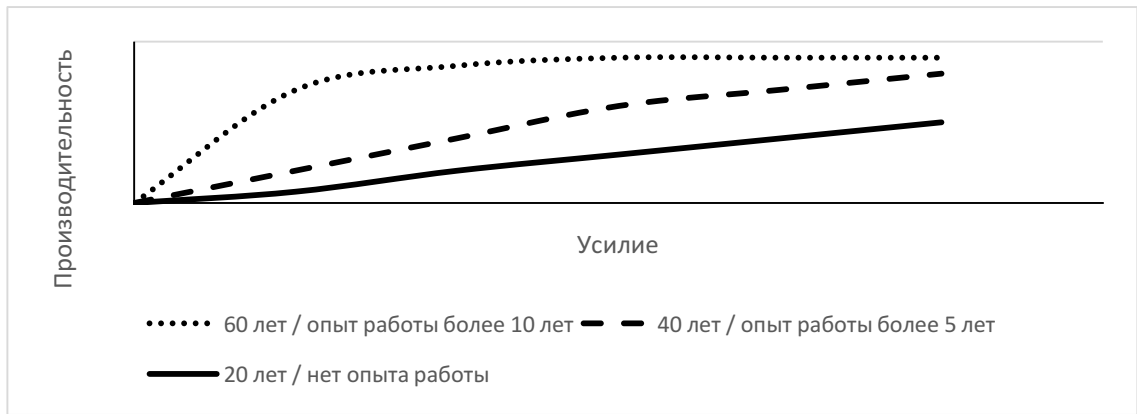


Рис. 2.6. Изменение функции производительность-усилие с учетом опыта сотрудника при выполнении заданий, связанных с использованием кристаллизованного интеллекта

Успешность применяемых работниками старших возрастов навыков будет зависеть от: соответствия навыков требования профессии, готовности решать сложные задачи, используя кристаллизовавшийся интеллект, способности применять новые умения и навыки на практике в профессиональной деятельности, создания условий для задействования кристаллизовавшегося интеллекта. (рис. 2. 7)



Рис. 2.7. Факторы, влияющие на успешность работника старшего трудоспособного возраста (2-я составляющая – профессиональные навыки).

Составлено автором

Уверенность человека в своих профессиональных возможностях может меняться в зависимости от различных жизненных причин. Неуверенность в молодом возрасте обуславливается трудностью вхождения в жесткий трудовой режим, сомнениях в своих возможностях, необходимостью доучиваться (или переучиваться), сложностью адаптации к трудовому коллективу<sup>1</sup>. С подобными же проблемами может столкнуться и РСТВ при смене профессии, поскольку переход к иному виду деятельности связан с перестройкой ранее сложившихся стереотипов на всех уровнях (когнитивном, эмоциональном, поведенческом)<sup>2</sup> и приобретению новых знаний, умений, навыков, профессиональных качеств<sup>3</sup>.

Неуверенность в востребованности на рынке труда и шансах карьерного продвижения негативно сказываются на профессиональной уверенности работников старшего возраста. Решение о приеме на работу принимается работодателем, прежде всего, на основании опыта работы соискателя. Небольшой стаж снижает готовность работодателя инвестировать в человеческий капитал таких работников и сотрудничать с ними в долгосрочной перспективе. В то же время, длительная занятость человека на одном или единственном месте работы может означать низкую мобильность трудящегося, что может быть оценено негативно организациями-работодателями, действующими как в национальном масштабе, так и на международном рынке.

Сужающееся профессиональное пространство - основная проблема профессиональной уверенности в старшем возрасте, компенсацией которого могут послужить различные профессиональные награды, назначение социально значимых должностей, премии, звания и т.п.<sup>4</sup> Работники старшего возраста, которые сумели за годы своей работы занять ключевые позиции в

---

<sup>1</sup> См.: Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности. Учебное пособие для вузов. М.: ПЕР СЭ, 2001. URL: [http://www.law.vsu.ru/structure/criminalistics/books/bodrov\\_psy\\_prof.pdf](http://www.law.vsu.ru/structure/criminalistics/books/bodrov_psy_prof.pdf)

<sup>2</sup> См.: Косик С.Л. Социально- психологические особенности адаптации военнослужащих, уволенных с военной службы. Особенности смены профессии в зрелом возрасте. URL: <http://www.oblvoin.ru/press/2.pdf>

<sup>3</sup> См.: Горбунова Г.А. Анализ причин смены профессионального профиля взрослыми людьми URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-prichin-smeny-professionalnogo-profilya-vzroslyimi-lyudmi>

<sup>4</sup> См.: Зеер Э.Ф. Психология профессий. М.: Академический проект, 2008. С. 56



коалициях на рабочих местах, могут считаться ценными и полезными среди менеджеров, которые не просто ищут таланты, но стремятся подобрать индивидов, поддерживающих их интересы. Согласно данным К.Абрахама и Дж.Медоффа<sup>1</sup>, более половины фирм продвигают в первую очередь старших сотрудников. В периоды роста компании работники старшего возраста получают больше шансов на продвижение, в периоды спада их шансы уменьшаются<sup>2</sup>.

Профессиональная неуверенность может возникнуть спустя 4 – 5 лет от начала трудовой жизни («кризис 30-летия»), если специалист не получает подтверждения своих профессиональных достижений (прибавка к зарплате, повышение статуса и т.п.). В 40-45 лет («кризис середины жизни») повышение неуверенности в собственных силах связано с необходимостью последнего рывка в достижении желаемого профессионального уровня, отсутствие возможности которого приводит к состоянию тревожности, апатии, а также к стойким функциональным расстройствам. Особенность «кризиса 40 лет» заключается в том, что человек начинает чувствовать необходимость оправдать возложенные на него ожидания, обостряются семейные отношения (уход из семьи детей), однако эмоциональная стабильность, управление эмоциями, уровень уступчивости в среднем выше у работников старшего возраста<sup>3</sup>. Предпенсионный кризис, усугубляющийся изменениями физического, соматического и психического статуса, также может сказаться на профессиональной уверенности работника, а следовательно – и на его профессиональной успешности.

Уверенность работника также связана с тем, какое положение он занимает по межпрофессиональной стратификации, основу которой на

---

<sup>1</sup> См.: Abraham K., Medoff J. Length of Service and the Operation of Internal Labor Markets. Sloan School of Management Working Paper. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1983. P. 15

<sup>2</sup> См.: Rosenbaum J. Organizational Career Mobility. Promotion Chances in a Corporation during Periods of Growth and Contraction. American Journal of Sociology. 1979. № 85. P. 21–48

<sup>3</sup> См.: Helson R., Soto C.J. Up and Down in Middle Age: Monotonic and Nonmonotonic Changes in Roles, Status, and Personality // Journal of Personality and Social Psychology, 2005. № 2. PP. 194 –204

уровне предприятия составляют два параметра<sup>1</sup>: важность занятия (профессии) для выживания и функционирования организации; уровень интеллекта, необходимый для успешного выполнения профессиональных обязанностей.

Факторами профессиональной уверенности работников старшего возраста выступают: ключевая позиция в рабочих коалициях; восприятие должности сотрудником как ответственной, значимой для компании; наличие в организации методов подтверждения профессиональной успешности (рис.2.8)



Рис. 2.8. Факторы, влияющие на уверенность работника старшего трудоспособного возраста (3-я составляющая – уверенность).

Составлено автором

Мотивация, как составляющая успешности, претерпевает изменения с возрастом. По мере увеличения возраста работников наблюдается переход от доминирования внутренних мотивов к преобладанию внешних, от приоритетности внешних положительных (мотивы успеха и достижения) к нарастанию проявлений внешних отрицательных мотивов (мотивы избегания неудач)<sup>2</sup>. Наименее чувствительные к возрастным различиям - внешние

<sup>1</sup> См.: Сорокин П. Социальная стратификация и мобильность //Человек. Цивилизация. Общество. Серия «Мыслители XXвека». М., 1992. С. 302-373.

<sup>2</sup> См.: Прохорова М.В., Прохоров М.В. Возрастная динамика внутренней и внешней мотивации трудовой

положительные мотивы (деньги и уважение). Различные исследования показывают, что среди работников, достигших пенсионного возраста, наибольшее значение имеют экономические<sup>1</sup>, социальные<sup>2</sup>, биологические и психологические<sup>3</sup> мотивы (факторы) продолжения трудовой деятельности.

Мы считаем, что выделение организационных факторов имеет особое значение, поскольку основными причинами прекращения трудовой деятельности являются: отсутствие возможности «постепенного» выхода на пенсию; исключение из программ обучения и повышения квалификации; отсутствие позитивной оценки их перспектив со стороны работодателя; отсутствие новых навыков и умений, необходимых для трудовой деятельности, невозможность получения гибкого графика работы<sup>4</sup>.

Среди факторов, влияющих на трудовую мотивацию работников старших возрастов мы выделяем: экономические (уровень благосостояния работника, необходимость поддерживать детей, родственников, находящихся на иждивении); биологические (состояние здоровья, пол, возраст); социальные (привычка к постоянной занятости, стремление к передаче опыта, сохранению связи с коллективом); психологические (сохранение положительной жизненной перспективы, переосмысление жизни); организационные (соответствие условий и организации труда требованиям возрастных особенностей) (рис.2.9).

---

деятельности // Bulletin of the South Ural State University. Ser. Psychology. 2015, vol. 8, no. 3, pp. 57–64

<sup>1</sup> См.: Петрова Ж.В. Особенности мотивации к продолжению трудовой деятельности работников третьего возраста: гендерный аспект // Среднерусский вестник общественных наук. 2010. №2. С. 75-79; Малева Т., Синявская О. Модель занятости пенсионеров // ДемскопWeekly. 2008. № 341-342 URL: <http://demoscope.ru/weekly/2008/0341/tema04.php>

<sup>2</sup> См.: Новицкий А.Г., Миль Г.В. Занятость пенсионеров: социально демографический аспект. М.: Финансы и статистика, 1981. С. 112.; Щанина Е.В. Основные факторы трудовой активности пожилых людей// Общественные науки. Социология. 2008. № 1. С. 23-32 URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-factorytrudovoy-aktivnosti-pozhilyh-lyudey>

<sup>3</sup> См.: Глотова Е.Е. Факторы продолжения пенсионерами профессиональной деятельности // Сб. докладов Третьей всероссийской научно-практической интернет-конференции 25-26 октября 2006 года «Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных услуг в регионах России». URL: [http://window.edu.ru/resource/866/57866/files/iconf3\\_book1.pdf](http://window.edu.ru/resource/866/57866/files/iconf3_book1.pdf) (10.06.2014)

<sup>4</sup> См.: Discrimination in the eu in 2012 // Special eurobarometer. 2012. № 393. P. 254; Пряжников О.Н. Старение населения Европы: вызовы и перспективы// Социальные и экономические проблемы России. 2013. №2. С. 102-123

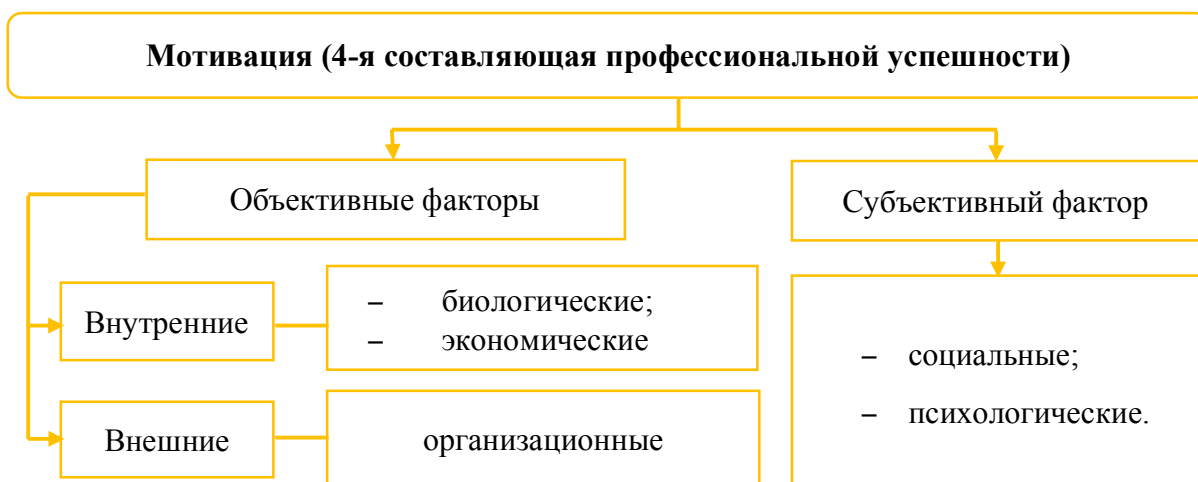


Рис.2.9. Факторы, влияющие на уверенность работника старшего трудоспособного возраста (4-я составляющая – мотивация)

Составлено автором

Составляющие успешности РСТВ и влияющие на них факторы представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1.

Факторы, влияющие на составляющие успешности работников старшего трудоспособного возраста

Составляющие успешности		Факторы успешности		
		Объективные		Субъективные
		внутренние	внешние	
Компетенции	Знания	Соответствие знаний требованиям профессии	Равные возможности профессионального обучения	Готовность к получению и передаче знаний
	Навыки	Соответствие навыков требованиям профессии	Условия для задействования кристаллизованного интеллекта	Готовность применять умения на практике и решать сложные задачи
Вовлеченность	Уверенность	Ключевая позиция в рабочих коалициях	Методы подтверждения профессиональной успешности в организации	Понимание должности как значимой
	Мотивация	Биологические Экономические	Организационные	Психологические Социальные

Составлено автором

Практика показала, что работники старшего возраста не обязательно хотят продолжать трудовую деятельность<sup>1</sup>, и чрезмерное повышение интенсивности их использования может привести к негативным последствиям. Однако знание факторов профессиональной успешности позволяет задействовать все возможности организации, чтобы не допустить потерю конкурентоспособности организации.

## 2.2. Классификация и оценка рисков использования работников старшего трудоспособного возраста

В настоящий момент работодатель руководствуется концепцией приемлемого риска, сменившей стремление к нулевому риску, достижение которого невозможно в условиях неопределенности бизнес-среды. Самой распространенной является двухфакторная модель, определяющая риск как количественное выражение вероятности появления события, способного нанести вред или ущерб, и тяжести его последствий:

$$\text{Риск} = \text{вероятность} * \text{тяжесть}, \quad (1)$$

Угрозу, которая может оказать негативное воздействие на объект, оценивают, исходя из силы негативных последствий ее проявления и вероятности их наступления. В зависимости от сферы экономики в понятие риска включают: неопределенность, субъективность, аварии, невозможность выполнения обязательств, форс-мажорные события, недостаточный уровень экономического развития и т.д.<sup>2</sup>

На внутреннем рынке труда риски рассматривают как возможности потерь для финансово-хозяйственной деятельности предприятия, связанные с действиями (или бездействием) собственного персонала предприятия<sup>3</sup>. В

<sup>1</sup> См.: Талтынов С.М. Мотивация сотрудников пожилого возраста // Кадровик. 2013. №10. С. 100-107

<sup>2</sup> См.: Панфилова Э.А. Понятие риска: многообразие подходов и определений Теория и практика общественного развития 2010. № 4. С 30-35. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-riska-mnogoobrazie-podhodov-i-opredeleniy>; Тихомиров Н.П., Тихомирова Т.М. Риск-анализ в экономике. МО: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. С.19.

<sup>3</sup> См.: Капустина Н.В. Риски управления персоналом//Экономика образования. 2008. №4. С. 139-142;

этом случае кадровый риск оценивают через<sup>1</sup>: изменение капитала предприятия, связанного с деятельностью сотрудников; оценку возможных ошибок при выполнении персоналом своих обязанностей; прогноз изменений качества работников и фактических результатов их деятельности, которые зависят от знаний, умений, навыков, психофизиологических особенностей. Также при прогнозировании и оценке кадровых рисков предлагают оценивать просчеты в управлении человеческими ресурсами и объективно существующую неопределенность<sup>2</sup>.

Наиболее полным нам представляется определение А.Е.Митрофановой, которая понимает под кадровым риском ситуацию, отражающую меру реальности нежелательного развития событий, напрямую или косвенно затрагивающих функционирование и развитие организации, персонала, общества в целом и наступление которых связано с объективно существующей неопределенностью, обусловленной рядом причин: неэффективностью системы управления персоналом, поведением, действием (бездействием) персонала, внешней средой организации<sup>3</sup>.

Развивая эту точку зрения, можно предположить, что при оценке рисков использования РСТВ необходимо учитывать объективно существующую неопределенность, рациональность системы управления персоналом организации и особенности этой категории работников. Тогда величина риска определяется величиной возможного ущерба для развития организации при усилении интенсивности использования РСТВ и

---

Данилина Е. И. , Горелов Д. В. , Маликова Я. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016 С. 149 URL: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=375808#](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=375808#) ; Пронина И.В. Оценка компетенций персонала промышленного предприятия при принятии управленческих решений автореф. URL: [http://elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/2487/Pronina%20IV\\_ro.pdf?sequence=1](http://elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/2487/Pronina%20IV_ro.pdf?sequence=1)

<sup>1</sup> См.: Бадалова А.Г., Москвитин К.П. Управление кадровыми рисками предприятия URL: <https://bgscience.ru/lib/1437/>

<sup>2</sup> См.: Иванова Л.Л. Риски в системе кадровой безопасности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2015. №3. С. 350-355; Дуракова И.Б. Формирование базы для экономического анализа результативности управления персоналом на уровне сотрудников организации // Экономический анализ: теория и практика. 2015. №13 (412). С. 68-76; Митрофанова А.Е. Социально-экономическое содержание и структура кадровых рисков в организации // Вестник Московского государственного областного университета. 2013. №2 URL: <http://www.evestnik-mgou.ru/ru/Articles/Doc/317>

<sup>3</sup> См.: Митрофанова А.Е. Социально-экономическое содержание и структура кадровых рисков в организации // Вестник Московского государственного областного университета. 2013. №2 URL: <http://www.evestnik-mgou.ru/ru/Articles/Doc/317>

вероятностью наступления какого-либо нежелательного события из-за ошибок управления и объективно существующей неопределенности.

Математически показатель среднего риска в этом случае будет рассчитываться по формуле:

$$R = \sum_{i=1}^n P_i X_i, \quad (2)$$

где  $R$  – количественная мера риска использования работников старшего трудоспособного возраста;  $P_i$  – вероятность получения ущерба размера  $X_i$  при данном уровне развития системы управления персоналом и информации об окружающей среде;  $X_i$  – величина ущерба;  $n$  – число возможных вариантов ущербов.

Управление рисками использования работников старшего трудоспособного возраста невозможно без понимания природы рисков и их классификации.

Кадровые риски могут быть выделены по нескольким признакам:

1) по уровню: стратегические – влияют на достижение целей организации, включают риски организационной структуры и процессов, репутационные риски, инвестиционные риски и т.д.; оперативные – влияют непосредственно на выполняемую работу, риски оперативного планирования, случайные риски, поведенческие риски и т.д.;

2) по содержанию: количественные – связаны с неверным планированием потребности, текучестью, абсентеизмом и т.п.; качественные – связаны с профессиональными и личностными характеристиками персонала;

3) по объекту воздействия: риски для организации; риски для сотрудников;

4) по управляемости: управляемые; неуправляемые;

5) по источнику: риски, связанные с особенностями работников; риски системы управления персоналом.

Риски, связанные с особенностями работников, ограничены профессиональными, личностными и социальными компетенциями

сотрудников. Этот вид риска носит причинный и потенциальный характер, т.е. влияет на все другие риски и тяжело поддается прогнозированию. В то же время, риски системы управления персоналом во многом определяют силу и вероятность возникновения рисков, связанных с особенностями работников. Риски, связанные с особенностями РСТВ, сопряжены с тем, что в результате использования персонал становится источником и причиной кадрового риска (рис.2.10).

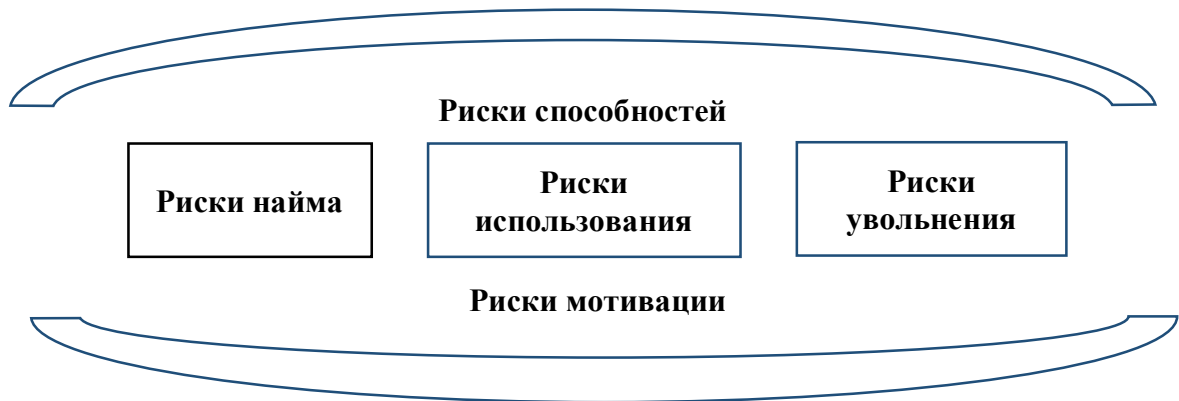


Рис.2.10. Структура рисков, связанных с особенностями работников старших возрастов.

Составлено автором

Риски найма связаны с тем, что РСТВ может не приступить к работе после подписания трудового договора. Риски использования включают неспособность работника справляться с должностными обязанностями, эффективно взаимодействовать с подчиненными, коллегами, руководителями и адаптироваться к корпоративной культуре, длительное отсутствие на рабочем месте по уважительным и неуважительным причинам, травматизм и профессиональные заболевания. Риски увольнения могут возникнуть как при отказе продолжать трудовую деятельность, так и при отказе покинуть организацию.

Риски способностей включают биологический, экономический и нормативный риски.

Биологические риски связаны с возрастными инволюционными изменениями в организме и плохим самочувствием. Когнитивные, умственные



способности снижаются на протяжении всей жизни, способность к рассуждению, кратковременная память значительно ухудшаются после 50 лет<sup>1</sup>. Среди работников старших возрастов может возникнуть ситуация, называемая «уход в болезнь» - субъективное переживаемое человеком несоответствие собственных возможностей требованиям производственной среды, ведущее к ощущению собственной неполноценности, защитой от которого часто является появление недомоганий, болезненность<sup>2</sup>. Увеличение интенсивности использования РСТВ может вызвать снижение уровня здоровья, усилить эмоциональное истощение.

Экономический риск использования РСТВ связан с возможными финансовыми потерями из-за нерационального планирования дополнительных вложений в развитие человеческого капитала таких сотрудников; непродуманной системы компенсаций.

С точки зрения теории человеческого капитала, вложения в сотрудников старших возрастов является иррациональным, поскольку они менее готовы к обучению, непроизводительны, а относительно короткий срок отдачи инвестиций делает вложения в их обучение неэффективным<sup>3</sup>. С другой стороны, короткий период полураспада знаний в настоящее время становится еще короче из-за старения рабочей силы (в областях высоких технологий – 2-2,5 года, в других – 7-8 лет<sup>4</sup>), что обосновывает необходимость вкладывать средства в образование пожилых работников. Кроме того, отсутствие обучения сотрудников старшего трудоспособного возраста подвергает их риску ранней потери работы в связи со сменой власти, несоответствием межпоколенных навыков, девальвацией навыков в процессе старения и развития карьеры, узкой специализацией.

<sup>1</sup> См.: Skirbekk V. Age and Individual Productivity: A Literature Survey Laxenburg, Austria. 2003. P. 37.

<sup>2</sup> См.: Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии. М.: Академический Проект, 2011. С.7, 327

<sup>3</sup> См.: Цыренова А.А. Развитие человеческого капитала в условиях трансформации институциональной среды. Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2006. С. 12; Theories of Occupational Segregation by Sex: an Overview // International Labour Review. - Vol. 136 (1997). - №3. Сокращенное изложение в переводе с английского Е. Мезенцевой // Гендер и экономика: мировой опыт и экспертиза российской практики /Под ред. к.э.н. Е.Б. Мезенцевой. М.: ИСЭПН РАН - МЦГИ – «Русская панорама», 2002. С. 201.

<sup>4</sup> См.: Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Университеты, общество знания и парадоксы образования URL: <https://vo.hse.ru/data/2013/10/20/1279375265/09konst0.pdf>

Отсутствие программ удержания возрастного персонала и продуманной системы компенсаций (например, пик заработков в России приходится на период 35-40 лет, что на 10-15 лет раньше принятых международных стандартов) ведет к экономическому риску в виде потери специфического капитала, стандартным показателем которого является стаж работы у данного работодателя (в России он составляет 7 лет, что почти в 2 раза меньше, чем в Японии и странах Западной Европы). То есть, с одной стороны, организации испытывают недостаток в специфическом капитале, поскольку текучесть кадров не позволяет накопить его в соответствии с международными стандартами, с другой, РСТВ не получают достаточной компенсации за утраченный ими специфический капитал. Управление риском при разработке компенсационных пакетов заключается в индивидуальной корректировке заработной платы на основании результативности работника независимо от возраста.

Нормативные риски использования работников старшего трудоспособного возраста являются одной из самых серьезных угроз для организации<sup>1</sup>, поскольку давление законодательных актов вынуждает вносить изменения в технологии и процедуры. Ожидается, что трансформация пенсионного законодательства<sup>2</sup> приведет к необходимости законодательно закреплять гарантии и льготы для работников, продолжающих работу на предприятии, организовывать службы медицины и гигиены труда с учетом возраста<sup>3</sup>, реконструировать производственную

---

<sup>1</sup> См.: Regulatory risk Trends and strategies for the CRO // The Economist Intelligence Unit 2005.

URL: [http://graphics.eiu.com/files/ad\\_pdfs/eiu\\_CRO\\_RISK\\_WP.pdf](http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiu_CRO_RISK_WP.pdf)

<sup>2</sup> См.: Малева Т., Синявская О. Повышение пенсионного возраст: pro at contra // Журнал новой экономической ассоциации. 2010. №8. С. 117-139; Гонтмахер Е. Пенсионный план: что можно изменить в предложениях правительства // RBC, 2018. URL: <https://www.rbc.ru/opinions/economics/20/06/2018/5b2a0cf09a7947afa4f8dc3c>

<sup>3</sup> См.: Муртонен М. Оценка рисков на рабочем месте – практическое пособие. Серия Охрана труда. Международный опыт. Выпуск 1. Опыт Финляндии URL: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms\\_312452.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_312452.pdf)

среду с учетом особенностей пожилых<sup>1</sup>, нести финансовую ответственность за сохранение здоровья пожилых трудящихся<sup>2</sup>.

Мотивационные риски связаны с изменяющимися в течение жизни социально-психологическими потребностями и ценностями. Хотя мотивационная структура личности в целом является достаточно устойчивой, в связи с изменившимися жизненными обстоятельствами, целями, могут меняться ранги мотивов, их иерархия. Согласно одним исследованиям, уровень вовлеченности и мотивации растет с возрастом<sup>3</sup>. Результаты других показывают, что пожилые работники и работники с детьми имеют схожие потребности: таким сотрудникам необходимо согласовывать свои рабочие задачи с обязанностями, связанными с выполнением социальных ролей, поэтому они предпочитают работать неполный рабочий день или использовать гибкий график, менее мотивированы к обучению и карьерному продвижению по службе, статусу и доходу, больше ценят свободное время<sup>4</sup>.

С середины жизни у человека могут поменяться факторы, влияющие на мотивацию к труду: работники могут начать стремиться изменить баланс своей жизни, отдавая приоритет семье; возможно снижение заинтересованности в выполнении своих рутинных профессиональных обязанностей; денежные мотивы могут снизить свою важность для работников, чьи дети достигли финансовой самостоятельности<sup>5</sup>.

Значительные изменения социальных ролей приводят к «переоценке ценностей». К объективным причинам изменения ценностных ориентаций РСТВ относится накопление жизненных разочарований, уход детей из семьи, трансформация многих отношений, «предметная смерть» - устаревание и

<sup>1</sup> См.: Мунипов В.М., Зинченко В.П. Эргономика: человекоориентированное проектирование техники, программных средств и среды. М.: Логос, 2001. С. 241

<sup>2</sup> См.: Griffiths A. Designing and managing healthy work for older workers // *Occup. Med.* 2000. № 7. PP. 473-477

<sup>3</sup> См.: Hewitt A. A business case for workers age 50+: a look at the value of experience // *AARP Research*, 2015 URL: [http://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys\\_statistics/general/2015/A-Business-Case-Report-for-Workers%20Age%2050Plus-res-gen.pdf](http://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys_statistics/general/2015/A-Business-Case-Report-for-Workers%20Age%2050Plus-res-gen.pdf); Kanfer R., Akerman P.A. Aging, adult development, and work motivation // *Academy of Management Review*. Vol. 29 (2004). No. 3. PP. 440–458

<sup>4</sup> См.: Inceolgu I., Segers J., Bartram D. Age-related differences in work motivation // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 85 (2012). PP. 300–329; Kauffman N. Motivating the older worker. *Advanced Management Journal*. 1987. № 2. PP. 43 – 48

<sup>5</sup> См.: Kiehlstajjn R. Age and work motivation: the view of older employees? URL: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:120140/FULLTEXT01.pdf>

необходимость замены важных, привычных, любимых вещей<sup>1</sup>. Субъективные причины - перестройка личных качеств работников: с одной стороны, для людей периода зрелости значимы здоровье, счастливая семейная жизнь и любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком)<sup>2</sup>, с другой, при приближении к порогу старости у людей ослабляется контроль над своими реакциями, те черты, которые ранее маскировались, выходят наружу, наблюдается пессимистичное отношение к будущему, нетерпимость к критике<sup>3</sup>. Если работодатель не будет учитывать социально-психологические изменения работников, то это может привести к росту страхов, потере самоуважения, снижению производительности и мотивации.

Второй составляющей мотивационного риска является профессиональная деформация работника с возрастом<sup>4</sup>: происходит интенсивное развитие качеств, которые способствуют успешному осуществлению деятельности, и подавление или разрушение структур, не участвующих в этом процессе. Изменения, нарушающие целостность личности и гармоничность ее развития, считаются профессиональными деформациями. Профессиональная деформация снижает адаптивные возможности, а также эффективность профессионального функционирования и приводит к профессиональному выгоранию.

Совокупность рисков, связанных с особенностями работников старшего трудоспособного возраста, систематизированы и представлены в таблице 2.2.

---

<sup>1</sup> См.: Ермаков С.А., Кашина О.П. Негативные тенденции в жизни современного человека зрелого общества // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. 2014. №7(45). С. 73-75.

<sup>2</sup> См.: Батюта М.Б., Пепеляева С.В. Исследование жизненных смыслов и ценностных ориентаций зрелых людей // Современные проблемы науки и образования. 2015. №1. С. 15-22.

<sup>3</sup> См.: Максимова С.Г. Социально-ценностные аспекты восприятия старости // Известия Алтайского государственного университета. 2001. № С. 22-25 <http://izvestia.asu.ru/2001/2/soci/TheNewsOfASU-2001-2-soci-04.pdf>

<sup>4</sup> См.: Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. СПб.: Питер, 2002. С. 45.

Таблица 2.2

**Риски, связанные с особенностями сотрудников старшего  
трудоспособного возраста**

Название риска	Причина риска	Негативные последствия для организации	Негативные последствия для работников старшего возраста
1	2	3	4
<b>Риски способностей</b>			
Биологический	Возрастные инволюционные изменения в организме и плохое самочувствие	Снижение производительности, рост абсентеизма и текучести	Ухудшение состояния здоровья
Экономический	Финансовые потери из-за нерационального планирования дополнительных вложений в развитие человеческого капитала	– Снижение доходности человеческого капитала; – потеря специфического капитала	– Устаревание знаний; – невостребованность навыков; – профессиональные стрессы и конфликты; – низкий темп роста заработной платы
Нормативный	Давление законодательных актов, пенсионной политики вынуждающее вносить изменения в технологии и процедуры	Необходимость изменений персонал-технологий	Усиление интенсивности использования
<b>Мотивационные риски</b>			
Социально-психологический	Изменения с возрастом в потребностях, ценностях, уровне трудовой мотивации, лояльности и т.п.	Снижение уровня мотивации работников	– Потеря баланса между работой и личной жизнью; – отсутствие положительной жизненной перспективы
Личностный	Изменения в структуре личности	Профессиональная деформация и выгорание	– Рост страхов; потеря самоуважения; – ухудшение взаимоотношений в коллективе

Составлено автором

Риски системы управления персоналом принято рассматривать по функциям управления персоналом: в планировании, отборе и найме, адаптации, организации труда, мотивации, обучении и высвобождении<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См.: Митрофанова Е.В. Классификация кадровых рисков в системе управления персоналом организации Вестник Московского государственного областного университета. 2013. № 7. С. 228-232

Однако сюда также относятся риски, связанные с неправильными, дискриминационными решениями руководителей, их неспособностью эффективно взаимодействовать с подчиненными и коллегами старшего трудоспособного возраста (рис. 2.11).

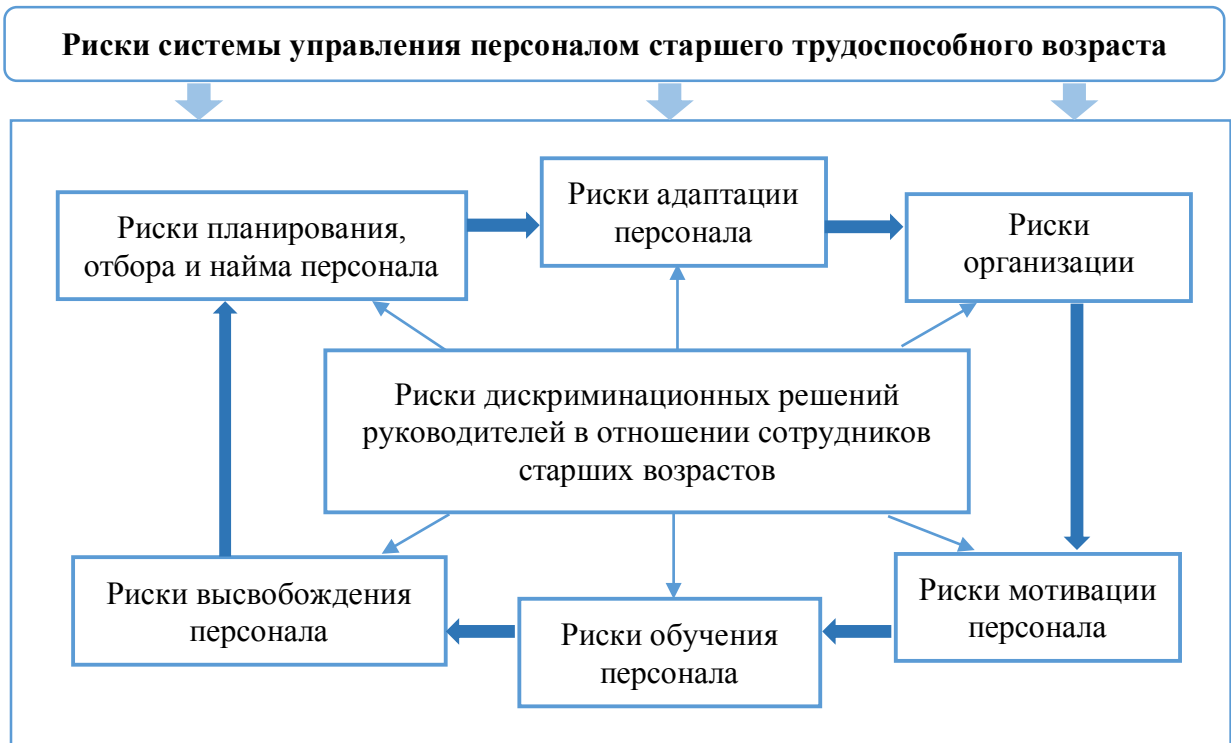


Рис. 2.11. Риски системы управления персоналом старших возрастов

Составлено автором

Риски отбора и найма заключаются в ошибках при поиске каналов привлечения работников старшего трудоспособного возраста, дискриминационном поведении интервьюера при проведении собеседования.

Работодателю необходимо заботиться о том, чтобы возрастные группы персонала были сбалансированы, что необходимо учитывать еще на стадии планирования и отбора кандидатов. Игнорирование данной проблемы может привести к ряду негативных последствий (рис.2.12).

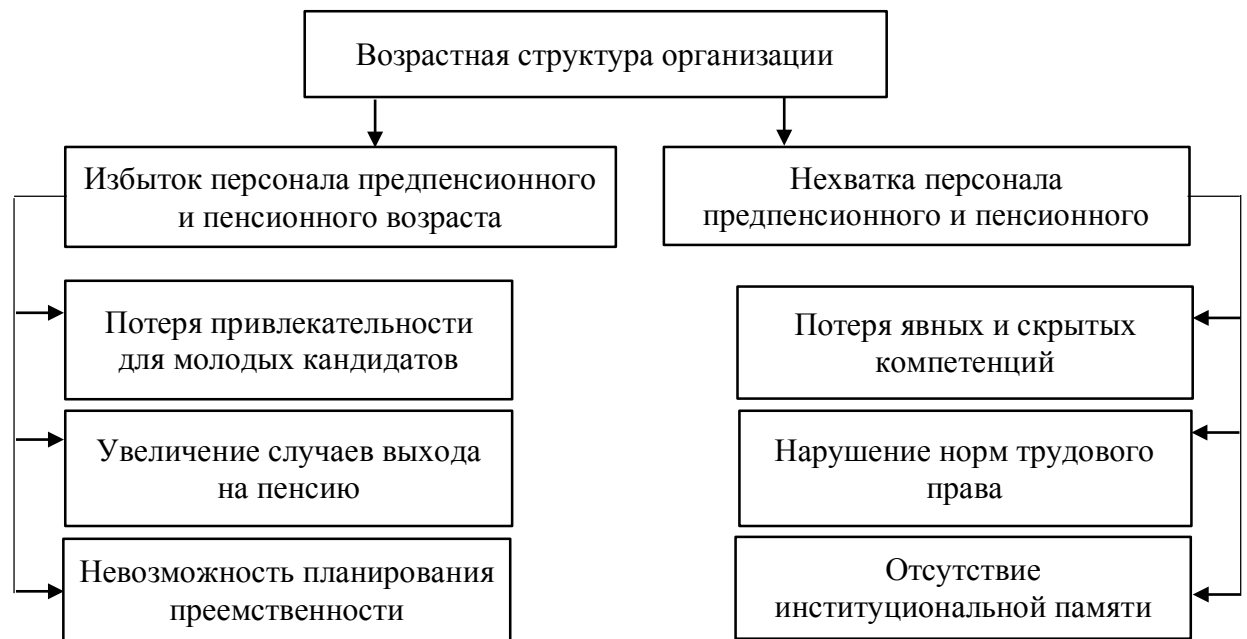


Рис. 2.12. Последствия несбалансированности возрастной структуры для организации

Систематизировано автором

Политика кадрового обеспечения, не направленная на сохранение опытного возрастного персонала, угрожает организации потерей институциональной памяти - личных знаний и опыта, которыми обладают уходящие сотрудники. Необоснованный отказ в приеме на работу или принуждение к выходу на пенсию нарушает нормы трудового законодательства, которыми определены лишь отдельные ограничения, связанные с возрастом<sup>1</sup>.

Политика, не учитывающая необходимость обновления кадров, ведет к потере привлекательности работодателя для молодых работников, которых настораживает отсутствие скорой перспективы продвижения по служебной лестнице, поскольку ключевые посты заняты пожилыми работниками. Высокая доля лиц старшего трудоспособного возраста обуславливает увеличение количества случаев выхода на пенсию, рост потребности в

<sup>1</sup> См.: Данилина Е. И., Горелов Д.В., Маликова Я.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник. М.: «Дашков и к°», 2016. С. 34; О государственной гражданской службе Российской Федерации: федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ с изм. и доп. на 28 декабря 2017 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. №31. Ст. 3215; 2018. №1 (Часть1). Ст. 7.

замене сотрудников, усиление финансового бремени на организацию из-за необходимости набора и подготовки новых кадров.

Важность разработки особых программ адаптации возрастных работников связана с необходимостью согласовывать имеющийся у них опыт, знания и привычки с новыми требованиями рабочей среды. Невнимание к этому вопросу может привести к давлению со стороны более молодых коллег, росту страхов в связи с устареванием и невостребованностью накопленных знаний и навыков, депрессии. Включение работника старшего трудоспособного возраста в профессиональную среду, не адаптированную к его физиологическому и психологическому состоянию, связано с потерями в связи с невыходами на работу из-за болезней<sup>1</sup>, вероятностью получения работниками повреждений здоровья.

Исследователи сходятся во мнении, что мотивация в любом возрасте подчиняется одним и тем же принципам, но возрастные изменения могут усиливать или уменьшать ее, а также незначительно влиять - в зависимости от условий труда<sup>2</sup>. При этом некоторые потребности возрастных работников (специальный рацион питания, прием лекарственных средств, необходимость физических упражнений) существуют объективно, и их игнорирование может быть в определенной степени опасным.

Исключение работников старшего возраста из процесса обучения, повышения квалификации и реализации полученных знаний ведет к снижению мотивации, производительности, уверенности<sup>3</sup>. Чрезмерные инвестиции в повышение человеческого капитала возрастных работников могут быть необоснованными в связи с коротким сроком отдачи. Важно развивать специфические навыки работников старшего трудоспособного возраста.

---

<sup>1</sup> См.: Талтынов С.М. Мотивация сотрудников пожилого возраста // Кадровик. 2013. №10. С. 100-107.

<sup>2</sup> См.: Kanfer R., Akerman P.A. Aging, adult development, and work motivation // Academy of Management Review. 2004. № 3. PP. 440-458

<sup>3</sup> См.: McNair S. Older people's learning in 2025 a survey // National Institute of Adult Continuing Education (England and Wales), 2012. 51 p.; Walker A. Combating age barriers in employment // Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1997. P. 130.



Применение различных стандартов для оценки работников разных возрастов, выполняющих одинаковую работу, субъективность методов деловой оценки, проведение сравнения работников друг с другом, а не со стандартами деятельности, может привести к производственным и межличностным конфликтам, снижению производительности и лояльности.

При увольнении работников старших возрастов по инициативе работодателя преимущественное право на оставление на работе имеют работники с более высокой производительностью труда и квалификацией. При равной производительности труда работодателю стоит уволить сотрудника, устроившегося в организацию последним или младшего по возрасту. Контроль за соблюдением норм трудового законодательства, отслеживание причин увольнений работников старшего возраста позволяет сохранить явные и скрытые компетенции. Люди старшего трудоспособного возраста, долгое время проработавшие на одном месте и не имеющие опыта поиска работы, тяжело переживают ситуацию вынужденной потери работы (полная невозможность продолжения работы по имеющейся специальности). Следует отметить, что обычно труднее переносят потерю работы и проявляют меньшую активность по ее поиску мужчины. Долгая безработица может привести к нарушению их социальной идентичности, создавать угрозу самооценке.

Причины, по которым при оценке кадровых рисков, связанных с профессиональными, деловыми, личностными качествами работников<sup>1</sup>, руководители часто учитывают возраст, представлены в табл. 2.3.

Согласно теории статистической дискриминации, руководители обладают неполной информацией о производительности и качестве работы отдельных соискателей, поэтому для принятия управленческих решений они прибегают к обобщениям (по полу, возрасту, расе, национальности и т.п.), что позволяет экономить на информационных издержках (времени и

---

<sup>1</sup> См.: Митрофанова Е.В. Классификация кадровых рисков в системе управления персоналом организации Вестник Московского государственного областного университета. 2013. № 7. С. 228-232; Данилина Е. И., Горелов Д. В., Маликова Я. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и к°», 2016. С. 150.

ресурсах на поиск информации во время трудоустройства или адаптационного периода)<sup>1</sup>.

Таблица 2.3

## Причины использования возраста как критерия при оценке рисков

Название теории	Содержание	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Теория статистической дискриминации	Использование обобщений, характеризующих всю группу работников	Позволяет экономить на времени и ресурсах при поиске и обработке информации	Ошибочное преувеличение разницы между работниками
Теория склонности к дискриминации	Работодатель может иметь склонность к дискриминации каких-либо групп работников	Максимизация полезности от исключения из работы дискриминируемых групп работников	Выше затраты на поиск кандидата, подходящего под критерии

Систематизировано автором

Теория склонности к дискриминации объясняет решение некоторых руководителей дискриминировать по возрасту желанием избежать ущерба от того, что работник отличается от «возрастного стандарта», принятого в отрасли или профессии<sup>2</sup>.

В литературе, посвященной вопросам возрастной дискриминации, большое внимание уделяется изучению стереотипов в отношении лиц старшего возраста. Распространение негативных стереотипов старости связывают с результатами масштабных медицинских исследований старения 1940-1950-х гг., которые, однако, были сосредоточены в основном на пожилых людях, страдающих определенными болезнями<sup>3</sup>. Дальнейшие изыскания показали, что снижение физических и психических свойств с

<sup>1</sup>См.: Phelps E. The Statistical Theory of Racism and Sexism // American Economic Review. 1972. №. 4. PP. 659-661.

<sup>2</sup>См.: Becker G. S. The economics of discrimination: second edition. Chicago: University of Chicago Press, 1971. P. 170.

<sup>3</sup>См.: Kossen K. Myths and realities: A critical exposé of older workers and industrial relations reforms in Australia. University of Southern Queensland, 2006. P. 18

возрастом происходит постепенно и может быть незначительным у здоровых людей.

Среди исторических аспектов эйджизма можно выделить следующие события: появление печатного станка, что повлияло на роль пожилых как хранителей мудрости и информации; промышленная революция, потребовавшая большей мобильности, адаптивности и готовности выполнять сложные задачи; улучшение качества образования, что создало большую прослойку образованной молодежи и снизило роль пожилых людей в качестве источников знаний; урбанизация, оторвавшая молодых людей от дома, что привело к тому, то они перестали искать советов от старшего поколения<sup>1</sup>.

Решения руководителей становятся дискриминационными, если они принимаются, не исходя из объективных критериев, а по единственному признаку – возрасту работника; если по отношению к возрастным работникам создается неблагоприятная, недружественная рабочая среда<sup>2</sup>, основанная на стереотипах. Риски дискриминационных решений напрямую связаны с личностью руководителя и могут повлечь временные задержки, количественный и качественный дефицит кадров. Снижение риска возможно через повышение квалификации, обучение руководителей методам ситуационного лидерства, а также создание атмосферы доверия и честных отношений с сотрудниками.

Мы предлагаем рассматривать риски работы с сотрудниками старших возрастов по объекту воздействия, источнику возникновения, по функциям управления персоналом и причине возникновения (рис. 2.13).

Объекты воздействия риска - сама организация и работники старшего трудоспособного возраста, поскольку решения администрации с неизбежностью влияют на их профессиональное самочувствие. Источники

---

<sup>1</sup> См.: Nelson T.D. Ageism: Prejudice Against Our Feared Future Self // Journal of Social Issues. 2005. № 2. PP. 207—221; Michael S. N., Fiske S.T. An Inconvenienced Youth? Ageism and its Potential Intergenerational Roots // Psychol Bull. 2012. №138(5). P. 24

<sup>2</sup> См.: Варзин В.В., Варзин А.В. Феномен дискриминации в социально-трудовой сфере и его влияние на рыночную оценку труда // «Вестник ИГЭУ». 2012. №1. С. 1 -4

риска - ошибки в системе управления персоналом, а также сами РСТВ. Выделение рисков по функциям управления и по причине возникновения позволяет конкретизировать направленность исследований и преобразований. Сила и вероятность рисков использования работников старших возрастов зависят от специфики деятельности организации и среды, в которой она функционирует. Работники, ощущающие поддержку организации в рамках «партнерства по бизнесу»<sup>1</sup>, участвующие в программах обучения, работающие в условиях труда, соответствующих требованиям возрастных особенностей максимально раскрывают свой потенциал успешности и могут быть продуктивны и мотивированны не зависимо от возраста.

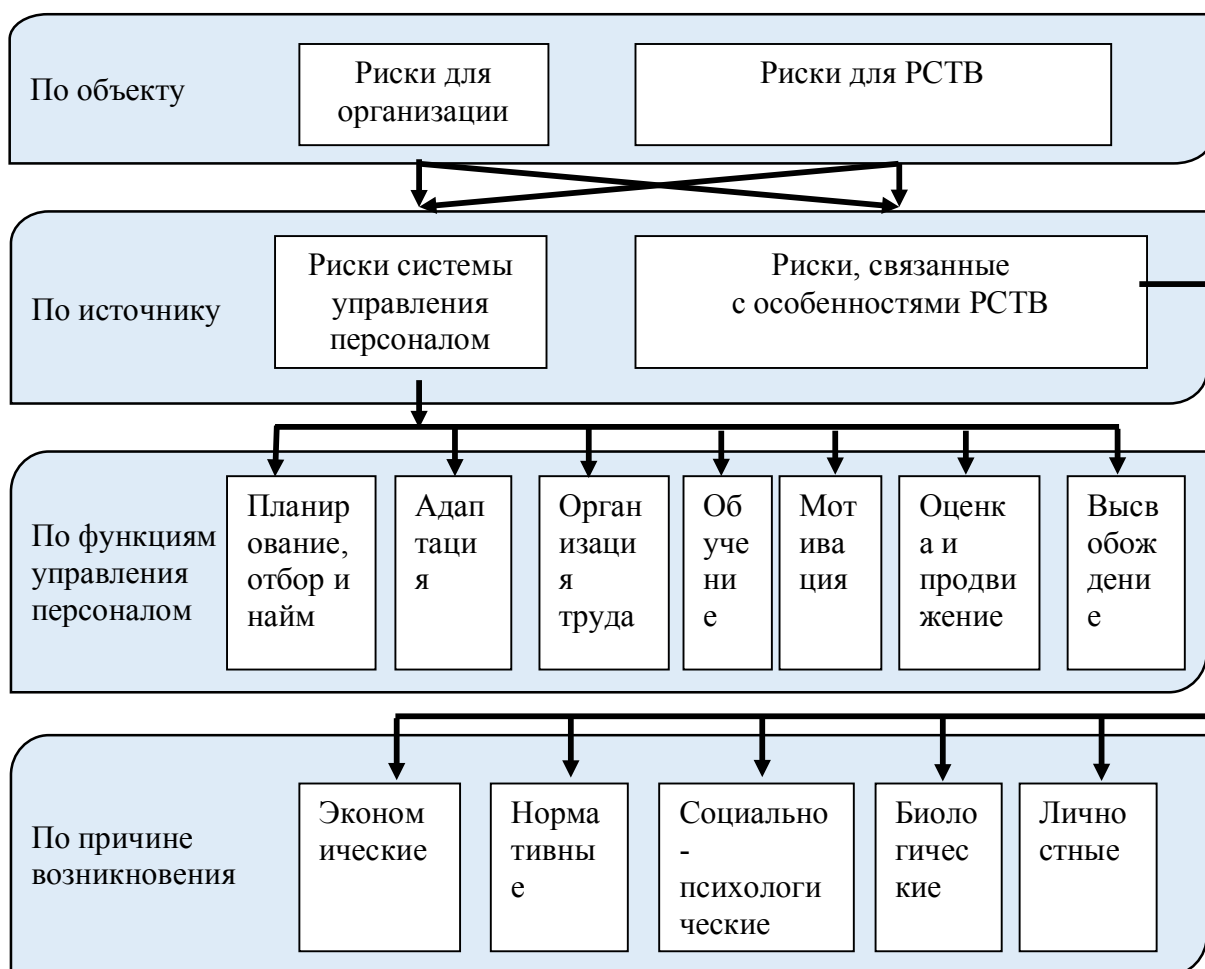


Рис. 2.13. Классификация рисков при использовании РСТВ

Составлено автором

<sup>1</sup> См.: Дуракова И.Б. Переоценка ценностей как фактор трансформации кадрового менеджмента // Кадровик. 2013. №11. С. 72-78

Риски при использовании персонала нуждаются не только в выявлении, но и в объективной и всесторонней оценке. К количественным методам оценки вероятностей рисков относятся матрица «вероятность-ущерб», метод вербальных функций, системы Элмери, Файн-Кинни, опросные листы, метод оценки рисков на основе ранжирования уровня требований. Трудность реализации этих моделей применительно к оценке рисков при использовании персонала - в преобразовании качественных показателей и признаков в количественные. Один из эффективных методов, решающих эту задачу, - использование экспертных шкал, что требует привлечения независимых компетентных экспертов и модератора, способного обработать экспертную информацию.

При формировании модели оценки рисков использования работников старшего трудоспособного возраста в качестве переменных были выбраны риски, связанные с личностными характеристиками этих работников, а также риски системы управления персоналом.

В качестве личностных характеристик РСТВ предлагаем использовать показатели: компетентность (включающую профессиональные знания, которые определяют квалификацию работника, и профессиональные навыки, характеризующие его профессиональную надежность); вовлеченность (включающую мотивацию поведения и деятельности, что позволяет судить о конструктивном или деструктивном потенциале, и уверенность, т.е. степень защищенности жизненно важных интересов работника).

Важно понимать, что оценка компетенций является комплексной оценочной процедурой, содержащей целый ряд инструментов<sup>1</sup> (приложения Г, Д). Мы предлагаем следующий вариант оценки компетентности. Каждая должность описывается с точки зрения необходимых для ее успешной реализации компетенций, которые определяются количественными индикаторами. Каждый сотрудник может быть оценен непосредственным

---

<sup>1</sup> См.: Володина Н. Оценка персонала: Методическое пособие [и др.] // Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». 2005. №12. (Проект ВВК-Национального союза кадровиков «Библиотека персонал-технологий»)

руководителем, специалистом службы управления персоналом, посредством самооценки. Степень выраженности компетенции можно оценить по шкале от 0 (отсутствие компетенции) до 5 (максимальная выраженность компетенции).

В качестве результирующего показателя предлагаем использовать среднее арифметическое этих оценок. Средние баллы оцениваются следующим образом: 0 - 2,5 – «низкое развитие компетенции» (L), 2,6 - 4,5 – «нормальное развитие компетенции» (N), 4,6 - 5,0 – «очень сильно развита компетенция» (H). На основании этих оценок можно сделать вывод о соответствии работника профилю компетенций. Чем значительнее разница между созданным профилем компетенций должности и компетенциями конкретного работника, тем выше вероятность риска для компании. В результате проведенной оценки необходимо принять решение, основываясь на следующем алгоритме (табл.2.4).

Таблица 2.4

## Алгоритм принятия кадрового решения

Правило	Значение оценки	Наличие риска
1	2	3
W3	4,6 - 5	Нет риска. Если существует должность более высокого уровня со схожим набором компетенций, то рассмотреть кандидата на более высокую должность
W2	2,6 – 4,5	Нет риска.
W1	0-2,5	Есть риск. Рассмотреть возможность обучения или высвобождения работников.
W0	Оценка не соответствует реальному уровню кандидата	Есть риск. Пересмотреть список компетенций и/или их важность

Составлено автором

Оценка вовлеченности персонала происходит на основании опросников (например, опросник Q12, комплексная методика на основе оценки трех индикаторов - вовлеченности в рабочий процесс, участия в процессах по

оптимизации работы и управления компанией, участия в корпоративных мероприятиях).

Мы предлагаем проводить оценку вовлеченности через шкалу экспертных оценок от 0 до 5, где 0 – минимальное выражение признака, а 5 – максимальное. Оценка производится экспертом (непосредственным руководителем) и самим работником по показателям уверенности и мотивации как это показано в таблице. 2.5. Такая оценка может оказать мотивирующий и развивающий эффект, поскольку оценщик выступает не в роли неизвестного наблюдателя, а в роли партнера по диалогу.

Таблица 2.5

## Методика оценки вовлеченности РСТВ

Факторы	Оценка руководителя	Самооценка работника	Средний балл по строке
1	2	3	4
Мотивация	$M_i$	$M_j$	$M_{cp} = (M_i + M_j) / 2$
Уверенность	$T_i$	$T_j$	$T_{cp} = (T_i + T_j) / 2$
Вовлеченность (средний балл по столбцу)	$V_i = (M_i + T_i) / 2$	$V_j = (M_j + T_j) / 2$	$V_{cp} = (M_{cp} + T_{cp}) / 2 = (V_i + V_j) / 2$

Средние баллы оцениваются следующим образом: 0 - 2,5 – «низкая вовлеченность» (L), 2,6 - 4,5 – «нормальная вовлеченность» (N), 4,6 - 5,0 – «сильная вовлеченность» (H). На основании этих переменных возможно построить субмодель «нарушителя»<sup>1</sup> как субъекта угроз кадровой безопасности (табл. 2.6).

В основу модели легли следующие положения: если сотрудник не вовлечен, имеет низкий уровень компетенций, то он опасен; независимо от того, насколько компетентен сотрудник, при низком уровне вовлеченности он опасен; независимо от того, насколько вовлечен сотрудник, при низком уровне компетенций он опасен.

<sup>1</sup> См.: Кузнецова Н.В., Кривов М.В. Теоретические подходы к моделированию угроз кадровой безопасности организации // Вестник ИрГТУ. 2014. №3 (86). С. 172-179

Таблица 2.6

## Модель нарушителя

Переменная	Компетентность			
	-	L	N	H
Вовлеченность	L	L	L	L
	N	L	N	N
	H	L	N	H
	-	L	N	H

Составлено автором

Для работников с нормальным (N) и высоким (H) уровнем успешности мероприятия по снижению рисков не разрабатываются, они принимаются как допустимые. Для работников с низким (L) уровнем успешности разрабатываются мероприятия по снижению риска.

Оценка рисков системы управления персоналом производится по показателям планирования, найма, адаптации, организации труда, обучения, мотивации, оценки и продвижения, высвобождения (табл.2.7).

Таблица 2.7

## Ранжирование рисков при использовании РСТВ

Название риска	Вероятность наступления	Тяжесть последствий	Общий балл
1	2	3	4
Риски системы управления персоналом			
Риск 1			
Риск 2			
...			

Составлено автором

На основе этой матрицы эксперты получают возможность выявить существенные и несущественные риски, а также определить нерегулируемые риски, не поддающиеся воздействию со стороны организации. Оценка вероятности возникновения риска следует производить в балльной системе как это представлено в приложении Е.

Величину ущерба целесообразно рассматривать через определение финансовых потерь организации с учетом прямых и косвенных убытков. Прямые убытки – непосредственный ущерб имуществу или имущественным интересам организации. Косвенные убытки связаны с упущенной выгодой, претензиями и исками вследствие невыполнения обязательств и т.д. В



случае, если определение количественной оценки ущерба невозможно, то используют экспертные оценки. Категории ущерба представлены в приложении Ж.

Оценку эксперты выставляют по шкале от 1 до 4, где 1 – незначительные последствия наступления нежелательного события, 4 – катастрофические последствия (табл.2.8).

Таблица 2.8

## Система баллов для оценки рисков при использовании РСТВ

Характеристика риска Балл	Возможность наступления	Тяжесть последствий
1	2	3
1	Низкая (1)	Незначительная (1)
2	Низкая (1)	Серьезная (2)
3	Низкая (1)	Значительная (3)
4	Низкая (1)	Катастрофическая (4)
2	Умеренная (2)	Незначительная (1)
4	Умеренная (2)	Серьезная (2)
6	Умеренная (2)	Значительная (3)
8	Умеренная (2)	Катастрофическая (4)
3	Значительная (3)	Незначительная (1)
6	Значительная (3)	Серьезная (2)
9	Значительная (3)	Значительная (3)
12	Значительная (3)	Катастрофическая (4)
4	Высокая (4)	Незначительная (1)
8	Высокая (4)	Серьезная (2)
12	Высокая (4)	Значительная (3)
16	Высокая (4)	Катастрофическая (4)

Составлено автором

Общий балл, показанный в первом столбце таблицы, - произведение двух переменных (возможности наступления негативных последствий и их тяжести). Чем меньше значение балла, тем меньше риск для организации. Наоборот, высокий балл свидетельствует о неблагоприятных последствиях при использовании работников старшего трудоспособного возраста.

Общий балл по каждому риску позволяет ранжировать их по степени угрозы для организации (табл.2.9).

Таблица 2.9

## Сводная матрица рисков при использовании РСТВ

Величина ущерба Вероятность	Катастрофическая	Значительная	Серьезная	Незначительная
Высокая	16	12	8	4
Значительная	12	9	4	3
Умеренная	8	4	3	2
Низкая	4	3	2	1

Составлено автором

Процессы управления сотрудниками старшего трудоспособного возраста, попавшие в красные сектор, должны быть изменены как можно скорее таким образом, чтобы устранить или уменьшить риск. В процессы управления персоналом, попавшие в белый сектор, должны быть включены действия по мониторингу реализации возможного риска и реагирования на него. В зеленом секторе – процессы управления работниками старшего трудоспособного возраста, в которых риски не нуждаются в отображении в процессе.

По результатам обобщенной оценки и ранжирования формируется реестр неприемлемых рисков с высокой и средней степенью значимости. Для рисков с низкой значимостью мероприятия по снижению не разрабатываются, они принимаются как допустимые. Для рисков со средним и высоким уровнем значимости разрабатываются мероприятия по снижению риска. Оценка рисков невозможна без определения ожидаемых размеров убытков. Основой оценок могут быть опыт, контрольные показатели или субъективные предположения.

Мы выделяем несколько стратегий работы с рисками, связанными с использованием работников старшего трудоспособного возраста: полное исключение рискованных действий, допущение риска, снижение риска, передача риска. При полном исключении риска выявляются возможности альтернативных действий. Допущение риска возможно, если потенциальная выгода выше расчетной величины риска. Снижение риска достигается за счет таких мер как корректировка стратегии отбора, рациональный подход к

обучению, применение срочных трудовых договоров, ученических договоров, испытательного срока и т.п. В рамках данной стратегии одним из способов управления рисками является подписания прямого соглашения с сотрудником, заключенного в письменной форме, в котором прописываются обязательства возмещения организации затрат, связанных с обучением, в случае, если работник не отработает установленный соглашением срок и покинет организацию по собственному желанию или в связи с решением работодателя. Дополнительными областями применения соглашений о выплатах могут быть пособия, выплачиваемые работникам в связи с переездом вместе с организацией, предоставлением займов и т.п. Другой способ снижения риска – создание корпоративной культуры, способствующей удержанию нужных работников и высвобождению «кадрового балласта». Передача риска заключается в переносе ответственности за его наступление на страховые компании или другие группы лиц, например, на кадровые агентства, агентства по аутсорсингу персонала и т.п. Выбор стратегии возможен на основании методов: Дельфи, анализа документации, анализа и описания рабочих мест, тестирования, собеседования и т.д.

Один из подходов в поисках способов управления рисками – бенчмаркинг. Анализ практических мер по решению этих задач другими организациями (приложение И) показал, что<sup>1</sup> управление рисками использования работников старше 40 лет включает: наличие программ помощи пожилым работникам; активное привлечение новых работников в возрасте от 40 лет и старше; кадровую политику, учитывающую уникальные проблемы пожилых работников; наличие пенсионных планов с разумными взносами работодателя; помощь пожилым работникам в планировании выхода на пенсию и преемственности; создание возможности для

---

<sup>1</sup> Систематизировано по: Top Employers for Canadians Over 40. URL: [http://www.canadastop100.com/older\\_workers/](http://www.canadastop100.com/older_workers/); NHS. Working Longer Review. Audit of existing research. University of Bath, 2013. URL: <http://www.nhsemployers.org/~media/Employers/Documents/Pay%20and%20reward/WLR%20Prelim%20Report%20-%20Annex%205%20-%20Audit%20of%20existing%20research%20summary%20report.pdf>;

пенсионеров оставаться социально связанными с бывшими коллегами посредством социальной деятельности и волонтерства; распространение медицинского обслуживания и аналогичных льгот для работников после выхода на пенсию; наличие программ поэтапного выхода на пенсию, наставничества, чтобы облегчить эмоциональные проблемы и обеспечить передачу явных и скрытых компетенций.

### 2.3. Основные составляющие механизма достижения профессиональной успешности работников старшего трудоспособного возраста

Под управлением понимают процесс воздействия на систему (объект управления) с целью поддержания заданного положения или перевода в новое состояние. Для достижения этих целей субъект управления принимает решения относительно объекта управления.

Форма организации движения информации между субъектом управления и объектом управления называют механизмом управления<sup>1</sup>. В литературе под механизмом управления понимают определенные действия субъектов управления<sup>2</sup> или совокупность различных компонентов (методов, мотивов) для достижения целей<sup>3</sup>.

Механизм управления социальной системой представляет собой совокупность процедур, позволяющих получать информацию о состоянии объекта управления и оказывать на него воздействие<sup>4</sup>. Взаимодействие участников социальной системы обеспечивается правилами и законами,

---

<sup>1</sup> См.: Попов П.М., Ляшко Ф.Е. Оптимальное управление в ходе эволюционного развития процессов и систем: учеб. Пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2000. С. 76.

<sup>2</sup> См.: Лебедев О., Каньковская А. Основы менеджмента. СПб., 1998. 192 с.; Зайцева, О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. М.: Центр, 1998. С. 21; Лафта, Дж. К. Менеджмент: учеб. пособие. М.: ТК Велби, 2004. С. 42.

<sup>3</sup> См.: Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер, 2009. С. 37; Мишин В.М. Исследование систем управления: учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2007. С. 12; Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М.: ДеКА, 1996. С. 109; Сивкова, С.В. Концептуальный подход к формированию механизма управления конкурентоспособностью санаторно-курортных организаций // Проблемы совр. экономики. 2006. № 1 (17). С. 44–50

<sup>4</sup> См.: Барлукова А.В. Механизм управления как неотъемлемый элемент системы управления туризмом // Известия ИГЭА, 2010. №6. С.121-124

содержащимися в механизме функционирования. Под социальной системой в данном случае нужно понимать объединение людей (коллектив сотрудников), совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе механизмов функционирования<sup>1</sup>.

Работники старшего трудоспособного возраста – часть коллектива организации. Механизм управления этой целевой группой, как часть общего механизма управления персоналом, - это совокупность методов управления, направленные на повышение успешности использования работников старшего трудоспособного возраста посредством определенных процессов и процедур.

Использование механизмов управления снижает неопределенность, поскольку делает более предсказуемым поведение и управляющего субъекта, и объекта управления (рис. 2.14).

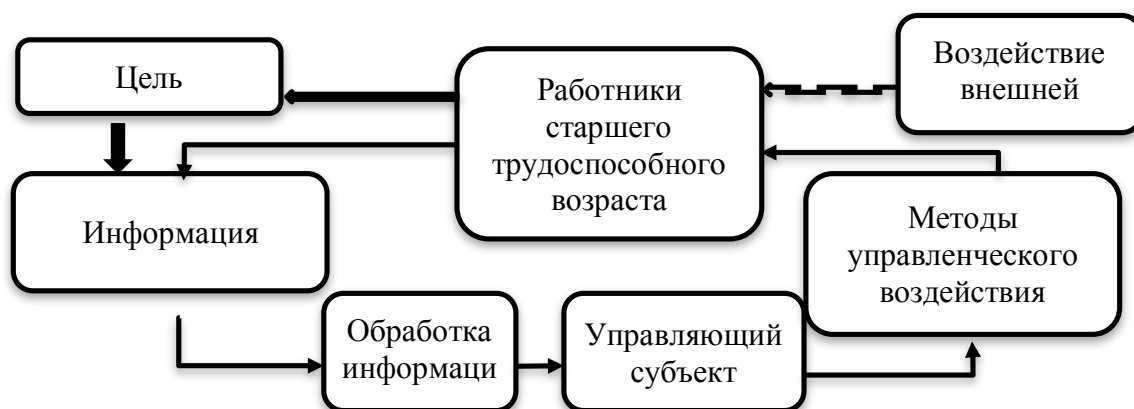


Рис.2.14. Обобщенная модель механизма управления РСТВ

Целесообразность использования механизма управления работниками старшего трудоспособного возраста определяется степенью достижения целей организации. Общая цель любой организации - поддержание целостности, создание условий для прогрессивного развития. Механизм управления успешностью РСТВ должен создавать условия для воздействия на динамический компонент трудоспособности (приобретенный капитал

<sup>1</sup> См.: Бурков В.Н., Новиков Д.А. Теория активных систем: состояние и перспективы. М.: Синтег, 1999. С. 71.

здоровья, знания и навыки, мотивация), задействовать факторы успешности и управлять рисками.

В механизм повышения успешности старшей возрастной группы исследователи включают охрану труда, создание адекватных возрасту эргономичных рабочих мест и режимов работы (А.С.Эслингер, Д.Б.Шоберт<sup>1</sup>), работу в разновозрастных командах (К.Гёбель, Т.Цвик<sup>2</sup>), стратегий развития карьер (Г.Райнер<sup>3</sup>), организационную культуру, мотивацию, обучение (Н.Херрманн<sup>4</sup>). Исследование литературы позволило выявить определенные этапы, необходимые для разработки и внедрения механизма повышения успешности работников старшего трудоспособного возраста (приложение К).

Разработка концепции механизма управления работниками старшего трудоспособного возраста начинается с определения целей и задач. Цель механизма - повышение профессиональной успешности работников старшего трудоспособного возраста при минимизации кадровых рисков. Задачи механизма управления работниками старшего трудоспособного возраста включают:

1. Борьбу со стереотипами: работники старших возрастов остаются продуктивными, но необходимо учитывать происходящие изменения в физическом, психическом развитии, изменении социальных ролей и т.п.

2. Поддержание физического и психического здоровья: старение происходит постепенно, сотрудники теряют ряд своих умственных и физических сил по мере их старения. Условия труда должны быть адаптированы для поддержания здоровья и продуктивности пожилых работников старших возрастов.

---

<sup>1</sup> См.: Esslinger A.S., Schobert D. B. Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Deutscher Universitätsverlag; Auflage, 2007. 356 s

<sup>2</sup> Göbel C., Zwick T. Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers? // Labour Economics. 2013. №22. PP. 80-93

<sup>3</sup> Rainer G. Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aus betrieblicher Sicht. Hampp, R, 2000. 272 s.

<sup>4</sup> Herrmann N. Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter. Den demografischen Wandel souverän meistern. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 200. 272 s.

3. Противодействие утрате организационных знаний и опыта: работники могут оставаться высокопроизводительными только в том случае, если их знания и опыт постоянно обновляются.

4. Развитие профессиональной мобильности с учетом индивидуальных потребностей работников старшего трудоспособного возраста.

Очевидно, что решение этих задач окажет положительный эффект на работу сотрудников всех возрастов. При этом задачи не содержат создание экономических льгот и дополнительных денежных компенсаций, связанных с возрастом сотрудника.

При разработке механизма управления повышения успешности работников старшего трудоспособного возраста необходимо придерживаться принципов, представленных в приложении Л.

На этапе планирования необходимо собрать информацию о количественных и качественных показателях, характеризующих успешность лиц старшего трудоспособного возраста и эффективность системы управления персоналом, определить ресурсы, необходимые для реализации механизма, и проектную группу, которая будет участвовать в его разработке и внедрении.

Круг лиц, участвующих в проектной группе, необходимо определить, исходя из должностных инструкций, трудового договора, рекомендаций руководства, опыта, знаний, умений работников. К проекту могут быть привлечены сотрудники службы управления персоналом, отдела планирования, отдела обучения и развития.

Все участники процесса разработки и построения механизма должны ясно и четко представлять свои функции и область ответственности. Целесообразно проведение предварительного обсуждения этапов и действий каждого из участников, снабжение необходимой документацией, учебными материалами, а также, в случае появления потребности, – организация их обучения, которое может осуществляться как в рамках

организации, так и за ее пределами, если данные расходы были предусмотрены и заложены в бюджет проекта.

Построение механизма повышения успешности требует отвлечения финансовых ресурсов, поскольку он должен быть встроен в общий механизм управления работниками. Затраты на разработку и внедрение механизма могут включать оплату труда участников проекта (как основных, так и вспомогательных); оплату труда за работу в сверхурочное время, выходные дни; премии по завершении проекта; оплату труда внешних для компании специалистов в случае их привлечения; отчисления на социальное страхование и в пенсионный фонд; приобретение необходимой методической литературы; канцелярских товаров; прочие денежные расходы. Затраты могут варьироваться в зависимости от множества факторов, прежде всего, от масштабности проекта. Решение о величине и источниках привлекаемых ресурсов принимает руководство компании.

Основную роль в управлении успешностью работников старшего трудоспособного возраста играют руководители организации, служба управления персоналом, непосредственное руководство, коллеги (рис.2.15).



Рис. 2.15. Субъекты механизма повышения успешности работников старшего трудоспособного возраста



Механизм управления успешностью должен включать такие мероприятия как:

- 1) оценка, развитие и передача знаний и навыков (управление компетенциями);
- 2) формирование стратегий развития карьеры с учетом индивидуальных потребностей;
- 3) улучшение условий труда и забота о сохранении здоровья сотрудников;
- 4) развитие организационной культуры и климата (работа с линейными менеджерами, развитие коммуникаций между возрастными группами для повышения их интеграции, повышение информированности) (рис.2.16).

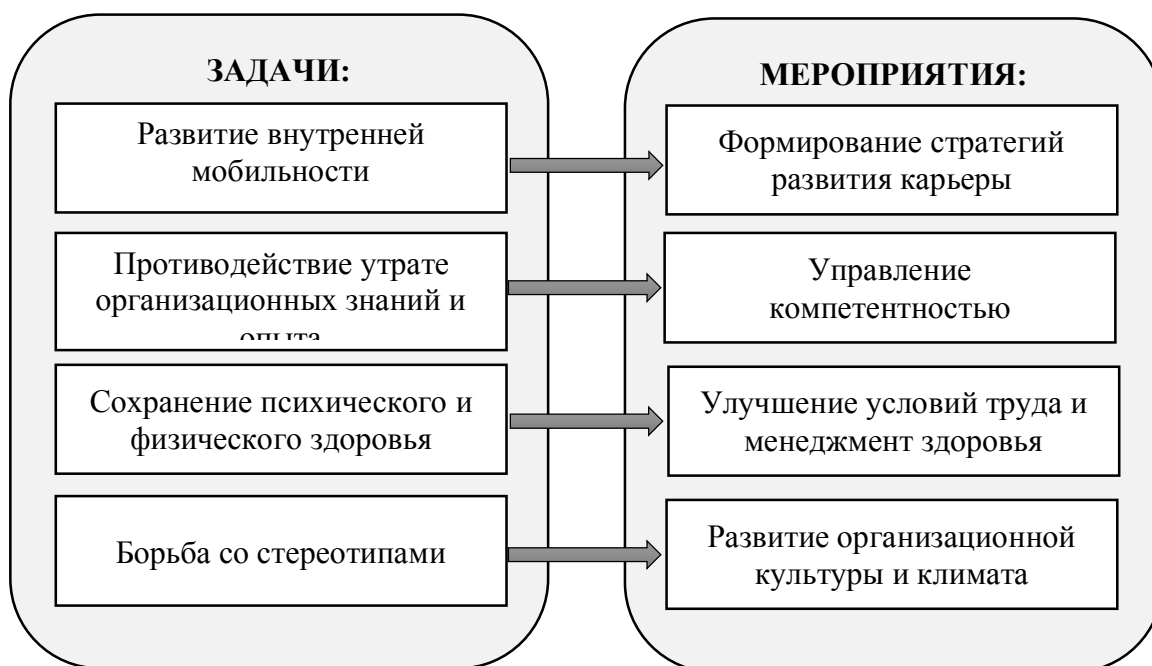


Рис. 2.16. Соответствие мероприятий задачам механизма управления работниками старшего трудоспособного возраста

Управление компетенциями является основой управления стареющими человеческими ресурсами и борьбы со старением рабочей силы. Оно состоит из оценки, развития навыков, обучения и передачи компетенций. Работники старших возрастов обладают ценными знаниями и навыками, которые их младшие коллеги еще не накопили, понимают перспективы организации,

уместность тактик или подходов<sup>1</sup>. Как известно, скорость приобретения новых знаний замедляется с возрастом, поэтому при разработке программ обучения необходимо учитывать психологические сложности в обучении, которые испытывают сотрудники старшего возраста: сомнения в возможности и необходимости узнать что-то новое и полезное, негативные ассоциации с прошлым обучением, нежелание ощущать себя учеником.

Для преодоления перечисленных барьеров обучение должно строиться на следующих принципах<sup>2</sup>: работники старших возрастов должны быть включены в процесс обучения с помощью активных методов; материал должен быть структурирован с учетом возрастных особенностей восприятия; задачи должны быть реальными, связанными с практикой.

В обучении и передаче знаний необходимо сделать упор на создании партнерских отношений между поколениями. Разделенное знание может означать упущенную выгоду, если в результате передачи собственного знания сотрудник теряет карьерные возможности, хорошую работу или его знание никем не признается. Если работники старших возрастов будут уверены в том, что не потеряют ценность для работодателя, передав свои знания и навыки, то готовность к передаче знаний увеличится.

В организации существуют два вида знаний: явные (эксплицитные) и неявные (тацитные). Источниками извлечения явного знания могут быть книги, документы, отчеты о проектах и т.п. На долю этого вида знаний приходится 20% общего объема организационных знаний. Остальные 80% знаний относятся к неявным, базирующимся на личном опыте, полученном в

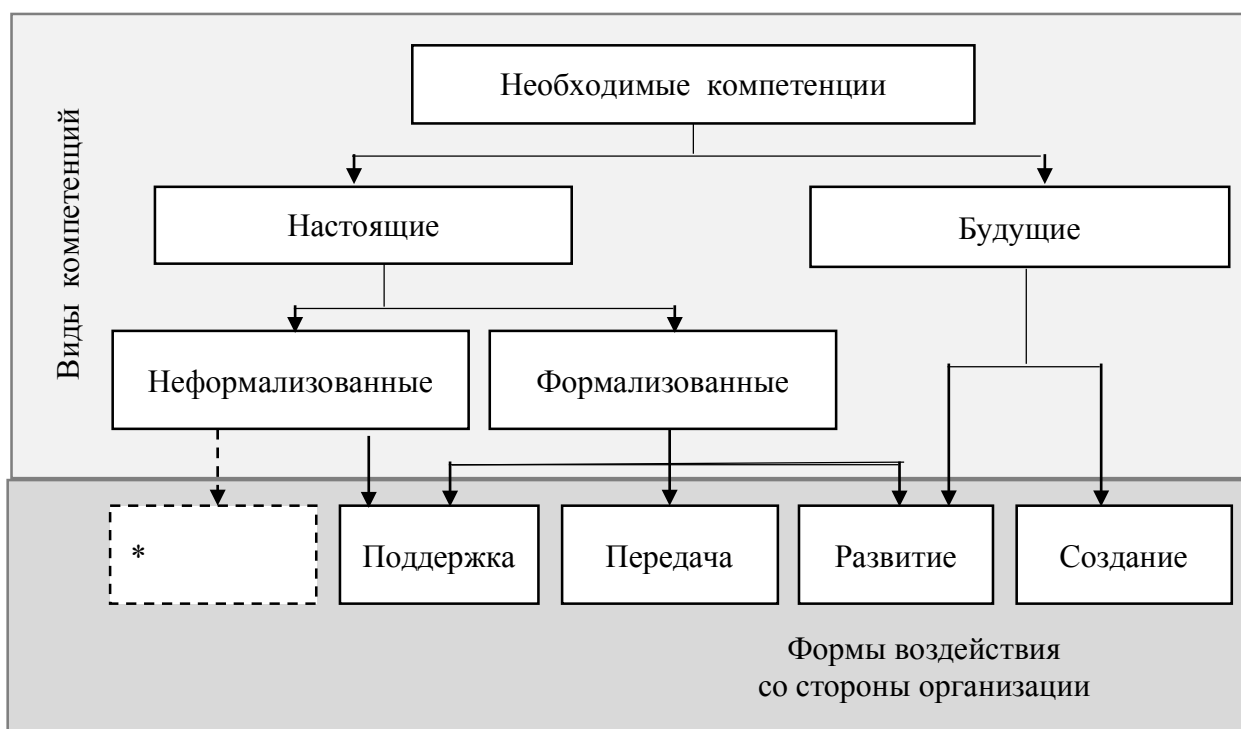
---

<sup>1</sup> См.: C. Joe, P. Yoong Harnessing the Knowledge Assets of Older Workers: A Work in Progress. Report. // Decision Support in an Uncertain and Complex World: International Conference 2004. PP. 392-401; Hovila H., Okkonen J. Transferring experience into an organizational resource // Proceedings of the 7th European Conference on Knowledge Management. 2006. № 7. P. 120-128.

<sup>2</sup> См.: Tolbize A. Generation differences in the workplace // Research and training center on community living. University of Minnesota, 2008. P. 21.; Learning while working: how skills development can be supported through workplace learning // European centre for the development of vocational training, 2011. URL.: <http://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/learning-while-working-how-skills-development-can-be-supported-through-workplace>; Tamkin P., Hillage J. Employability and employers: the missing piece of the jigsaw. The institute for employment studies, 1999. P. 58.

определенном контексте. Передача этого вида знаний другим лицам затруднена, но именно они составляют основу конкурентного преимущества.

Методы передачи знаний в целом можно классифицировать на прямые и косвенные. Прямой метод предполагает более личное взаимодействие между источником и получателем знаний. При косвенной передаче знание фиксируется, редактируется и сохраняется для дальнейшего использования широкой аудиторией. Характер неявного знания и нежелание пожилых сотрудников делиться собственным опытом делают прямой метод наиболее важным для передачи компетенции. Выбор надлежащего метода зависит от особенностей и значимости знаний и компетенции (рис.2.17)



→ связь видов компетенций с формами воздействия на них в организации

\* неформализованные компетенции не развиваются в организации и «растворяются»

Рис. 2.17. Формы работы с важными для организации компетенциями

Составлено автором

Выбор метода должен основываться на факторах времени, целесообразности, доступных ресурсах. Кроме того, работники старшего возраста должны чувствовать, что организация рассматривает опыт как

ресурс, поддерживающий систему корпоративных знаний. При этом передача компетенций не должна мешать выполнению фактических обязанностей.

Развитие внутренней мобильности работников старшего трудоспособного возраста состоит в учете индивидуальных потребностей всех сотрудников при планировании траекторий их использования. Ожидается, что с возрастом сотрудник будет занимать все более высокое положение в компании. Однако такой путь не всегда возможен, кроме того, согласно принципу Питера: «В иерархической системе каждый индивидуум имеет тенденцию подняться до уровня своей некомпетентности». Поэтому организация должна осведомлять работников о новых возможностях в развитии карьеры. Существует несколько подходов к построению карьеры сотрудников старших возрастов.

Первый подход (теория профессионального развития) основывается на том, что жизненный этап и ведущая социальная роль во многом становятся детерминантами карьеры<sup>1</sup>, поэтому при определении карьерного развития работников старшего трудоспособного возраста необходимо выяснить желания самого сотрудника. В одних случаях, желание сохранить здоровье, необходимость выполнения семейных обязанностей могут вызвать необходимость прекращения карьерного развития, в других - РСТВ может принять решение о продолжении трудовой деятельности.

Второй подход (мультикультурная модель (multiculture model) определяет зависимость карьерных решений не только от возраста, но и от пола, расовой (этнической) принадлежности, культурного контекста и социальных барьеров<sup>2</sup>. Исследования, связанные с повторным трудоустройством пожилых работников, показывают, что возраст

---

<sup>1</sup> См.: Lytle M.C., Foley P.F., Cotter E.W. Career and retirement theories. Relevance for older workers across cultures // Journal of career development. 2015. 42 (3) URL: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0894845314547638>

<sup>2</sup> См.: Hartung P.J., Vandiver et al B.J. Appraising cultural identity in career development assessment and counseling // The Career Development Quarterly. 1998. 46 (3). PP.210-301; Super D.E., Knasel E.G. Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution // British Journal of guidance & counselling. 1981. № 9(2). PP. 194-201.

отрицательно влияет на возможность найти новую работу. Столкнувшись с неопределенностью, вызванной безработицей, и негативными стереотипами, работники старшего возраста могут предпочесть покинуть рынок труда, а не пытаться устроиться на новую работу. Кроме того, повторное трудоустройство в пожилом возрасте часто связано со снижением заработной платы, статуса, необходимостью переобучения, что может оцениваться работником негативно. При этом потери в оплате труда, неполная занятость или изменение статуса не всегда снижают уровень удовлетворенностью работой в пожилом возрасте, поскольку объективное ухудшение профессиональной позиции может быть связано с субъективным удовлетворением от возможности сохранить баланс между работой и личной жизнью. Некоторые пожилые работники могут автоматически обесценивать возможности обучения и развития из-за укоренившихся представлений о конечности карьерного развития при достижении определенного возраста. Индивидуальные планы развития, включающие планирование карьеры, могут помочь работникам старшего трудоспособного возраста понять, какие навыки им нужно получить или улучшить, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Третий подход (теория регулирования труда (theory of work adjustment)) предполагает, что решения о карьере принимаются на основе соответствия между потребностями, возможностями человека и требованиями организационной среды<sup>1</sup>. С одной стороны, работник принимает решение продолжать трудовую деятельность или искать новое место работы в зависимости от уровня удовлетворенности своим трудом. С другой стороны, работодатель предоставляет различные подкрепления (удержание, признание, продвижение) на основе удовлетворенностью работой сотрудника. Работники старшего возраста, принимая решение о карьере, взвешивают преимущества и недостатки переподготовки, адаптации

---

<sup>1</sup> См.: Harper M.C., Shoffner M.F. Counseling for continued career development after retirement: An application of the theory of work adjustment // The Career Development Quarterly. 2004.52 (3). PP. 272–284

к изменениям в рабочих процедурах (например, автоматизация, переход к виртуальным рабочим местам), заработной плате, времени труда и отдыха, а работодатели могут намеренно создавать условия труда, подходящие или неподходящие для работников старшего возраста.

Организация может предложить работнику старшего трудоспособного возраста несколько вариантов развития карьеры. Первый вариант - традиционная модель профессионального развития. После нескольких карьерных взлетов, человек достигает возраста 40-50 лет, после чего никаких дальнейших повышений не ожидает. Оставшееся время сотрудник остается на достигнутой позиции и ждет выхода на пенсию.

Второй вариант развития карьеры связан с предположением, что с возрастом сотрудники способны решать все более сложные задачи, используя свой опыт. Им предоставляют больше свободы и ответственности, назначают наставниками, руководителями проектов и т.д. Такой вариант развития карьеры позволяет смягчить достижение карьерного плато для значимых сотрудников. В противном случае, мотивация этой группы работников потребует значительных усилий.

Третий вариант развития карьеры учитывает, что в определенный момент времени сотрудник принимает решение перейти на другую, менее напряженную, менее оплачиваемую работу. При этом у сотрудников должна быть возможность гибко подходить к формированию своего карьерного пути. Для этого в организации должна быть сформирована культура, не связывающая отсутствие развития по карьерной лестнице с неудачей. Возможность гибкого карьерного развития не обязательно должна быть связана с возрастом. В молодом возрасте третий вариант развития карьеры может быть выбран сотрудниками в периоды создания семьи, рождения ребенка и ухода за ним и т.д.

Основная задача в менеджменте здоровья работников старших возрастов состоит в том, чтобы соблюдать концепцию баланса работы и личной жизни, противодействовать выгоранию сотрудников, предупреждать

истощения сил с помощью мер, которые помогают согласовывать профессиональные и семейные обязанности. Отсутствие баланса между рабочей и личной сферой может вызвать психические расстройства, стрессы, депрессии, хроническую усталость<sup>1</sup>.

Важная составляющая концепции баланса между работой и личной жизнью – готовность к обмену, то есть готовность пожертвовать одними возможностями в пользу других. Например, согласие на меньший заработок в пользу гибкого графика, дистанционной работы, или отказ от повышения в обмен на гибкий график и т.д.

Менеджмент здоровья работников старшего трудоспособного возраста включает создание благоприятных условий труда. Так, в международном праве труд пожилых занятых регулируется Рекомендацией МОТ №162 о пожилых трудящихся 1980 г<sup>2</sup>: для них предусмотрено сокращенное рабочее время, перевод по желанию на более легкую работу, приспособление рабочего места к нуждам работника, контроль состояния здоровья, контроль за условиями труда, ускоряющими процесс старения и т.д.

Трудовым Кодексом Российской Федерации предельный возраст для заключения трудового договора, специальные требования к найму, условиям труда и режиму работы, увольнению работников старшего возраста не установлены. Российское трудовое законодательство не предусматривает обязанность для пенсионеров предъявлять дополнительные документы при заключении трудового договора, например, пенсионное удостоверение, кроме отдельных случаев (ч. 2 ст. 65 ТК РФ). Отпуск работникам старших возрастов предоставляется по общим правилам - 28 календарных дней (ст. 115 ТК РФ), если они не относятся к установленным категориям работников: участникам Великой Отечественной войны, ветеранам боевых действий, пострадавшим в результате аварии на Чернобыльской АЭС. В то же время на

---

<sup>1</sup> См.: Моспан А.Н. Взаимосвязь баланса между работой и личной жизнью с демографическими и трудовыми характеристиками личности и ее субъективным благополучие // Организационная психология. 2014. № 3. С. 95-107

<sup>2</sup> См.: Рекомендация № 162 Международной организации труда «О пожилых трудящихся» (Принята в г. Женеве 23.06.1980 на 66-ой сессии Генеральной конференции МОТ)

работодателей возлагается обязанность на основании письменного заявления работающего пенсионера по старости предоставить отпуск без сохранения заработной платы в обязательном порядке - до 14 календарных дней в году (ст. 128 ТК РФ). Частью 3 ст. 80 ТК РФ установлено, что работодатель обязан уволить работника в срок, указанный в его заявлении в случае, когда прекращение трудовых отношений обусловлено невозможностью продолжения работы, в частности, выходом на пенсию. Также российским законодательством предусмотрена возможность предоставления повышенных гарантий работающим пенсионерам в коллективных договорах, соглашениях, локальных нормативных актах, трудовых договорах.

С позиций организационной культуры рабочее место РСТВ должно соответствовать следующим основным аспектам<sup>1</sup>: обладать гибкостью рабочего времени и времени отдыха (гибкое рабочее время, сменная работа, временная и сезонная работа, режим неполного рабочего дня (смены) и неполной рабочей недели, гибкие отпуска, гибкий порядок предоставления перерывов в работе); включать управление рабочим временем, т.е. ограничение рабочей переписки во внерабочее время, поощрение использования всех дней отпуска, строгий контроль за временем окончания рабочего дня; предоставлять возможность для развития, самореализации, а именно поддержку работодателем участия работников в инновационных проектах в рабочее время, в добровольной и общественной деятельности; развивать корпоративную культуру, лишенную возрастных стереотипов, создавать дружескую атмосферу; предоставлять программы и льготы по улучшению стиля жизни на работе и дома (различные оздоровительные программы); давать возможность обучаться для поддержания актуальности навыков.

Заключительные этапы построения механизма (рис.2.18) связаны с внедрением механизма и контролем.

---

<sup>1</sup> См.: Preissing D., Loennies F. Organizational culture and integration of older employees: the german experience Journal of new business ideas and trends. 2011. 9(1). PP. 28-42.



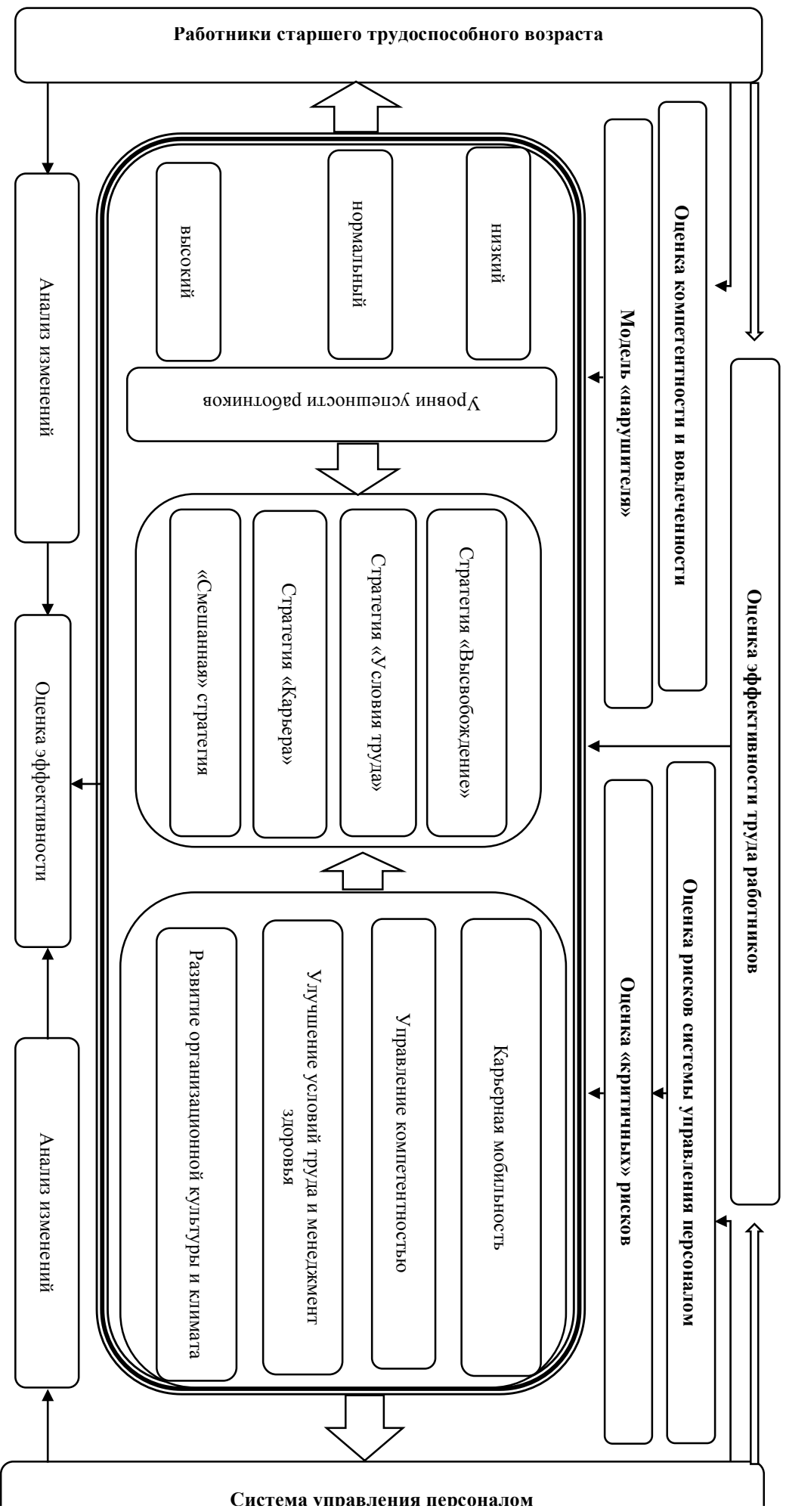


Рис. 2.18. Механизм повышения успешности работников старшего трудоспособного возраста и учета рисков

Задачи контроля механизма повышения успешности работников старшего трудоспособного возраста: сбор информации посредством опросов по различным тематикам, интервью при увольнении; анализ и оценка полученных результатов (профиль привлекательности по целевым группам, методы «важность-исполнение», «портрет нарушителя»); анализ причин отклонений; подготовка и реализация решений, направленных на достижение намеченных целей развития.

Внедрение и дальнейшее использование основательно разработанного механизма повышения успешности работников старшего трудоспособного возраста должно привести к снижению прямых и косвенных издержек, связанных с наймом, обучением, адаптацией; сокращению текучести кадров; экономии времени непосредственного руководителя и рядовых работников; формированию положительного отношения сотрудников к компании; укреплению имиджа организации.

#### **Выводы ко второй главе:**

1. Выявленная в ходе анализа научной дискуссии гетерогенность трактования учеными составляющих успешности и обоснованность позиции относительно целесообразности включения в ее состав показателя компетентности определили авторскую позицию использования в исследовании компетентностного подхода. Трудовая успешность рассматривается в диссертации как совокупность профессиональных знаний и навыков, мотивации и уверенности, позволяющих работнику достигать выполнение стратегических и оперативных задач организации.

2. Накопление общих профессиональных знаний (первого элемента успешности), согласно теориям Г. Беккера, И. Бен-Порэта, Дж. Минцера, Б. Йовановича, И. Лэзера, Л. Карлмайкла, не всегда способствует профессиональной успешности работников старшего трудоспособного возраста. Для ее достижения необходимы дополнительные знания, применимые в конкретной организации. Это обеспечивает «привязку» работника к данному хозяйствующему субъекту, но не означает преимуществ

при его найме в другую организацию. Автор выявляет две группы факторов, способствующие успешности работников старшего трудоспособного возраста через накопление знаний, во-первых, соответствие знаний требованиям профессии и готовность к получению и передаче знаний (со стороны работников), во-вторых, равные возможности обучения (со стороны организации).

3. Относительно профессиональных навыков определено, например, согласно теории Р.Кеттелла, что их рост обеспечивается за счет, во-первых, одинакового для всех возрастных групп флюидного интеллекта и, во-вторых, особенного, кристаллизованного интеллекта, характерного для возрастных сотрудников, а также, в-третьих, выявленных автором факторов соответствия навыков профессии, готовности к решению сложных задач.

4. Риск профессиональной неуверенности, возникающий на разных этапах карьеры, у работников старшего трудоспособного возраста связан в большей степени со страхом не востребованности на рынке труда и сужением пространства профессионального развития. Факторами, снижающими риск ощущения неуверенности, обоснованы следующие: со стороны работодателя - методы позитивного подкрепления и обратной связи, от работника - ключевое членство в рабочих коалициях, ощущение значимости занимаемой должности.

5. Отмечая изменение трудовой мотивации с возрастом работника, ученые не выявили единых тенденций в степени корреляционной зависимости этих факторов. Совокупность выделенных и включающих экономических, биологических, социальных и психологических групп факторов автором аргументированно дополнена организационной.

6. На основе признака «источник возникновения» можно выделить две группы рисков использования работников старшего трудоспособного возраста: риски системы управления персоналом организации и риски, связанные с особенностями работников старшего трудоспособного возраста. Временной диапазон возникновения рисков первой группы - от отбора и

найма до увольнения работника; причина возникновения - нерациональный стиль принятия решения руководителем, основанный на стереотипах и эйджизме. Неправомерность эйджизма и его причины в диссертации исследованы с позиции теории статистической дискриминации, теории склонности к дискриминации, теории стереотипного мышления. Вторая группа рисков включает риски способностей и риски мотивации. Риски способностей определяются инволюционными биологическими процессами (биологический риск, снижение темпов отдачи инвестиций в развитие человеческого капитала (экономический риск), изменением законодательства (нормативный риск). Мотивационные риски связаны с изменением социально-психологических потребностей и ценностей (социально-психологический риск) и профессиональной деформацией и выгоранием (личный риск).

7. Анализ профильной литературы показал, что используемые количественные методы оценки вероятностей рисков в работе с персоналом (матрица «вероятность-ущерб», метод вербальных функций, системы Элмери, Файн-Кинни, опросные листы) не позволяют учесть специфику достижения успешности РСТВ. Эту проблему удалось решить в ходе исследования с помощью алгоритма построения модели «нарушителя» по показателям: во-первых, компетентности, включающей профессиональные знания и навыки, во-вторых, вовлеченности, включающей мотивацию и уверенность.

8. Результаты проведенного исследования позволили обосновать необходимость разработки четырехэлементного механизма, позволяющего, во-первых, определять уровень успешности работников старшего трудоспособного возраста с учетом их компетентности, вовлеченности и возможных рисков, во-вторых, формировать стратегии его повышения. Включенные в механизм элементы: 1) управление компетентностью, 2) формирование стратегий развития карьеры, 3) улучшение условий труда и менеджмент здоровья, 4) развитие организационной культуры.

### ГЛАВА 3. ТЕХНОЛОГИЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕШНОСТИ И МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОТНИКОВ СТАРШЕГО ТРУДОСПОСОБНОГО ВОЗРАСТА

#### 3.1. Исследование особенностей использования работников старшего трудоспособного возраста в российских организациях

Целью опроса стало получение данных, необходимых для создания полного представления о потенциале успешности и рисках при использовании работников старшего трудоспособного возраста. Программа исследования представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

#### Программа исследования

№ п/п	Элемент	Содержание
1	2	3
1.	Цель наблюдения	Получение информации об особенностях использования работников старшего трудоспособного возраста (факторах успешности и рисках)
2.	Задачи наблюдения	Исследование удовлетворенности трудом, факторов успешности, предпочтительных характеристик рабочего места, проблемы при смене профессии, причины досрочного выхода на пенсию, перехода на менее ответственную должность или продолжения трудовой деятельности после достижения пенсионного возраста,
3.	Объект наблюдения	Персонал АО «Невинномысский Азот» (г. Невинномысск, Ставропольский край), ПАО «Воронежское авиастроительное общество», АО «172 центральный автомобильный ремонтный завод»
4.	Единица наблюдения	Отдельный работник
5.	Отчетная единица	Структурное подразделение или цех

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3
6.	Программа наблюдения	1) оценка удовлетворенности организационными факторами («совершенно неудовлетворен», «не вполне удовлетворен», «скорее удовлетворен», «совершенно удовлетворен»); 2) определение степени согласия с респондентами («полностью согласен», «скорее согласен», «скорее не согласен», «совсем не согласен»); 3) определение наиболее важных характеристики рабочего места (1-наиболее важная, 14 – наименее важная); 4) выявление предполагаемых трудностей, с которыми респондент может столкнуться при смене профессии (1 – наиболее серьезная, 10 – наименее серьезная); 5) определение сценариев жизни после выхода на пенсию (выбрать 1 вариант из предложенных); 6) выделение основных причин работы в настоящее время (1 – наиболее важная, 8 – наименее важная); 7) выделение причин, по которым работники готовы согласиться на работу с более низкой квалификацией (1 – наиболее важная, 9 – наименее важная); 8) определение направленности обучения, которое респондент проходил за последние 3 года (выбрать 1 вариант из предложенных); 9) выявление 3х факторов, влияющих на прекращение трудовой деятельности до достижения пенсионного возраста; 10) выявление 3х факторов, влияющих на продолжение трудовой деятельности после достижения пенсионного возраста.
7	Вид наблюдения	Выборочный
8	Способ наблюдения	Письменный опрос
9	Сроки проведения исследования	Июль 2016 г – АО «Невинномысский Азот» Сентябрь 2017 г. – ПАО «Воронежское авиастроительное общество», АО «172 центральный автомобильный ремонтный завод»
10	Объем генеральной совокупности	14250 человек
11	Объем выборочной совокупности	388 человек

Составлено автором

На объектах исследования для анализа особенностей использования работников старшего трудоспособного возраста был разработан опросник (приложение М), основная часть которого включает закрытые и полузакрытые вопросы с возможностью выбора 1 или 3 вариантов ответа, сбалансированные шкалы, шкалы Лайкерта и ранжированные шкалы.

Опросник предусматривал самостоятельное письменное заполнение его респондентами. Получение анкет происходило анонимно через службы управления персоналом.

Ограничения по человеческим, финансовым ресурсам и времени определили необходимость проведения выборочного наблюдения. Объем генеральной совокупности составил 14250 человек, объем простой случайной выборки составил 388 человек, что делает выборку репрезентативной (при доверительной вероятности (P) 95%, коэффициенте доверия (t) – 2 и допустимой ошибке (p) - 5%).

В табл. 3.2 перечислены группировочные признаки и распределение по ним результатов исследования.

Таблица 3.2

## Группировка выборочной совокупности респондентов

№п/п	Группировочный признак	Распределение	Количество респондентов, чел.
1	2	3	4
1.	Возраст	а) до 30 лет; б) 31-35 лет; в) 36-40 лет; г) 41-45 лет; д) 46-50 лет; е) 51-55 лет; ж) 56-60 лет; з) 61-65 лет; и) 66-75 лет; к) более 75 лет.	62 41 40 44 57 49 44 39 12 0
2.	Пол	а) мужской; б) женский.	217 171
3.	Уровень образования	а) высшее со степенью; б) высшее; в) неоконченное высшее; г) средне-специальное; д) среднее; е) неоконченное среднее.	3 251 42 73 16 3
4.	Категория	а) руководитель; б) специалист; в) рабочий; г) служащий.	35 211 118 24

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4
9.	Состояние здоровья	а) отличное; б) очень хорошее; в) хорошее; г) слабое; д) плохое.	19 58 249 51 11

Составлено автором

Опрос проводился среди персонала всех возрастных групп, что связано, во-первых, с особенностями проведения анкетирования на рабочих местах, во-вторых, с необходимостью выделения работников старшего трудоспособного возраста в отдельную группу, как имеющих отличительные характеристики, в-третьих, с необходимостью сравнения ответов респондентов различных возрастных групп. Поскольку к персоналу старшего трудоспособного возраста мы относим лиц в возрасте от 46 до 60 лет, следовательно, укрупненно мы будем рассматривать следующие возрастные группы – лица до 30 лет, лица от 31 до 45 лет, лица от 46 до 60 лет, лица старше 60 лет.

Основная гипотеза исследования - работники старшего трудоспособного возраста (РСТВ) отличаются от остальных возрастных групп на предприятии и нуждаются в особом механизме повышения успешности и минимизации рисков. Исследование содержало несколько блоков (приложение Н).

Предположение 1. Уровень удовлетворенности трудом зависит от возраста респондентов.

В процессе исследования оценке был подвергнут уровень удовлетворенности трудом РСТВ. При исследовании удовлетворенности респонденты оценивали определенные атрибуты по уровню удовлетворенности, каждому уровню впоследствии был присвоен индекс: «совершенно удовлетворен» - 4; «скорее удовлетворен» - 3; «не вполне



удовлетворен» - 2; «совершенно не удовлетворен» - 1. Индекс ноль (0) присваивался в том случае, если респондент не ответил на вопрос.

Удовлетворенность трудом – это субъективная оценка работниками рабочей ситуации, того, насколько работа обеспечивает удовлетворение важных потребностей.

Поскольку группировочным признаком для проведения анализа стал возраст, необходимо было выявить однородность возрастных групп. Для расчета коэффициента вариации была использована формула:

$$V=Q/a * 100, \quad (3)$$

Где  $V$  – коэффициент вариации;  $Q$  – среднее квадратическое отклонение;  $a$  – средняя величина.

Чем больше значение коэффициента вариации, тем меньше выравненность исследуемых значений, если коэффициент вариации больше 33%, то это говорит о неоднородности информации. Коэффициенты вариации по выделенным группам представлены составили: в возрастной группе до 30 лет – 31,6; от 31 до 45 лет – 32,6; от 46 до 60 лет – 32,8; старше 61 года – 30,3 что свидетельствует об однородности возрастных групп при оценке удовлетворенности условиями труда, что позволяет проводить дальнейший анализ. На рис. 3.1 представлено распределение всех респондентов по уровню удовлетворенности трудом.

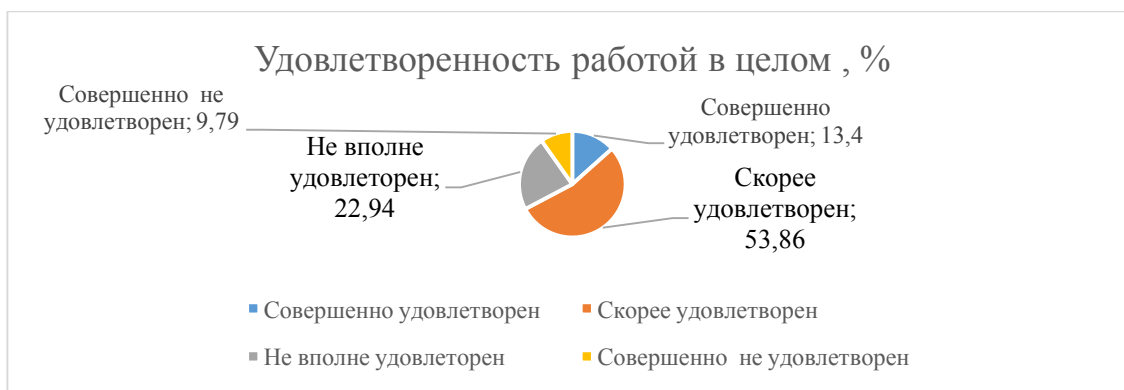


Рис. 3.1. Удовлетворенность работой в целом, %

Из рис. 3.1 видно, что 67,3 % респондентов высоко оценили свою удовлетворенность условиями труда, 22,94% - не вполне удовлетворены, совершенно не удовлетворены 9,79% опрошенных.

Поскольку численность каждой возрастной группы различна, то сопоставление данных возможно на основе средневзвешенных показателей удовлетворенности по каждой возрастной группе.

$$P_{\text{в}} = \frac{P_1 \cdot K_1 + P_2 \cdot K_2 + \dots + P_n \cdot K_n}{K_1 + K_2 + \dots + K_n}, \quad (4)$$

Где  $P_i$  – значение параметра,  $K_i$  – количество респондентов, выбравших соответствующее значение параметра при оценке.

В табл.3.3 представлена структура респондентов при оценке уровня удовлетворенности по возрастным группам.

Таблица 3.3

Структура ответов респондентов при оценке удовлетворенности  
трудом

Возрастная группа	Совершенно удовлетворен, %	Скорее удовлетворен, %	Не вполне удовлетворен, %	Совершенно не удовлетворен, %	Среднеарифметическая оценка (балл)
1	2	3	4	5	6
До 30 лет	10,2	69,4	16,3	4,1	2,67
От 31 до 45 лет	9,9	61,4	19,8	7,9	2,72
От 46 лет до 60 лет	10,3	58,9	21,3	8,5	2,72
Старше 61 лет	22,5	60	15	2,5	2,6

Из табл.3.3 видно, что общий уровень удовлетворенности трудом растет с возрастом респондентов (в группе работников от 46 до 60 лет составляет 2,72 балла) и снижается в группе работников в возрасте старше 61 года. В возрасте до 30 лет удовлетворенность трудом может быть низкой из-за «столкновения с реальностью», когда планы по развитию карьеры не совпадают с ожиданиями молодого работника. Адаптация работника к производственной среде, достижение определенных профессиональных целей увеличивает удовлетворенность трудом в старших возрастах. Дальнейшее падение удовлетворенности трудом связано с подготовкой к выходу на пенсию, накоплением усталости, профессиональной деформацией и выгоранием.

Для выявления условий труда, оцененных респондентами как наиболее и наименее удовлетворительные, было рассчитано среднее арифметическое по каждому показателю:

$$A \text{ ср. арифм.} = \frac{a_1+a_2+\dots+a_n}{n}, \quad (5)$$

Где  $a_n$  – показатель,  $n$  – общее количество показателей.

Удовлетворенность условиями труда на российских предприятиях среди различных возрастных групп персонала представлена в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Удовлетворенность отдельными социальными факторами условий труда работниками различных возрастных групп

Название фактора	до 30	от 31 до 45	от 46 до 60	61 и старше
1	2	3	4	5
Уровень дохода (денежное вознаграждение)	2,37	2,18	2,18	2,05
Признание заслуг (нематериальная мотивация: грамоты, дипломы и т.д.)	2,82	2,40	2,33	2,33
Возможность карьерного роста	2,53	2,35	2,39	2,10
Возможность участия в управлении компании	2,31	2,54	2,42	2,35
Социальные программы, льготы, предоставляемые сотрудникам	2,53	2,54	2,43	2,05
Возможность профессионального роста	2,51	2,37	2,43	2,18
Условия труда (освещенность, шум,	2,55	2,61	2,47	2,58
Информированность о законодательно закрепленных гарантиях и правах	2,73	2,57	2,50	2,45
Информированность о делах компании	2,45	2,54	2,53	2,33
Интенсивность работы (напряженность)	2,73	2,63	2,55	2,40
Доступность обучения	2,84	2,51	2,56	2,48
Возможность реализации профессионального и личного потенциала	2,53	2,48	2,58	2,40
Отношение организации к нуждам работника	2,59	2,37	2,60	2,38
Разнообразие решаемых задач	2,71	2,81	2,61	2,58
Содержание работы	2,65	2,82	2,63	2,30
Объективность оценки работы руководителем	2,71	2,70	2,64	2,36
Расположение места работы (время в пути на работу, район и т.д.)	3,04	2,88	2,65	2,73
График работы	2,78	2,85	2,69	2,33
Престиж профессии	2,86	2,68	2,69	2,33

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5
Удовлетворенность работой в целом	2,67	2,72	2,72	2,60
Престиж компании	2,94	2,75	2,83	2,50
Отношение с непосредственным руководителем	2,90	2,90	2,83	2,63

Представленные в табл. 3.4 данные можно изобразить в виде графика (приложение П).

Из табл. 3.4 видно, что в целом по возрастным группам сохраняется тренд: респонденты в возрастной группе до 30 лет демонстрируют высокий уровень удовлетворенности по большому количеству факторов, в то время как респонденты в возрасте 61 года и старше – низкий уровень удовлетворенности по большому количеству факторов. Возможно, это связано с повышением критичности суждений с возрастом.

Влияние возраста на удовлетворенность трудом было исследовано посредством однофакторного дисперсионного анализа. Влияние исследуемого фактора доказано, критерий Фишера значим (величина Р-значения  $< 0,01$  (0,0000287)) (приложение Р), следовательно возраст влияет на удовлетворенность трудом.

По первому предположению исследования мы пришли к выводу, что возраст влияет на удовлетворенность трудом. Удовлетворенность трудом растет с возрастом, однако снижается в возрастной группе старше 61 года. Следовательно, при исследовании удовлетворенности трудом и разработке мероприятий по повышению удовлетворенности трудом необходимо учитывать возраст работников.

Предположение 2. Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, зависят от возраста. Существуют отличия в факторах, формирующих удовлетворенность трудом у работников в возрастной группе 46-60 лет, по сравнению с другими респондентами.

В табл. 3.5 представлены факторы, имеющие наибольшие и наименьшие показатели удовлетворенности по возрастным группам.

Таблица 3.5

**Факторы удовлетворенности трудом с наибольшими и наименьшими баллами по возрастным группам\***

№ п/п	До 30	31-45	46-60	Старше 61				
<b>Факторы с наибольшими показателями удовлетворенности</b>								
1	Расположение, балл	3,04	Отношение с коллегами, балл	2,90	Отношение с коллегами, балл	2,94	Отношение с коллегами, балл	2,85
2	Отношение с коллегами, балл	3,04	Отношение с руководителем, балл	2,90	Отношение с руководителем, балл	2,83	Расположение, балл	2,73
3	Отношение с руководителем, балл	2,90	Расположение, балл	2,88	Престиж компании, балл	2,83	Отношение с руководителями, балл	2,63
<b>Факторы с наименьшими показателями удовлетворенности</b>								
1	Возможность участия в управлении компанией	2,31	Уровень дохода	2,18	Уровень дохода	2,18	Уровень дохода	2,05
2	Уровень дохода	2,37	Возможность профессионального роста	2,35	Признание заслуг	2,33	Социальные программы и льготы для сотрудников	2,05
3	Информированность о делах компании	2,45	Отношение к нуждам работника	2,37	Возможность карьерного роста	2,39	Возможность карьерного роста	2,10
*Цветом выделены повторяющиеся факторы удовлетворенности трудом в различных возрастных группах								

Из табл. 3.5 видно, что условия труда, по которым была выявлена максимальная удовлетворенность, практически одинаковы для всех возрастных групп и касаются удовлетворенности окружением и расположением организации. Это может быть связано с тем, что исследовались производственные организации, в которых тип организационной культуры близок клановому. При этом факторы, которыми не удовлетворены сотрудники, сильно варьируются в зависимости от возрастной группы. Единственный фактор, удовлетворенность которым низка среди всех респондентов - уровень дохода (уровень материального вознаграждения), что является традиционным для российской действительности.

В возрастной группе до 30 лет меньше всего удовлетворены возможностью участия в управлении компанией и информированностью о ее делах.

Возможности профессионального роста и отношение к нуждам работников не удовлетворяют возрастную группу сотрудников в возрасте от 31 до 45 лет.

Возрастная группа 46-60 лет не удовлетворена такими факторами, как признание заслуг и возможности карьерного роста.

Возможностями карьерного роста, а также социальными программами и льготами для сотрудников не удовлетворены работники старше 60 года.

В этой связи при формировании механизма управления работниками необходимо использовать комплекс различных мер, которые должны носить целевой характер. Так, разработка различных траекторий развития карьеры, обсуждение с работником деталей его карьерного развития, применение различных методов поощрения может существенно повысить удовлетворенность трудом РСТВ, что может положительно сказаться на повышении работоспособности, желании продолжать работу в организации.

Оценить степень влияния отдельных факторов удовлетворенности условиями труда на общую удовлетворенность условиями труда позволяет корреляционный анализ на основе результатов опроса по возрастным группам. Коэффициент ранговой корреляции Спирмена (R) относится к показателям оценки тесноты связи, может принимать значения от -1 до +1. «R = 1» - свидетельствует о возможном наличии прямой связи, «R = -1» - свидетельствует о возможном наличии обратной связи.

Данные корреляционного анализа для всех возрастных групп представлены в приложении (приложение С), в табл. 3.6 выделены факторы, имеющие наиболее высокий коэффициент корреляции (r).

Таблица 3.6

Факторы, имеющие наиболее тесные корреляционные связи с общей  
удовлетворенностью трудом

Возрастная группа	1 место	2 место	3 место
1	2	3	4
до 30	информированность о делах компании (0,49)	отношение с коллегами (0,39)	отношение с непосредственным руководителем (0,37)
31-45	информированность о делах компании (0,52)	возможность реализации профессионального и личностного потенциала (0,48)	информированность о законодательно закрепленных гарантиях и правах (0,45)
46-60	возможность реализации профессионального и личностного потенциала (0,54)	отношение с коллегами (0,38)	информированность о законодательно закрепленных гарантиях и правах (0,35)
61 и выше	Престиж компании (0,5)	отношение организации к нуждам работников (0,41)	престиж профессии (0,37)

Как видно из табл. 3.6, для каждой возрастной группы представлен свой набор основных факторов, играющих наибольшую роль в формировании удовлетворенностью трудом. Для возрастной группы 46-60 лет к таким факторам относятся: возможность реализации профессионального и личностного потенциала, отношения внутри коллектива, информированность о законодательно закрепленных гарантиях и правах. Удовлетворенность этими факторами представлена в табл. 3.7.

Таблица 3.7

Удовлетворенность факторами, имеющими сильную корреляционную связь с удовлетворенностью трудом, в возрастной группе 46-60 лет.

Название фактора Показатель	Возможность реализации профессионального и личностного потенциала	Отношения внутри коллектива	Информированность о законодательно закрепленных гарантиях и правах
1	2	3	4
Коэффициент корреляции	0,54	0,38	0,35
Удовлетворенность (средний балл)	2,58	2,94	2,50

Наибольшее внимание заслуживает фактор с значимым коэффициентом корреляции, но низкой степенью удовлетворенности - информированность о законодательно закрепленных гарантиях и правах. Для повышения удовлетворенности трудом РСТВ необходимо проводить встречи с линейными руководителями, на которых они могли бы узнать о возможностях развития карьеры, имеющихся у них гарантиях, льготах, правах.

По второму предположению исследования мы пришли к выводу, что факторы, вызывающие наибольшую удовлетворенность, незначительно меняются с возрастом. Факторы, вызывающие неудовлетворенность трудом, варьируются в зависимости от возрастной группы респондентов. Респонденты старшего трудоспособного возраста отметили как неудовлетворительные такие факторы, как уровень дохода, признание заслуг, возможность карьерного роста. Фактор «возможность реализации профессионального и личностного потенциала» имеет заметную силу корреляционной связи с общей удовлетворенностью трудом этой возрастной группы. Поскольку факторы, влияющие на удовлетворенность условиями труда, зависят от возраста, необходим целевой подход в управлении персоналом старшего трудоспособного возраста. Особое внимание при разработке мероприятий для повышения удовлетворенностью трудом РСТВ необходимо уделить карьерному развитию, признанию заслуг, информированию об имеющихся у них правах.

Предположение 3. С возрастом меняется важность факторов, формирующих удовлетворенность трудом.

Для понимания особенностей оценки условий труда необходимо учитывать не только удовлетворенность условиями труда, но и степень важности факторов, формирующих эту удовлетворенность. Для оценки важности факторов респондентам было предложено оценить агрегированные измерители, которые соотносятся с факторами условий труда как это показано в таблице 3.8.



Таблица 3.8

## Соотношение агрегированных измерителей с факторами условий труда

Название фактора	Название агрегированного показателя
1	2
Расположение места работы (время в пути на работу, район и т.д.)	Условия труда
Условия труда (освещенность, шум, температура и т.д.)	
График работы	
Отношение с коллегами	
Интенсивность работы (напряженность)	
Содержание работы	Интересные задачи
Разнообразие решаемых задач	
Возможность участия в управлении компании	Возможность знать о положении дел в компании и влиять на них
Информированность о делах компании	
Информированность о законодательно закрепленных гарантиях и правах	
Доступность обучения	Равенство и объективность при оценке, вопросах обучения и карьеры
Объективность оценки работы руководителем	
Уровень дохода (денежное вознаграждение)	Высокий уровень заработной платы
Социальные программы, льготы, предоставляемые сотрудникам	Мотивация
Возможность профессионального роста	Возможность реализации профессионального и личного потенциала
Возможность реализации профессионального и личного потенциала	
Возможность карьерного роста	Перспективы карьерного роста
Признание заслуг (нематериальная мотивация: грамоты, дипломы и т.д.)	Гибкие мотивационные схемы
Престиж профессии	Престижность работы
Престиж компании	
Отношение с непосредственным руководителем	Внимательность работодателя к моим нуждам, в т.ч. к состоянию моего здоровья (менеджмент здоровья)
Отношение организации к нуждам работника	

Каждый агрегированный показатель было предложено проранжировать от 1 до 14, где 1 – наиболее важный атрибут, 14 – наименее важный. В дальнейшем был применен метод усредненных оценок (нормирования) для сравнения данных между респондентами.

$$W_j^i = \frac{p_j^i}{\sum_{k=1}^n p_k^i}, \quad (6)$$

где - усредненная оценка, ..... – оценка факторов в шкале измерения.

В связи с тем, что наиболее важным факторам присваивался меньший балл (например, 1), а наименее важным больший (например, 14), большую важность в представленной таблице имеют факторы с меньшим баллом (табл.3.9).

Таблица 3.9

Степень важности показателей условий труда для всех опрошенных респондентов

Название показателя	Вес
1	2
Внимательность работодателя к моим нуждам, в т.ч. к состоянию моего здоровья (менеджмент здоровья)	0,055
Высокий уровень заработной платы	0,056
Гибкий рабочий график	0,066
Безопасные и комфортные условия труда	0,067
Возможность знать о положении дел в компании и влиять на них	0,069
Гибкие мотивационные схемы	0,069
Равенство и объективность при оценке, вопросах обучения и карьеры	0,072
Неполный рабочий день (неполная рабочая неделя)	0,073
Гибкое рабочее место	0,077
Престижность работы	0,077
Перспективы карьерного роста	0,078
Возможность наставничества, передачи опыта	0,079
Возможность реализации профессионального и личностного потенциала	0,080
Интересные задачи, нестандартные рабочие ситуации	0,084

Респонденты указали, что важное значение для них имеет внимательность работодателя к состоянию здоровья, менеджмент здоровья (0,055), высокий уровень заработной платы (0,56), гибкий рабочий график (0,66). Как наименее важные были указаны - возможность наставничества, передачи опыта (0,79), возможность реализации профессионального и личностного потенциала (0,80), интересные задачи, нестандартные рабочие ситуации (0,84). Распределение степени важности агрегированных показателей по возрастным группам представлено в табл. 3.10. Цветом выделены 5 наиболее важных атрибутов для каждой возрастной группы.

Таблица 3.10

Распределение степени важности показателей условий труда по  
возрастным группам респондентов

Название показателя	Значение в возрастной группе, балл			
	До 30 лет	31-45	46-60	61 и старше
Высокий уровень заработной платы	0,070	0,054	0,053	0,048
Внимательность работодателя к моим нуждам, в т.ч. к состоянию моего здоровья (менеджмент здоровья)	0,059	0,045	0,055	0,061
Безопасные и комфортные условия труда	0,082	0,084	0,058	0,052
Престижность работы	0,1	0,094	0,060	0,069
Возможность реализации профессионального и личностного потенциала	0,102	0,093	0,068	0,067
Гибкие мотивационные схемы	0,070	0,071	0,070	0,065
Гибкий рабочий график	0,045	0,060	0,073	0,075
Возможность знать о положении дел в компании и влиять на них	0,050	0,069	0,074	0,077
Перспективы карьерного роста	0,080	0,089	0,075	0,076
Интересные задачи, нестандартные рабочие ситуации	0,097	0,097	0,076	0,078
Равенство и объективность при оценке, вопросах обучения и карьеры	0,056	0,061	0,079	0,084
Неполный рабочий день (неполная рабочая неделя)	0,057	0,060	0,084	0,074
Возможность наставничества, передачи опыта	0,073	0,060	0,087	0,091
Гибкое рабочее место	0,060	0,063	0,087	0,083
*Цветом выделены наиболее важные показатели условий труда				

Из табл. 3.10 видно, что происходит смещение показателей удовлетворенности трудом с увеличением возраста респондентов. Работники старшего трудоспособного возраста 46-60 лет определили важность следующих показателей - высокий уровень заработной платы (0,053), внимательность работодателя к состоянию здоровья (менеджмент здоровья) (0,055), безопасные условия труда (0,058), наименее важными были названы – неполный рабочий день (неполная рабочая неделя) 0,084, гибкое рабочее место 0,087, возможность наставничества 0,087. Работники до 45 лет среди важных факторов формирования удовлетворенностью трудом указали возможность гибкого графика и неполного рабочего дня, что может быть

связано с выполнением различных семейных обязательств по уходу и воспитанию детей, ремонту и строительству жилья и т.д. Работники в возрасте старше 45 лет не считают этот фактор существенным, что может быть связано с привычкой работать полный рабочий день, не готовностью к возможному снижению заработной платы при переходе на неполное рабочее время. Снижение важности фактора «наставничество и передача опыта» в формировании удовлетворенности трудом в старших возрастных группах может быть связано с тем, что устоявшийся режим работы и жизни, непонимание необходимости наставничества, страх отстранения от должности при подготовке более молодого и талантливого работника снижает желание делиться опытом с молодыми коллегами. Такая ситуация грозит потерей компетенций с уходом опытных сотрудников. В старших возрастных группах важное значение имеет фактор возможности реализации профессионального и личностного потенциала, если объяснить работникам, как наставничество связано с их собственными возможностями (дополнительная мотивация наставников, гарантия занятости), это будет способствовать организации системы наставничества.

Для наглядности представленных результатов была использована методика «важность-исполнение».

На первом этапе важность каждого из предложенных атрибутов работы была переведена в пятибалльную шкалу Лайкерта, как это показано в табл. 3.11.

Таблица 3.11

## Алгоритм перевода 14-балльной шкалы в 5-балльную

Балл по 14-балльной шкале	Балл по шкале Лайкерта
1	2
14, 13, 12	1
11, 10, 9	2

Продолжение таблицы 3.11

1	2
8, 7, 6	3
5, 4, 3	4
1, 2	5

Далее средние баллы по критерию «важность» оценивались следующим образом: 0 - 1,5 – «очень неважно», 1,6 - 2,5 – «неважно», 2,6 - 3,5 – «безразлично», 3,6 - 4,5 – «важно», 4,6 - 5,0 – «очень важно».

На втором этапе удовлетворенность факторами для шкалы «исполнение» было оценено по 4-х балльной шкале. Средние баллы по критерию «исполнение» оценивались следующим образом: 0 – 1,5 – «очень не удовлетворён», 1,6 – 2,5 – «не удовлетворен», 2,6 - 3,5 – «удовлетворен», 3,6 - 4 – «очень удовлетворен».

На заключительном этапе факторы в виде знаков наносились на карту для анализа. Карта представляет собой две пересеченные оси координат важность и исполнение, которые делят пространство на четыре квадранта: «сосредоточиться на этом», «успешный результат», «низкий приоритет» и «возможная переоценка» (рис.3.2).

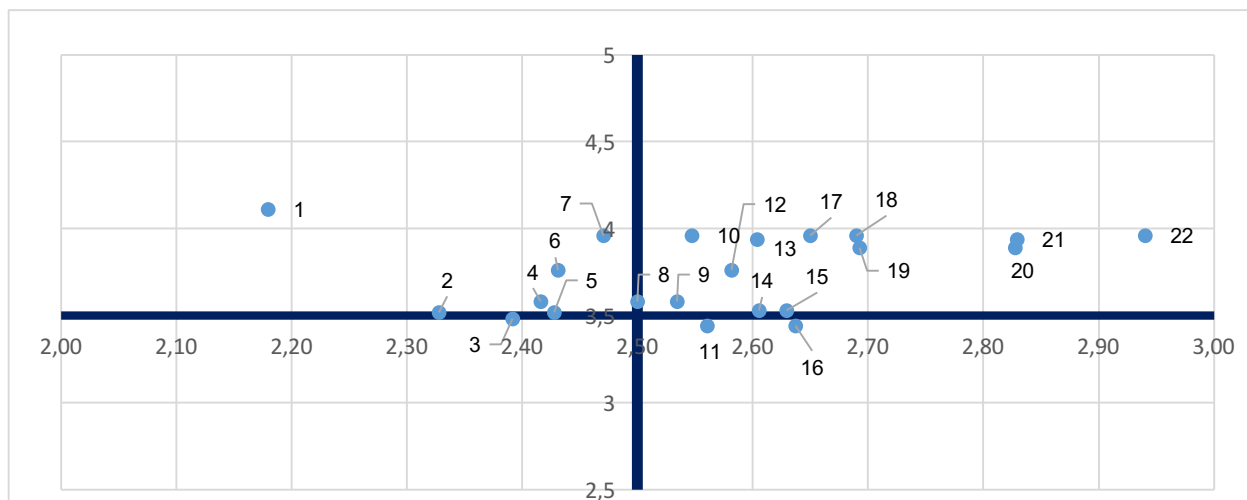


Рис. 3.2. Карта «важность-исполнение» для респондентов в возрасте 46-60 лет

Квадрант «успешный результат» указывает на атрибуты работы, которые важны для персонала и которыми они удовлетворены. Задача руководства заключается в сохранении этого состояния дел.

Квадрант «возможная переоценка» указывает на возможное перерасходование ресурсов организации на данные атрибуты работы, так как они являются маловажными для персонала и не влияют на удовлетворенность трудом. В этом квадранте для работников старшего трудоспособного возраста находятся такие факторы, как доступность обучения и объективность оценки работы руководителем.

Квадрат «низкий приоритет» указывает на маловажные для персонала атрибуты, расходование дополнительных средств на которые не рекомендуется.

Квадрат «сосредоточиться на этом» указывает на проблемные области, факторы, попавшие в данный квадрант, являются важными для персонала и существенно влияют на удовлетворенность трудом, в связи с чем руководству следует уделять больше внимания и ресурсов данным факторам. Для работников старшего трудоспособного возраста в этот квадрант попали такие факторы, как уровень дохода (денежное вознаграждение), признание заслуг (нематериальная мотивация: грамоты, дипломы и т.д.), возможность карьерного роста, возможность участия в управлении компании, социальные программы, льготы, предоставляемые сотрудникам, возможность профессионального роста, условия труда, информированность о законодательно закреплённых гарантиях и правах. Факторы, попавшие в этот квадрант, указывают на то, что должна быть направлена работа с персоналом старшего трудоспособного возраста.

Фактор «Доступность обучения» не показал той важности для сегмента работников 46-60 лет, которая ожидалась, исходя из теоретического анализа литературы. Распределение ответов респондентов на вопрос «Обучение, которое я проходил в организации как правило развивает...» представлены на рис.3.3.

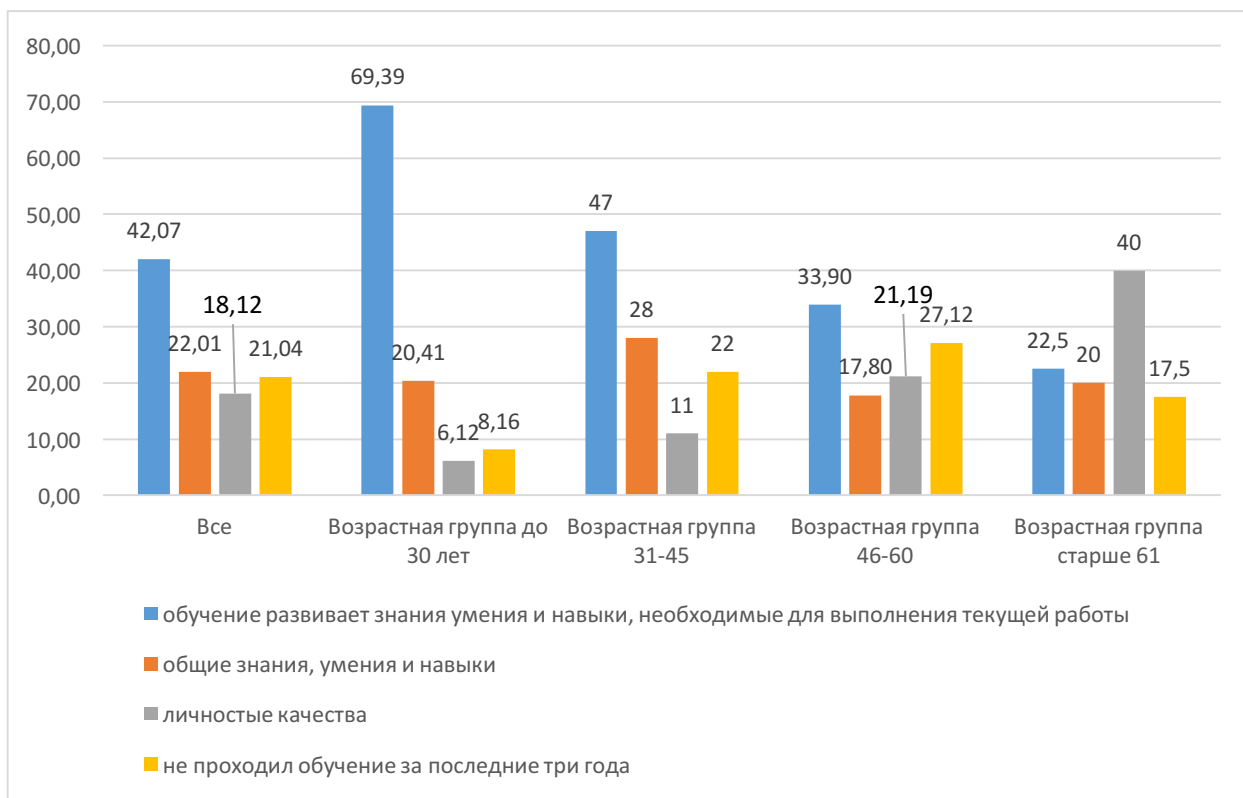


Рис.3.3. Виды обучения по возрастным группам

Из рис.3.3 видно, что в возрастной группе 46-60 лет 27,12% работников, не проходили обучение за последние три года, это выше, чем в других возрастных группах. При этом с возрастом меняется направленность обучения – от развития знаний и навыков, необходимых для выполнения текущей работы в младших возрастах, до развития личностных качеств - в старших. Работники исследуемых организаций регулярно проходят обучение, обусловленное требованием законодательства (обучение первой медицинской помощи, обучение безопасным приемам и методам выполнения работ), поэтому такие формы обучения начинают восприниматься формально, кроме того процесс обучения, не построенный с учетом особенностей восприятия РСТВ, может вызвать дискомфорт, в связи с чем снижается его важность в формировании удовлетворенностью трудом.

Для того, чтобы подтвердить необходимость изучения отдельно сегмента работников в возрасте от 46 до 60 лет рассмотрим карту важность-исполнение, составленную по ответам всех опрошенных респондентов. При

переносе значений на карту «Важность-исполнение» получились следующие результаты (рис. 3.4)

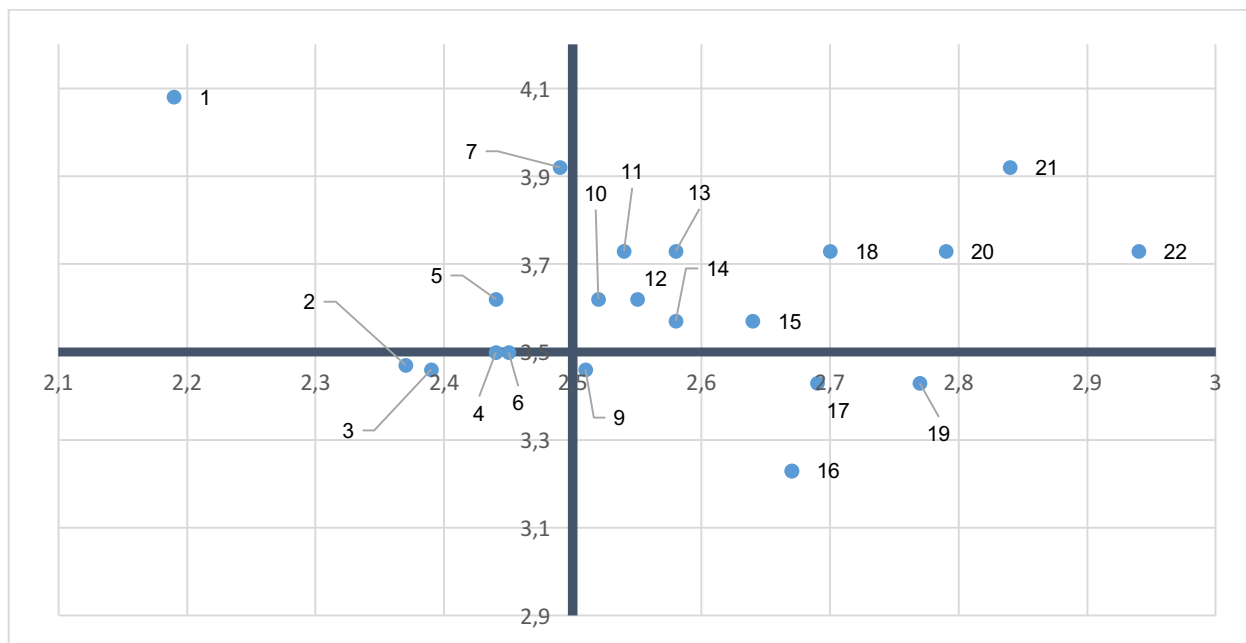


Рис. 3.4. Карта «Важность-исполнение» для респондентов всех возрастных групп

В квадрат «возможная переоценка» попали такие факторы, как информированность о делах компании, разнообразие решаемых задач, престиж профессии, престиж компании. Квадрат «низкий приоритет» содержит факторы возможность карьерного роста, возможность профессионального роста. Квадрат «сосредоточиться на этом» указывает на атрибуты уровень дохода (денежное вознаграждение), возможность участия в управлении компании, признание заслуг (нематериальная мотивация: грамоты, дипломы и т.д.), социальные программы, льготы, предоставляемые сотрудникам, отношение организации к нуждам работника. Как видим, квадранты сформированы из иных факторов.

По третьему предположению мы пришли к выводу, что разновозрастные группы по-разному расставляют приоритеты в факторах, влияющих на удовлетворенность трудом, в связи с чем необходимо и при сборе данных о персонале, и при разработке различных программ



привлечения и удержания специалистов ориентироваться на проработку факторов, важных для конкретного сегмента.

Предположение 4. Субъективная оценка успешности не зависит от возраста. Субъективная оценка успешности у работников в возрасте 46-60 лет зависит от иных факторов, чем у респондентов других возрастных групп

Респонденты оценивали утверждения по степени согласия, которым впоследствии были присвоены индексы: «совершенно согласен» - 4; «скорее согласен» - 3; «скорее не согласен» - 2; «совсем не согласен» - 1. Индекс ноль (0) присваивался в том случае, если респондент не ответил на вопрос.

Влияние возраста на субъективную оценку успешности было исследовано посредством однофакторного дисперсионного анализа. Влияние исследуемого фактора не доказано, критерий Фишера не значим (величина Р-значения  $<0,01$  ( $p=0,19$ ) (приложение Р), следовательно, возраст не влияет на субъективную оценку профессиональной успешности.

Среди опрошенных респондентов 73,9% считают себя в целом успешными в профессиональной деятельности (рис.3.5)

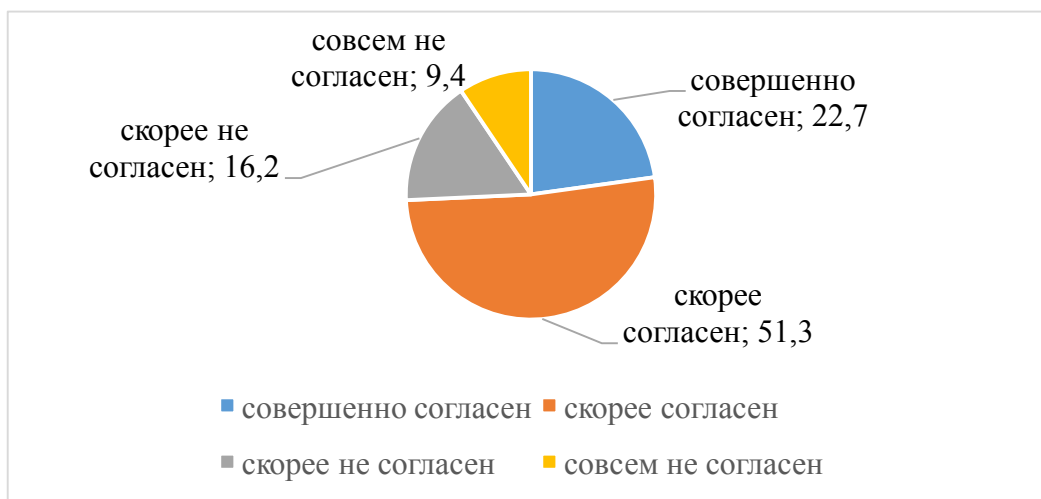


Рис.3.5. Согласие респондентов с утверждением «Я считаю, что я успешно справляюсь со своими профессиональными обязанностями», %

При этом 65% опрошенных считают, что в целом успешны за пределами организации (рис.3.6)

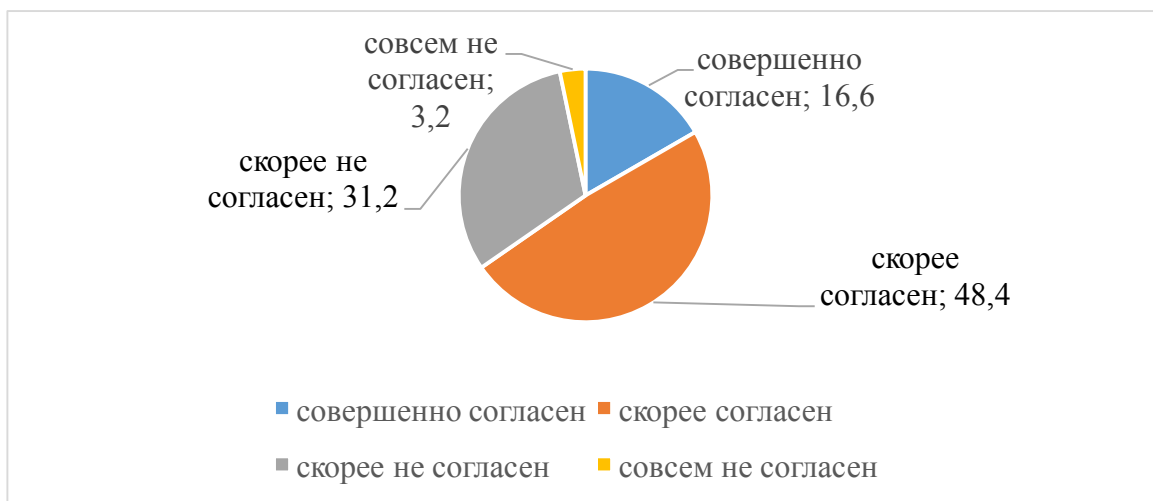


Рисунок 3.6. Согласие респондентов с утверждением «Я считаю себя успешным за пределами организации», %

Структура ответов респондентов по возрастным группам представлена в табл. 3.12.

Таблица 3.12

Распределение ответов респондентов по возрастным группам

Возрастная группа	Считают, что успешно справляются с профессиональными обязанностями, %	Считают себя успешными за пределами организации, %	Не считают, что успешно справляются с профессиональными обязанностями, %	Не считают себя успешными за пределами организации, %
1	2	3	4	5
до 30	18	22	20	6
31- 45	23,76	16,83	7,9	1,98
46 - 60	24,58	16,10	5,08	2,54
61 и выше	20	10	12,5	5

Из табл. 3.12 видно, что в сфере профессиональных обязанностей с увеличением возраста респондентов несколько увеличивается доля лиц, считающих себя успешными. Работники с возрастом накапливают необходимые знания и опыт в выполнении своих профессиональных задач, чувствуют себя уверенно, поскольку привыкли к рабочему графику и особенностям коллектива, что повышает их субъективную оценку успешности. В возрастной группе работников старше 61 года несколько снижается доля респондентов, считающих себя профессионально успешными

в организации, что связано со снижением уровня здоровья, профессиональной усталостью, эмоциональным и профессиональным выгоранием.

В то же время доля считающих себя успешными за пределами организации – с возрастом снижается. У работников 46-60 лет сужаются представления о возможностях собственной реализации за пределами организации, поскольку профессиональная идентификация очень важна для данной категории работников. Кроме того, накапливаются противоречия между работой и личной жизнью, что снижает уровень субъективной успешности за пределами организации.

Корреляционный анализ факторов, влияющих на субъективное ощущение профессиональной успешности (приложение Т) позволил выявить: в возрастной группе от 46 до 60 лет наиболее тесные корреляционные с профессиональной успешностью в организации имеют такие показатели, как «успешность за пределами организации» (0,4), «карьера развивается в полном соответствии с планами» (0,3), «выполняю работу также эффективно, как в молодом возрасте» (0,3). Следовательно, введение программ, способствующих достижению баланса работы и личной жизни, формирование и обсуждение с работниками карьерных планов, сохранение уровня здоровья повышают субъективную оценку профессиональной успешности.

Для сравнения ответов респондентов, считающих себя профессионально успешными внутри организации (оценили свою успешность на «4» балла), и тех, кто не считает себя успешными (оценили свою успешность на «1» балл), была рассчитана разность в оценке факторов (рис.3.8) На рис. 3.7 факторы обозначены порядковыми номерами, расшифровка которых представлена ниже в табл. 3.13

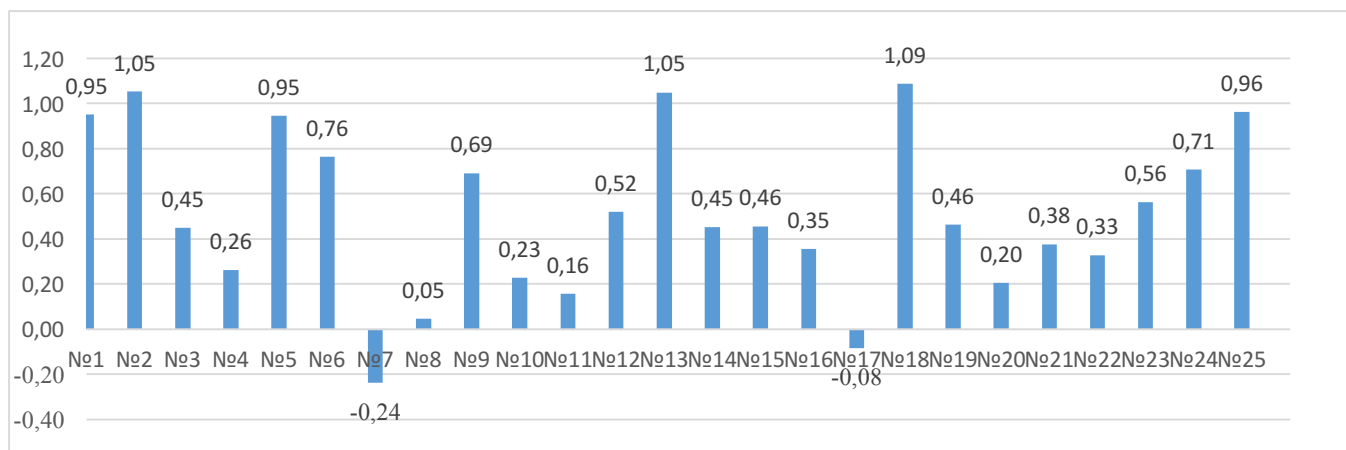


Рис.3.7. Разница в оценке факторов респондентов, считающих себя успешными, и респондентов, не считающих себя успешными

Таблица 3.13

Ключ к рис. 3.8

Номер фактора	Содержание
1	2
№1	Моя карьера развивается в полном соответствии с моими планами
№2	У меня хорошие отношения с коллегами
№3	Я планирую работать и после достижения установленного законом пенсионного возраста
№4	Я предпочту занимать более низкую должность для сохранения здоровья и поддержания баланса жизненных интересов
№5	Я выполняю работу так же эффективно, как и в более молодом возрасте
№6	Я должен финансово поддерживать своих детей
№7	Ранее я занимал должность, требующую более высокого уровня знаний, навыков, квалификации
№8	Я готов поменять профессию
№9	Я участвовал в программах обучения (повышения квалификации) за последние три года
№10	Я с нетерпением жду выхода на пенсию
№11	Я никогда не подвергался необоснованной критики со стороны начальства
№12	Я имею четкое представление о том, чем буду заниматься на пенсии
№13	Интенсивность моей работы существенно возросла с момента начала работы на текущем месте
№14	Мне не мешают развивать мои деловые компетенции
№15	Я хотел бы занимать более ответственную должность
№16	Я хотел бы иметь больше времени, чтобы заниматься любимым делом
№17	Я готов выйти на пенсию прямо сейчас
№18	Я имею ясное представление о своих жизненных целях, жизненных перспективах
№19	Я обладаю высоким уровнем мотивации в работе
№20	У меня не хватает времени на отдых
№21	В компании не принято расставаться с работниками по достижению ими пенсионного возраста

Продолжение таблицы 3.13

1	2
№22	У меня есть обязательства по уходу за старшими членами семьи
№23	Моя профессиональная квалификация никогда не ставилась под сомнение
№24	С годами моя профессиональная мотивация усиливается
№25	Я считаю себя успешным за пределами организации

Те факторы, которые имеют наибольший положительный балл свидетельствуют о том, что респонденты с высоким уровнем субъективной успешности оценили эти показатели на больший балл. Факторы, имеющие отрицательные значения, указывают, что максимальный балл им присвоили респонденты с низким уровнем субъективной успешности.

Респонденты с высоким уровнем субъективной успешности оценили на более высокий балл факторы «у меня хорошие отношения с коллегами», «интенсивность моей работы существенно возросла с момента начала работы на текущем месте», «я имею ясное представление о своих жизненных целях, жизненных перспективах». Отсутствие негативных эмоций, связанных с общением с коллегами, сохранение и повышение интенсивности работы, планирование целей и перспектив позволяют сохранять высокий уровень субъективной оценки успешности. Респонденты, оценившие себя как неуспешные, были больше согласны с такими факторами, как «я готов выйти на пенсию прямо сейчас», «ранее я занимал должность, требующую более высокого уровня знаний, навыков, квалификации». Ухудшение статуса работника в организации влияет на снижение субъективной оценки успешности, повышает готовность уйти из организации.

В возрастной группе 46-60 (рис.3.9) этот анализ показал, что респонденты с высоким уровнем субъективной успешности в большей степени согласны с утверждениями «моя профессиональная квалификация никогда не ставилась под сомнение» и «я считаю себя успешным за пределами организации», что подчеркивает важность признания заслуг для данной категории респондентов.

Респонденты 46-60 лет с низким уровнем субъективной успешности больше согласны с утверждениями «я предпочту занимать более низкую

должность для сохранения здоровья и поддержания баланса жизненных интересов», «ранее я занимал должность, требующую более высокого уровня знаний, навыков, квалификации», «я никогда не подвергался необоснованной критике со стороны начальства», «я готов выйти на пенсию прямо сейчас», «в компании не принято расставаться с работниками по достижению ими пенсионного возраста». РСТВ с низким уровнем субъективной оценки профессиональной успешности характеризуются пассивным отношением к трудовой жизни, ухудшением статуса в организации, они готовы выйти на пенсию, но могут и продолжать работу при условии сохранения здоровья и баланса между работой и личной жизнью. На рис. 3.8 факторы обозначены порядковыми номерами, расшифровка которых представлена ниже в табл. 3.14.

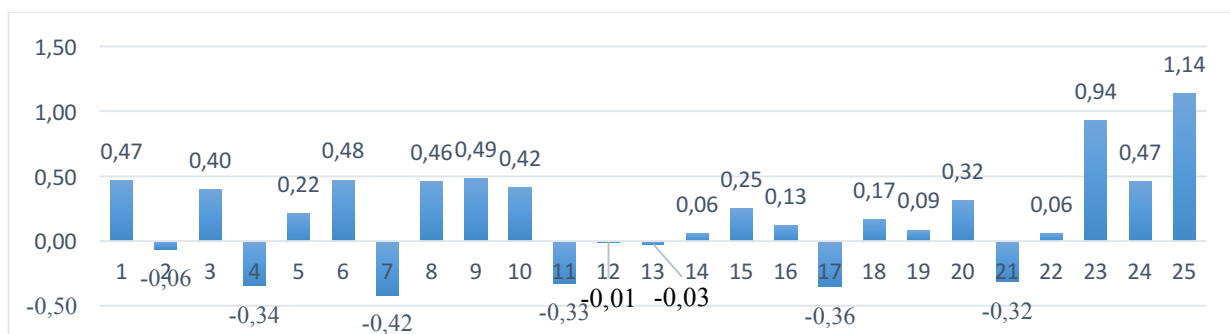


Рис.3.8. Разница в оценке факторов респондентов, считающих себя успешными, и респондентов, не считающих себя (в возрастной группе 46-60 лет)

Таблица 3.14

Ключ к рис. 3.9

Номер фактора	Содержание
1	2
№1	Моя карьера развивается в полном соответствии с моими планами
№2	У меня хорошие отношения с коллегами
№3	Я планирую работать и после достижения установленного законом пенсионного возраста
№4	Я предпочту занимать более низкую должность для сохранения здоровья и поддержания баланса жизненных интересов
№5	Я выполняю работу так же эффективно, как и в более молодом возрасте
№6	Я должен финансово поддерживать своих детей

Продолжение таблицы 3.14

1	2
№7	Ранее я занимал должность, требующую более высокого уровня знаний, навыков, квалификации
№8	Я готов поменять профессию
№9	Я участвовал в программах обучения (повышения квалификации) за последние три года
№10	Я с нетерпением жду выхода на пенсию
№11	Я никогда не подвергался необоснованной критики со стороны начальства
№12	Я имею четкое представление о том, чем буду заниматься на пенсии
№13	Интенсивность моей работы существенно возросла с момента начала работы на текущем месте
№14	Мне не мешают развивать мои деловые компетенции
№15	Я хотел бы занимать более ответственную должность
№16	Я хотел бы иметь больше времени, чтобы заниматься любимым делом
№17	Я готов выйти на пенсию прямо сейчас
№18	Я имею ясное представление о своих жизненных целях, жизненных перспективах
№19	Я обладаю высоким уровнем мотивации в работе
№20	У меня не хватает времени на отдых
№21	В компании не принято расставаться с работниками по достижению ими пенсионного возраста
№22	У меня есть обязательства по уходу за старшими членами семьи
№23	Моя профессиональная квалификация никогда не ставилась под сомнение
№24	С годами моя профессиональная мотивация усиливается
№25	Я считаю себя успешным за пределами организации

По четвертому предположению исследования мы пришли к выводу, что субъективная оценка успешности не зависит от возраста. Формирование успешности для возрастной группы 46 - 60 лет происходит за счет успешности за пределами организации, карьерного развития, выполнения работы также эффективно, как в молодом возрасте, возможности реализации своей профессиональной квалификации.

Предположение 5. Представления о смене профессии, продолжении или прекращении трудовой деятельности у работников 46-60 лет отличаются от представлений работников других возрастных групп.

Респондентам было предложено оценить основные трудности, с которыми они могли бы столкнуться при смене профессии. Каждый показатель было предложено проранжировать от 1 до 10, где 1 – наиболее важный фактор, 10 – наименее важный. В дальнейшем был применен метод

усредненных оценок (нормирования) для сравнения данных между респондентами (рис.3. 9).

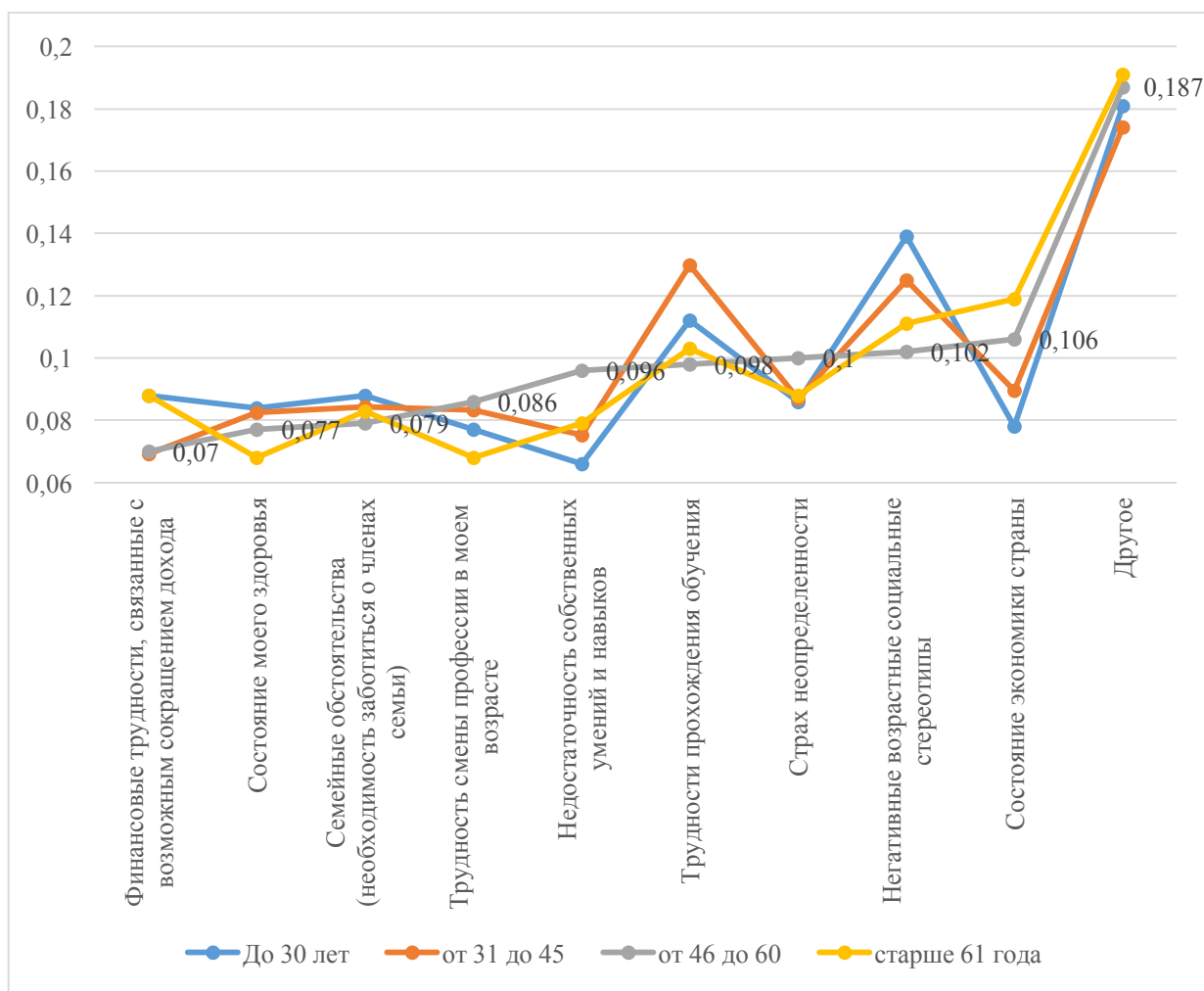


Рис.3.9. Трудности при смене профессии по возрастным группам

Поскольку при оценке трудности, воспринимаемые респондентами как существенные, получали наименьший балл (например, 1), то значение имеют показатели с наименьшим средним значением. Из рис. 3.9 видно, что респонденты в возрасте от 46 до 60 лет считают наиболее существенными трудности, связанные с возможным сокращением дохода, состояние здоровья, семейные обстоятельства. Сравнение указанной возрастной группы с другими респондентами представлено в таблице (табл. 3.15)



Таблица 3.15

Выделение наиболее существенных трудностей при смене профессии  
по возрастным группам\*

Место	Возрастная группа			
	До 30 лет	От 31 до 45 лет	От 46 до 60 лет	Старше 60 лет
1	недостаточность собственных умений и навыков (0,066)	финансовые трудности, связанные с возможным сокращением дохода (0,069)	финансовые трудности, связанные с возможным сокращением дохода (0,076)	состояние здоровья (0,068)
2	трудность смены профессии в моем возрасте (0,077)	недостаточность собственных умений и навыков (0,0752)	состояние здоровья (0,084)	трудность смены профессии в моем возрасте (0,068)
3	состояние экономики страны (0,078)	состояние здоровья (0,0826)	семейные обстоятельства (необходимость заботиться о членах семьи) (0,085)	недостаточность собственных умений и навыков (0,079)
*Цветом выделены повторяющиеся трудности при смене профессии в различных возрастных группах				

Из рис.3.9 и табл.3.15 видно, что недостаточность собственных умений и навыков при смене профессии заботит респондентов в возрастных группах до 30 лет, с 31 года до 45 лет, 61 года и старше. Риск смены профессии в достигнутом возрасте отметили респонденты в возрасте до 30 лет и 61 год и старше. Внешний фактор (состояние экономики страны) имеет серьезное значение для респондентов в возрасте до 30 лет, в то же время растет осознание ухудшения состояния здоровья как трудности при смене профессии с возрастом. Семейные обстоятельства (необходимость заботиться о членах семьи) в качестве основной трудности при смене профессии указали только респонденты в возрасте от 46 до 60 лет.

РСТВ осознают свою профессиональную квалификацию, однако боятся менять сферу профессиональной деятельности в связи с возможным ухудшением состояния здоровья и снижением дохода, высокий уровень которого обеспечивает решение значительного количества семейных обязательств. Следовательно, при разработке карьерных планов, связанных с

изменением профессии РСТВ необходимо обеспечить возможность сохранения уровня жизни и здоровья.

Проведение корреляционного анализа показателя «трудности смены профессии в моем возрасте» с другими факторами было направлено на выявление влияния негативные стереотипов старения на возможности профессиональной и карьерной мобильности работников после 45 лет.

Было проведено корреляционное исследование, данные которого представлены в приложении (приложение У). В табл. 3.16 вынесены факторы, имеющие наибольшую тесноту корреляционных связей.

Таблица 3.16

Факторы, имеющие наиболее сильные корреляционные связи с показателем «трудности смены профессии в моем возрасте»

Возрастная группа	1 место	2 место	3 место
1	2	3	4
до 30	Трудности прохождения обучения (-0,58)	Негативные возрастные социальные стереотипы (-0,41)	Финансовые трудности, связанные с возможным сокращением дохода (0,37)
31-45	Страх неопределенности (0,45)	Состояние экономики страны (-0,32)	Семейные обстоятельства (необходимость заботиться о членах семьи) (-0,22)
46-60	Страх неопределенности (0,44)	Недостаточность собственных умений и навыков (0,34)	Финансовые трудности, связанные с возможным сокращением дохода (0,3)
61 и выше	Финансовые трудности, связанные сокращением дохода (0,29)	Состояние экономики страны (-0,25)	Негативные возрастные социальные стереотипы (-0,21)

Из таблицы 3.16 видно, что трудности смены профессии в возрастах до 30 лет и старше 61 года не связаны с негативными возрастными социальными стереотипами, а в большей степени определяются финансовыми трудностями, связанными с возможным сокращением дохода.

Страх неопределенности является определяющим риском смены профессии в достигнутом возрасте для респондентов в возрастных группах 31-45 и 46-60 лет.

В ходе исследования не выявлено влияния негативных стереотипов старения в обществе с трудностями смены профессии для РСТВ. Однако поддержание антидискриминационной культуры в организации, связанной с информированием о возможностях правах работников, будет способствовать снижению страха неопределенности.

Респондентам было предложено указать основные причины, по которым они работают в настоящее время, распределив оценки следующим образом: 1 - наиболее важная, ... , 8 – наименее важная. Результаты, полученные при ответах, представлены на рис. 3.10.

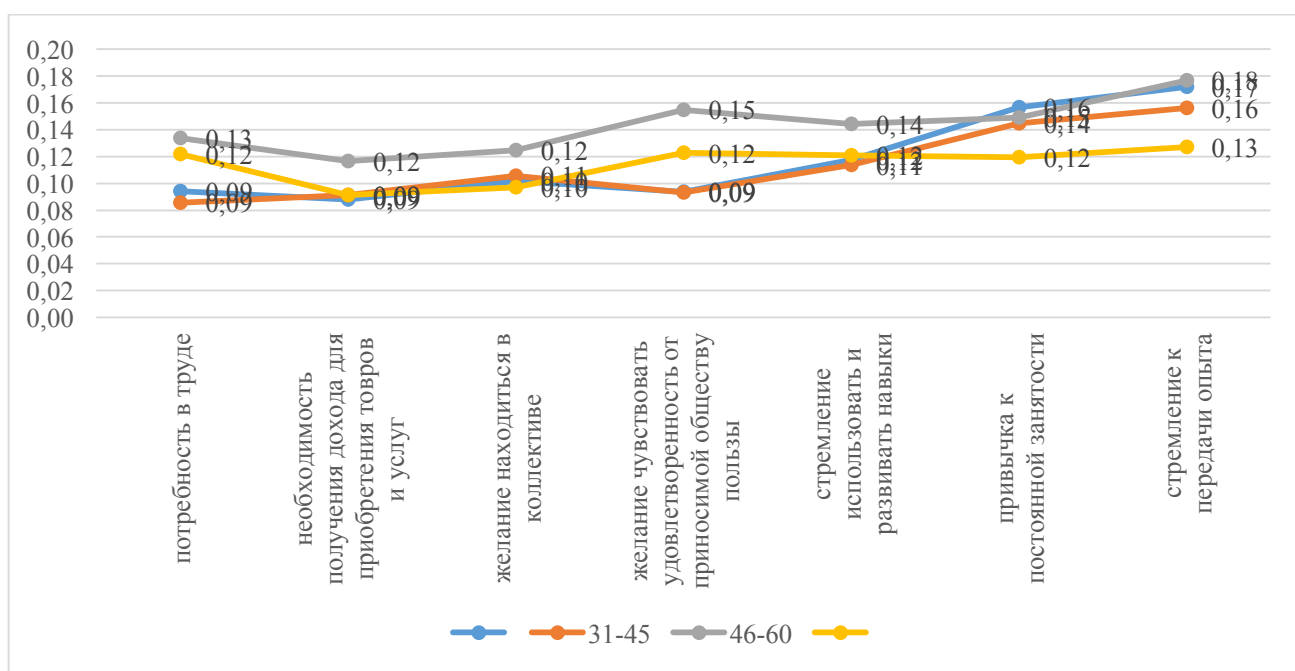


Рис.3.10 Основные причины работы в настоящее время по возрастным группам

Из рис. 3.10 видно, что наибольшее значение для текущей занятости у респондентов в возрасте от 46 до 60 лет имеет необходимость получения дохода для приобретения товаров и услуг, желание находиться в коллективе, потребность в труде и стремление использовать и развивать свои навыки. Развитие компетентностного подхода по выявлению, сохранению и передаче знаний, формирование разновозрастных команд и предоставление возможности обмена навыками обеспечивает возможность сохранения высокого уровня заинтересованности РСТВ в продолжении работы

организации. Сравнение указанной возрастной группы с другими представлено в табл.3.17.

Таблица 3.17

Выделение наиболее существенных причин для работы в настоящее время по возрастным группам\*

Место	Возрастная группа			
	До 30 лет	От 31 до 45 лет	От 46 до 60 лет	Старше 60 лет
1	Необходимость получения дохода для приобретения товаров и услуг (0,088)	Потребность в труде (0,086)	Необходимость получения дохода для приобретения товаров и услуг (0,091)	Необходимость получения дохода для приобретения товаров и услуг (0,091)
2	Желание чувствовать удовлетворенность от приносимой обществу пользы (0,094)	Необходимость получения дохода для приобретения товаров и услуг (0,091)	Желание находиться в коллективе (0,125)	Желание находиться в коллективе (0,097)
3	Потребность в труде (0,094)	Желание чувствовать удовлетворенность от приносимой обществу пользу (0,093)	Потребность в труде (0,0134)	Привычка постоянной занятости (0,119)
4	Желание находиться в коллективе (0,10)	Желание находиться в коллективе (0,10)	Стремление использовать и развивать навыки (0,121)	Стремление использовать и развивать навыки (0,121)
*Цветом выделены повторяющиеся причины для работы в настоящее время в различных возрастных группах				

Как видно из рис.3.10 и таблицы 3.17, все возрастные группы в качестве определяющих причин работы указывают необходимость получения дохода для приобретения товаров и услуг, потребность в труде (в возрастной группе 61 год и старше – привычка постоянной занятости) и желание находиться в коллективе. Программы, направленные на РСТВ, положительно скажутся на результативности работы всех возрастных групп в организации.

Респондентам было предложено оценить причины, по которым люди могут согласиться на работу, требующую более низкого уровня

квалификации, знаний, умений, навыков, распределив оценки следующим образом: 1 - наиболее важная, 9 – наименее важная. Результаты представлены на рис.3.11.

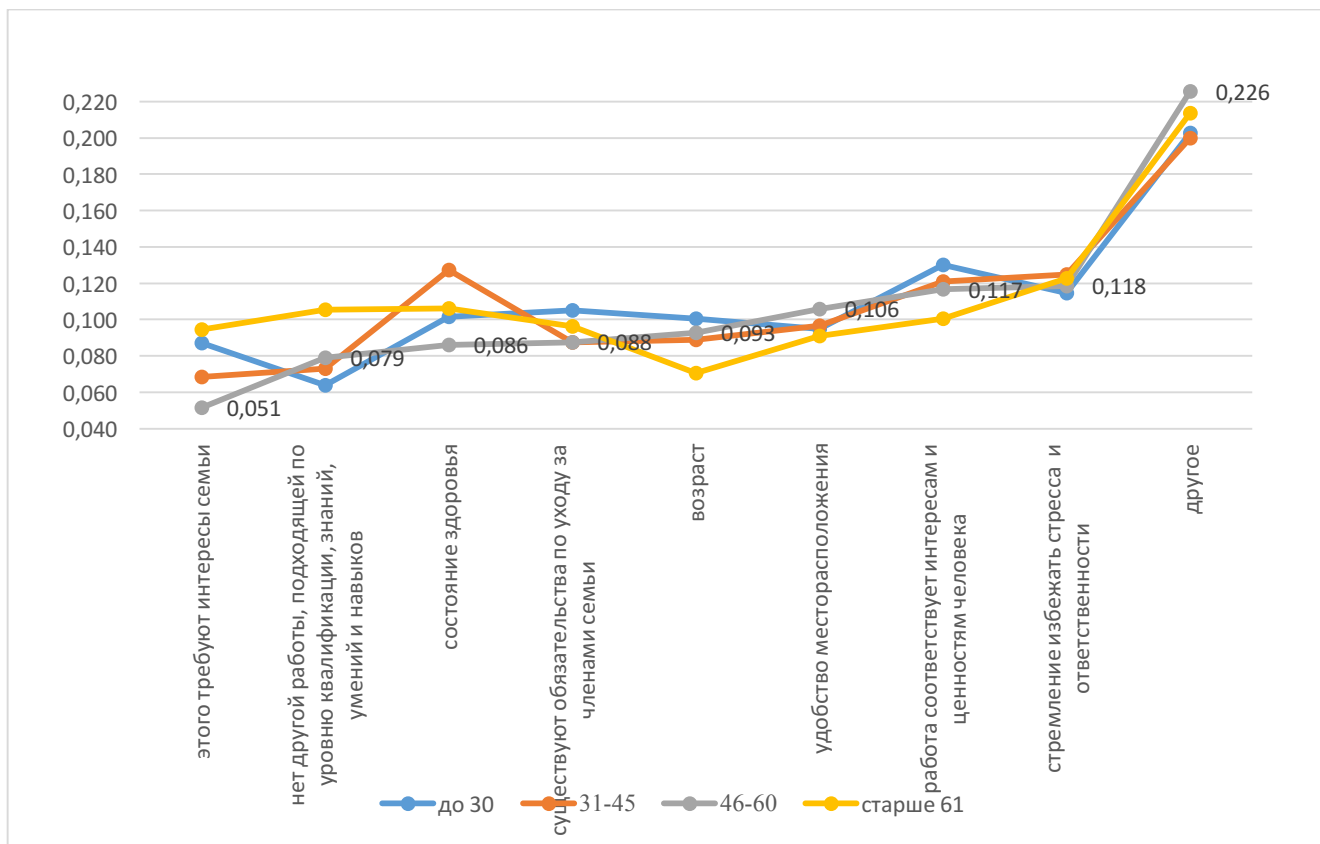


Рис.3.11. Причины, по которым возможно согласие на работу, требующую более низкого уровня квалификации по возрастным группам

Из рис. 3.11 видно, что в возрастных группах до 30 лет, 31-45 лет и 46-60 лет наибольшее значение имеют интересы семьи и отсутствие более подходящего места работы, респонденты в возрасте 61 год и старше указали возраст и удобство месторасположения как основные причины для перехода к работе с более низкой квалификацией. В то же время интерес представляет тот факт, что состояние здоровья в качестве основной причины перехода к работе с более низкой квалификацией указали только респонденты в возрасте от 46 до 60 лет. Для РСТВ переход на работу, требующую более низкой квалификации, будет оправдан, если это будет обосновано с точки зрения интересов семьи и сохранения здоровья.

Респондентам было предложено выбрать три наиболее существенных фактора, влияющих на прекращение трудовой деятельности до достижения,

установленного законом пенсионного возраста. Ответы (в процентах) представлены на рис.3.12

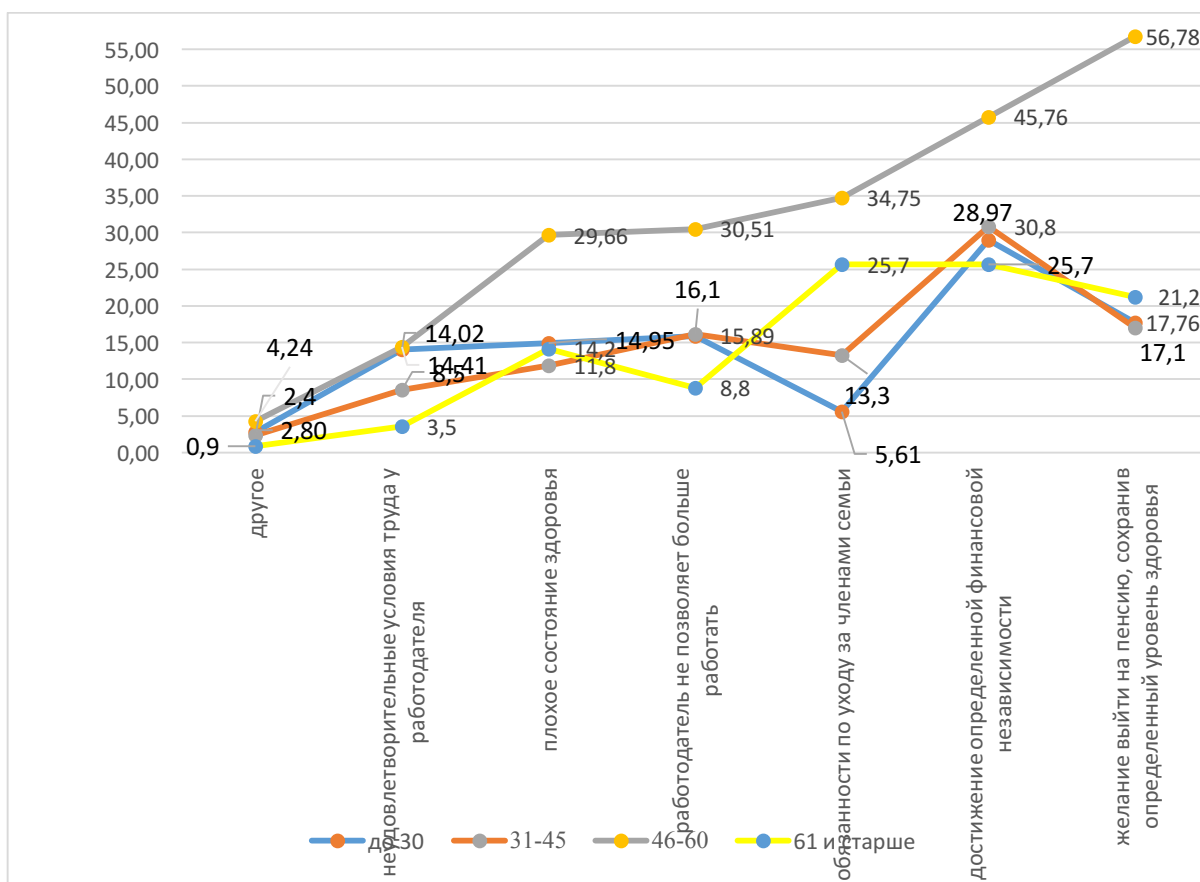


Рис. 3.12. Факторы, влияющие на прекращение трудовой деятельности до достижения, установленного законом пенсионного возраста по возрастным группам

Большинство респондентов в возрасте от 46 до 60 лет в качестве причины прекращения трудовой деятельности до достижения пенсионного возраста указали желание выйти на пенсию, сохранив определенный уровень здоровья, в то время как респонденты остальных возрастных групп в качестве основной причины называют достижение определенной финансовой независимости. Обязанности по уходу за членами семьи и стремление сохранить здоровье могут повлиять на решение выйти на пенсию до достижения пенсионного возраста. Для сохранения компетентных и высококвалифицированных кадров необходимо развивать программы, способствующие балансу работы и личной жизни и сохранению здоровья.

Также респонденты определяли факторы, влияющие на продолжение работы после достижения пенсионного возраста. Результаты представлены на рис.3.13.

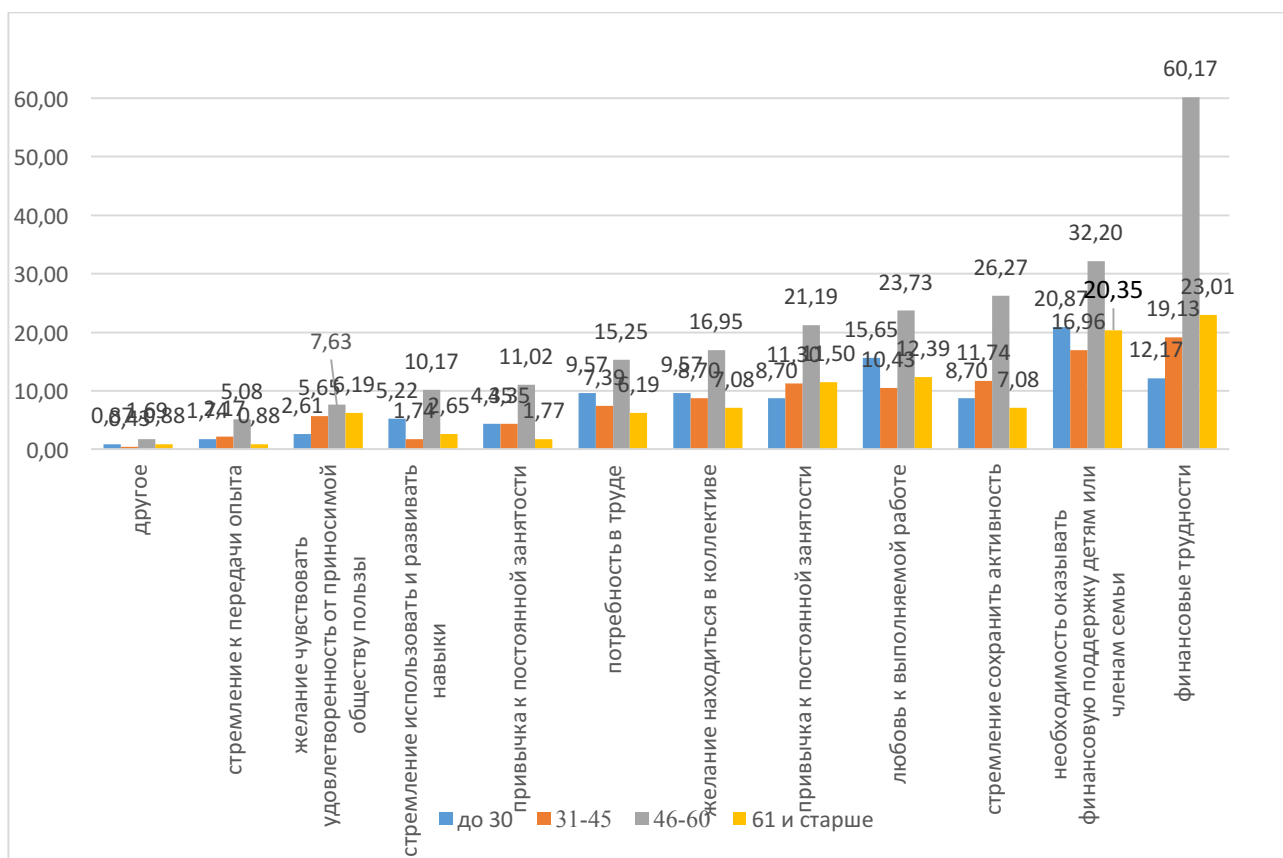


Рис.3.13. Факторы, влияющие на продолжение трудовой деятельности после достижения пенсионного возраста

Из рис.3.14 видно, что 15 % работников в возрасте до 30 лет предполагают, что одной из основных причин продолжать трудовую деятельность после достижения пенсионного возраста является любовь к выполняемой работе.

Респонденты других возрастных групп указывают, что финансовые трудности и необходимость финансово поддерживать членов семьи могут побудить их к продолжению трудовой деятельности после достижения пенсионного возраста. 10,17 % респондентов в возрасте от 46 до 60 лет в качестве одной из причин продолжения трудовой деятельности указали стремление использовать и развивать навыки.

Респондентам было предложено определить предпочтительный сценарий трудовой деятельности после выхода на пенсию. Результаты представлены на рис. 3.14.

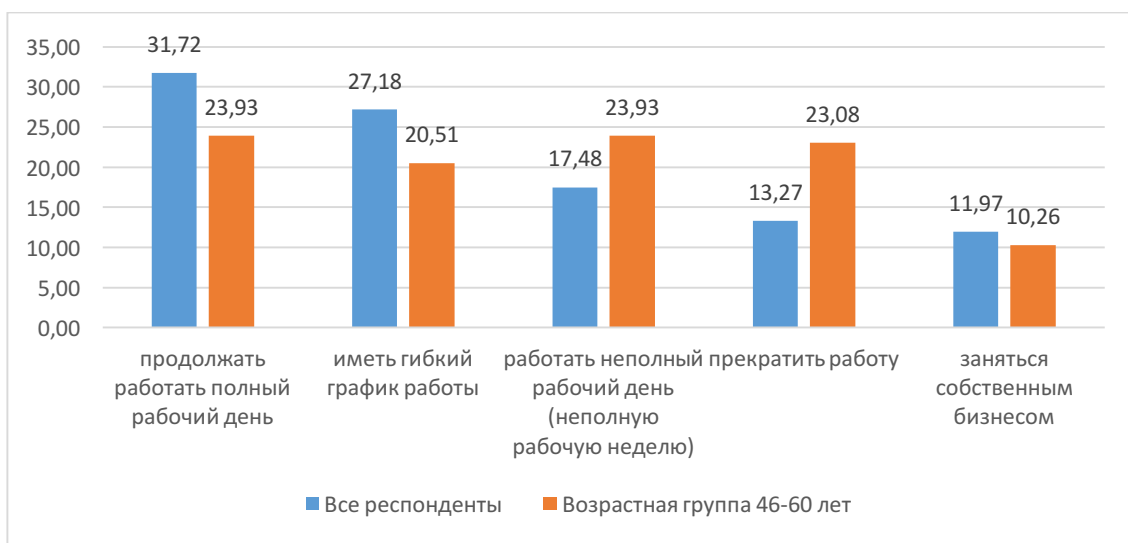


Рис.3.14. Сценарии трудовой жизни после выхода на пенсию

Из рис. 3.14 видно, что только 23,08% респондентов в возрасте от 46 до 60 лет готовы прекратить работу. При этом 31,03% респондентов этой возрастной группы, оценившие себя как успешные, хотели бы продолжить работать полный рабочий день, 6,9% - заниматься собственным делом (рис. 3.15).

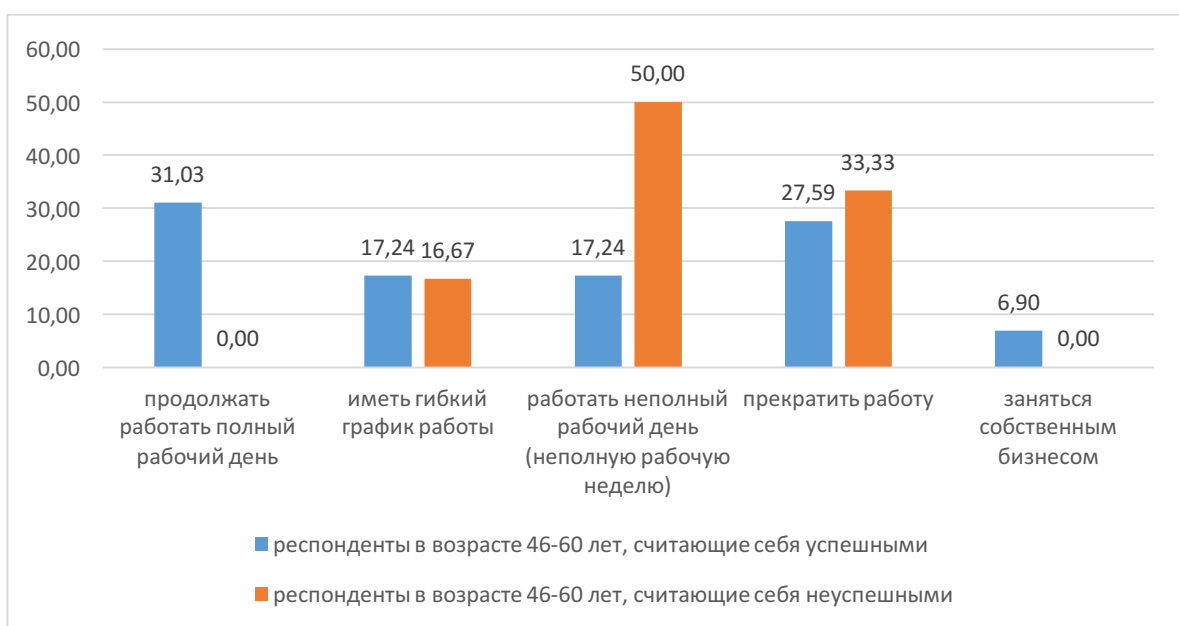


Рис.3.15. Сценарии трудовой жизни после выхода на пенсию работников в возрастной группе 46-60 лет



Предоставление возможности после достижения пенсионного возраста работать неполный рабочий день или иметь гибкий график работы способно сохранить в организации до 40% работников, достигших пенсионного возраста.

Предположение 6. Возраст респондентов не влияет на субъективную оценку здоровья.

Респондентам было предложено оценить уровень их здоровья, впоследствии каждому значению были присвоены баллы: «отличное» - 5, «очень хорошее» - 4, «хорошее» - 3, «слабое» - 2, «плохое» - 1. Влияние возраста на субъективную оценку здоровья было исследовано посредством однофакторного дисперсионного анализа. Влияние исследуемого фактора не доказано, критерий Фишера не значим (величина Р-значения > 0,01 (0,72) (приложение Р), следовательно, возраст не влияет на субъективную оценку здоровья.

Среднеарифметические значения, по субъективной оценке, уровня здоровья представлены в табл. 3.18.

Таблица 3.18

Субъективная оценка уровня здоровья по возрастным группам  
респондентов

Возрастная группа	Среднеарифметическое значение уровня здоровья (самооценка), балл
1	2
до 30 лет	3,6
31-45 лет	3,2
46-60 лет	2,9
61 год и старше	2,6

Субъективная оценка состояния здоровья показывает, что состояние здоровья ухудшается с возрастом, что делает актуальным вопрос по введению менеджмента здоровья в организации.

В ходе исследования основная гипотеза о том, что РСТВ отличаются от остальных возрастных групп на предприятии и нуждаются в особом

механизме управления успешностью и рисками, получила свое подтверждение. Кратко выводы по каждому предположению исследования представлены в приложении Ф.

Проведенное исследование позволило установить:

1) при исследовании и формировании удовлетворенности трудом необходимо учитывать возраст работника. Механизм управления успешностью должен быть построен с учетом возрастных особенностей работников.

2) для повышения удовлетворенности трудом РСТВ необходимо обратить внимание на такие показатели, как уровень дохода, признание заслуг, возможность карьерного роста. Возможность реализации профессионального и личностного потенциала имеет определяющее значение в повышении удовлетворенности трудом этой возрастной группы.

3) формирование субъективной оценки уровня успешности среди РСТВ происходит за счет возможности строить карьеру в соответствии с планами работника и сохранения эффективности в работе независимо от возраста. Составление карьерных планов совместно с работником, информирование о возможных стратегиях карьерного развития способно решить эту задачу.

4) стремление к продолжению текущей трудовой деятельности РСТВ обусловлено необходимостью получения дохода для приобретения товаров и услуг, желанием находиться в коллективе, потребностью в труде и стремлением использовать и развивать свои навыки. Компетентностный подход к выявлению, сохранению, развитию и передачи знаний и навыков должен быть неотъемлемой частью механизма повышения успешности РСТВ.

5) карьерное развитие РСТВ, связанное со сменой профессии, осложнено страхом неопределенности и необходимостью заботиться о членах семьи. Переход к деятельности, связанной с более низкой квалификацией, лояльнее воспринимается РСТВ, если это позволит

сохранить здоровье и баланс между работой и личной жизнью. Основной мотив прекращения трудовой деятельности до достижения пенсионного возраста среди РСТВ - желание выйти на пенсию, сохранив определенный уровень здоровья и баланс работы и личной жизни. Основные мотивы продолжения трудовой деятельности после достижения пенсионного возраста - финансовые трудности и необходимость финансово поддерживать членов семьи, стремление использовать и развивать навыки. Формирование в организации антидискриминационной организационной культуры снижает страх неопределенности, предоставление возможности работать в условиях неполного рабочего времени или гибкого графика, снижение статуса работника в организации не должно восприниматься с точки зрения снижения его значимости.

б) с возрастом растет значимость состояния здоровья для работников, при этом субъективная оценка состояния здоровья свидетельствует об его ухудшении с возрастом. Введение программ по сохранению здоровья работников способно мотивировать работников работать после достижения пенсионного возраста.

### 3.2. Реализация технологии достижения успешности работников старшего трудоспособного возраста

Многие российские компании не осведомлены о ценности работников старшего трудоспособного возраста. Выявить экономический интерес к рабочей силе с точки зрения старшего возраста проблематично, поскольку статистические данные по возрастным группам персонала не анализируются. В связи с этим целесообразно составление отчетов по использованию работников старшего трудоспособного возраста и разработанным мероприятиям по повышению успешности этих сотрудников.

Алгоритм повышения успешности РСТВ необходимо начинать с анализа финансово-экономической ситуации в организации (приложение X),

численности и структуры персонала (приложение Ц), анализа эффективности использования рабочего времени (приложение Ш), производительности труда (приложение Щ), движения рабочей силы (приложение Э).

Формирование «модели нарушителя» (выявления работников с низкой успешностью) и проведения анализа рисков предполагает проводить оценку исходя не из возраста, а из компетентности и вовлеченности, что позволяет определить стратегию повышения успешности сотрудников старше 46 лет (табл.3.19).

Таблица 3.19

## Стратегии работы с «нарушителями»

Переменная	Компетентность			
	-	L	N	H
Вовлеченность	L	Стратегия 1	Стратегия 3	Стратегия 3
	N	Стратегия 2	Стратегия 4	Стратегия 4
	H	Стратегия 2	Стратегия 4	Стратегия 4

В зависимости от уровня развития компетенций и вовлеченности мы предлагаем следующие стратегии работы с персоналом:

Стратегия 1 («Высвобождение») – планирование высвобождения (сокращение штата, изменение условий трудового договора, проведение аттестации, дисциплинарные увольнения, увольнения по собственному желанию, по соглашению сторон, досрочный выход на пенсию, выход на пенсию с компенсацией дохода).

Стратегия 2 («Условия труда») – изменение условий труда, проверка знаний и умений, создание учебных паспортов и планов, равный доступ к обучению, обучение с учетом «возрастных» особенностей.

Стратегия 3 («Карьера») – карьерные планы и карьерная мобильность, наставничество и участие в работе разновозрастных команд.

Стратегия 4 («Смешанная») – «целевой» подход, исходя из учебных и карьерных планов сотрудника.

Для реализации механизма повышения успешности работников старшего трудоспособного возраста необходимо составить план работы, шаблон которого представлен в табл. 3.20.

Таблица 3.20

**Шаблон плана проведения мероприятий по управлению успешностью работников старшего трудоспособного возраста**

№ п/п	Функция работы с персоналом	Название мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Участники	Ответственный за контроль	Периодичность контроля	Ответственный за процесс
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Отбор и найм							
2	Адаптация							
3	Оценка							
4	Обучение							
5	Развитие							
6	Организация труда							
7	Высвобождение							

Согласно проведенному исследованию мероприятия, касающиеся формирования организационной культуры, лишенной дискриминации, развитию стратегий карьерной мобильности РСТВ, выявлению, сохранению, развитию и передаче компетенций и менеджмента здоровья, должны быть учтены при реализации всех функций работы с персоналом.

На этапе отбора найма. В зависимости от возрастной пирамиды сотрудников внутри компании, особенностей деятельности организации и содержания работы на конкретных рабочих местах необходимо поддерживать количество работников в возрасте 46 лет и старше в общей структуре персонала или увеличивать число работников в возрасте 46 лет и старше.

Количественной мерой выполнения плана по найму работников может служить степень сохранения уровня занятости работников старше 46 лет или его увеличение пропорционально выявленной необходимости. При этом решение о найме работника необходимо принимать, исходя из его

профессиональных характеристик. Для формулирования ценностного предложения, направленного на определенную возрастную аудиторию, возможно использовать технологии маркетинга персонала, в том числе производить анализ целевой аудитории по предложенному плану (приложение Ю).

На этапе адаптации. Поскольку эффективность найма и последующая адаптация работников тесно связаны с отсутствием дискриминации и социальных стереотипов у рекрутеров, коллег и непосредственных руководителей, следует проводить обучение, направленное на преодоление негативных стереотипов старения в коллективе, отслеживать доступность в организации материалов по данному вопросу (распространение информации по электронной почте, сети «интранет», корпоративном сайте и т.п.). Рекомендуемые шаги для адаптации работника старше 46 лет представлены в приложении (приложение Я).

На этапе оценки. Чтобы способствовать внутренней или внешней мобильности сотрудников старшего трудоспособного возраста, необходимо определить знания и профессиональные навыки сотрудника, приобретенные через обучение на предприятии, в сторонних организациях, либо в связи с продолжительным опытом работы в данной профессиональной сфере.

В связи с этим представляется целесообразным вести учет (получив предварительно согласие работника на получение и обработку персональных данных и включив соответствующие пункты в «Положение по обработке персональных данных») следующей информации:

- дипломов, сертификатов, удостоверений и т.п., которыми владеет работник при поступлении на работу;
- профессионального опыта, приобретаемого в периоды обучения или в процессе работы;
- профессиональных сертификатов, дипломов, званий и т.п., приобретаемых в процессе работы;

- характер и продолжительность учебных мероприятий, связанных с профессиональной подготовкой;

- опыт работы, получаемый в той же компании в связи с совмещением, совместительством, исполнением обязанностей, расширением зон обслуживания;

- протоколов интервью (листы беседы), проводимых между работодателем и работником при принятии решения об очередном профессиональном обучении.

Эта информация может быть представлена в виде учебного паспорта, примерная форма которого предложена в приложении (приложение 1).

Один из способов проведения независимой оценки – добровольная оценка квалификаций сотрудников. Эта оценочная процедура, не являющаяся аттестацией, не влечет за собой мер, связанных с увольнением или понижением в должности, но необходима для подтверждения профиля компетенций работника.

На этапе развития. Сотрудники в возрасте старше 46 лет (а также с опытом работы в организации 10 и более лет) нуждаются в информировании о законодательно закрепленных правах и гарантиях, эту потребность можно удовлетворить за счет открытого доступа к информации:

- о целях, схемах и условиях проведения обучения;

- о возможностях организации рабочего времени, согласования семейной и профессиональной жизни, финансирования проектов самозанятости;

- о возможностях выхода на досрочную пенсию (пенсию с компенсацией дохода); участия в наставнических проектах, позволяющих передавать компетенции; корректировки условия трудового договора работника.

- о перспективах, предлагаемых компанией по карьерному развитию, к которым относятся:

- перспективы продолжения деятельности на занятой должности в организации;
- перспективы продолжения деятельности в смежной области (с тем же набором компетенций), если есть возможность и необходимость - осуществление географической мобильности;
- перспективы продолжения деятельности в иной профессиональной области, которое должно сопровождаться дополнительным обучением;
- возможности поэтапного выхода на пенсию.

Информирование можно проводить в виде интервью с непосредственным руководителем с определенной периодичностью или включить в план беседы по годовым результатам деятельности.

Потребность сотрудников в возрасте 46 лет и старше в равных возможностях карьерного продвижения реализуется в т.ч. за счет открытости информации о вакансиях, публикуемых в интрасети, учета профиля компетенций сотрудника и характера условий труда позиции, которую покидает работник.

Индикатором, позволяющим сравнить коэффициент мобильности сотрудников в возрасте 46 лет и выше по сравнению с показателями работников в возрасте до 35 лет, может служить, например, коэффициент внутренней мобильности персонала (приложение Э).

На этапе организации труда. Создание таких условий труда на рабочих местах, при которых реализуется возможность сохранения занятости работников старше 46 лет, обеспечивается за счет формирования перечня рабочих мест, на которых идентифицированы физические и гигиенические ограничения для работы таких сотрудников (приложение 2). Обязанности по улучшению условий труда в зависимости от особенностей деятельности организации и штатной численности, как правило, возлагаются приказом руководителя организации на ответственного работника, штатного или привлеченного специалиста по охране труда. После консультаций с трудовой инспекцией и организацией, проводящей специальную оценку условий



труда, возможны корректирующие действия в отношении адаптации оборудования, средств индивидуальной и коллективной защиты, режима и организации работы на этих рабочих местах, в том числе:

- уменьшение воздействия различных ограничений, связанных с физическими факторами производственной среды, таких как уровень шума, вибрации, освещение, температура и т.д.;
- особое внимание к рабочим позам (регулярное изменение рабочей позы, введение и контроль периодических перерывов);
- необходимое ограничение повторяющихся монотонных действий, подъема и переноса тяжелых грузов;
- содействие созданию благоприятного психологического климата в коллективе (учебный курс «управление стрессом»).

Улучшение условий работы связано, при необходимости, с корректировкой продолжительности рабочего времени. Если условия работы позволяют, по просьбе работника законодательно не запрещено переводить его на неполный рабочий день, неполную рабочую неделю. При условии выхода на пенсию и прекращения трудовой деятельности таким сотрудникам может быть предложено дополнительное возмещение, равное процентной разнице между их прежней базовой зарплатой и новой.

Помимо мер, касающихся работы на условиях неполного рабочего времени, возможны ограничения работы в ночное время по заявлению сотрудника, удаленная работа (только при совместимости с функциями работника, сферой деятельности организации и по согласованию с непосредственным руководителем), менеджмент здоровья.

Усилия по мотивации работников вести здоровый образ жизни касаются следующих возможных мероприятий (в рамках годового бюджета): бесплатная консультация с врачом-диетологом; участие организации в развитии физической активности (обеспечение работника велосипедом, абонементом в спортивный центр и т.п.); материальная помощь, единовременные выплаты или ежемесячные социальные премии за ведение

здорового образа жизни (прекращения курения или употребления алкоголя, на основании отчета работника, служебной записки непосредственного руководителя и справки о прохождении соответствующих курсов).

На этапе обучения. Введение годовых учебных планов, в которые, помимо мер, запланированных для развития сотрудников, необходимо включать информацию, касающуюся профессиональной категории и возрастной группы, способно помочь отслеживать доступность для работников старше 46 лет обучения знаниям и навыкам, необходимым для выполнения их профессиональных обязанностей (приложение 3).

Обучение работников старше 46 лет рекомендуется формировать на основе практико-ориентированных заданий, модульных программ с оптимальной продолжительностью курса (как правило, не более трех месяцев). Основная задача организации в этом случае - мотивировать работника старше 46 лет к прохождению обучения и помочь ему выбрать подходящий курс.

Обучение РСТВ может потребоваться на этапе высвобождения. Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации высвобождаемых работников предусматривает реализацию следующих задач и мероприятий: опережающее обучение работников, находящихся под риском увольнения; повышение квалификации, переподготовка работников; развитие системы дополнительной профессиональной подготовки работающих, повышающих их профессиональную мобильность; организация прохождения производственных практик и производственного обучения.

Опережающее обучение (повышение квалификации, обучение новой профессии) организуется по профессиям (специальностям), необходимым при создании новых рабочих мест путем перераспределения рабочей силы в организациях в рамках возможного высвобождения, а также по профессиям, востребованным на рынке труда для лиц, находящихся под угрозой увольнения. В отдельных регионах России финансирование осуществляется в виде предоставления средств или возмещения затрат за счет средств

бюджетов субъектов Российской Федерации, поступивших в виде субсидии из федерального бюджета.

Сохранению компетенций сотрудников в возрасте 46 лет и более, а также работников с профессиональным опытом больше 10 лет способствует процедура наставничества, в задачи которого входит:

- в рамках развития внутренней мобильности, поддерживать сотрудников в разработке и реализации их планов карьеры;
- способствовать приобретению молодыми сотрудниками профессиональных знаний и навыков посредством передачи им знаний и опыта от наставника.

Наставниками могут стать сотрудники организации, разделяющие ее ценности, чей профессионализм, уровень квалификации и педагогические качества признаны экспертами.

Процедура участия в программе наставничества включает обучение наставников педагогическим и управленческим навыкам и вознаграждение за эффективное наставничество. Необходимо также содействовать созданию разновозрастных рабочих и проектных групп, обеспечивающих «обратную» передачу знаний от младших коллег старшим.

На этапе высвобождения основными направлениями могут стать: досрочный выход на пенсию; поэтапный выход на пенсию; направление на повышение квалификации, переподготовку; регистрация в органах государственной службы занятости; перевод в другое подразделение предприятия; окончание срока трудового договора (контракта) и др.

При планировании высвобождения важно предусмотреть несколько сопутствующих мероприятий для поддержания карьерных целей работников и перехода между занятостью и выходом на пенсию.

Стимулированию досрочного выхода на пенсию может служить содействие самозанятости высвобождаемых работников через оказание единовременной помощи (к примеру, в размере уставного капитала (10 000 рублей)) на открытие собственного дела (при условии обоснованной

жизнеспособности и устойчивости планируемой деятельности, не конкурентной с деятельностью организации-работодателя, предоставлении запрашиваемых доказательств), а также размещение в свободном доступе нормативных правовых актов, документов, справочных и информационных материалов по вопросам создания малого бизнеса; информации о местонахождении организаций, занимающихся вопросами развития предпринимательства (союзы малых предприятий, ассоциации фермеров, центры или агентства поддержки предпринимательства, бизнес-центры и др.).

Поэтапный выход на пенсию связан с: планированием и проведением информационной работы среди высвобождаемых сотрудников; проведением консультаций; проведением интервью с высвобождаемыми работниками; разработкой плана действий высвобождаемого работника, в том числе помощь в финансовом планировании; предоставление услуг по обеспечению дальнейшего трудоустройства; организация работы с социальными партнерами по трудоустройству высвобождаемых работников.

Контроль за осуществлением и достижением целей механизма повышения успешности РСТВ целесообразно поручить комиссии, которая будет состоять из представителя работодателя, представителя работников (профсоюзной организации), специалиста по охране труда. Примерный перечень контрольных индикаторов представлены в приложении 4.

Для определения стоимости внедрения и использования механизма повышения успешности возможно использование экспертной оценки и применением анализа данных в информационной системе. Прежде чем внедрить механизм повышения успешности работников старшего трудоспособного возраста необходимо оценить его экономическую целесообразность, под которой будем понимать экономическую и социальную эффективность.

Экономический эффект — это разность полученных результатов и затрат на их достижение, которое рассчитывается по формуле:

$$\text{Эт} = P - K, \quad (7)$$

где Эт – экономический эффект, руб.; P – экономические результаты осуществления мероприятий, руб.; K – затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период, руб.

Экономическая эффективность - это отношение экономического эффекта и затрат; рассчитывается по формуле:

$$\text{Эффективность} = \text{Эт} / Z, \quad (8)$$

Смета затрат на предложенные мероприятия представлена в приложении 5. При этом годовой фонд оплаты труда, исходя из расчетных показателей, составляет 1554355800 руб., объем предложенных затрат в общем объеме ФОТ – 0,6 %.

При расчете экономического эффекта мы учитывали, что снижение вовлеченности и компетентности в среде работников старшего трудоспособного возраста может стать причиной текучести кадров.

Согласно оценкам зарубежных и отечественных исследователей затраты, на замену специалиста составляют от 18 до 30 % его годовой заработной платы. Можно предположить, что уход опытного работника может повлечь за собой помимо прямых затрат на увольнение самого работника, расходы на найм, адаптацию и обучение нового сотрудника, дополнительный ущерб в виде ухода коллег, потери опыта, клиентов, репутационные потери для организации, упущенную прибыль организации от того, что работу какое-то время выполняет вновь трудоустроенный неопытный работник. Поэтому мы будем исходить из того, что замена квалифицированного сотрудника стоит 30% его годовой заработной платы.

Среднегодовые затраты на отбор одного квалифицированного работника при средней заработной плате 36746 составит 132285,6 руб. Мы считаем, что введение механизма повышения успешности и учета рисков работников старшего трудоспособного возраста позволит снизить этот показатель до 18%, т.е. до 79371,36 руб. При уровне текучести 3,5% в

организации было уволено 123 сотрудника, общие затраты на замену персонала составили:

$Z_{301} = 132285,6 * 123 = 16271128,8$  руб. – при допущении о стоимости замены работника, исходя из 30% его годовой заработной платы;

$Z_{302} = 79371,36 * 123 = 9762677,28$  руб. – при допущении о стоимости замены работника, исходя из 18% его годовой заработной платы.

Экономический эффект, рассчитанный по формуле (7), составит:

$$Эт = 16271128,8 - 9762677,28 = 6508451,52 \text{ руб.}$$

По мнению экспертов у невовлеченных сотрудников, снижается эффективность использования рабочего времени на 33–38%, по нашим прогнозам, внедрение механизма повышения успешности позволит сократить потери рабочего времени до 10% как среди работников старшего трудоспособного возраста, так и всего персонала предприятия.

Рассчитаем экономический эффект по следующей формуле:

$$P_t = (B * Ч * Ф) * S, \quad (9),$$

где  $P_t$  – экономия за счет сокращения потерь рабочего времени, руб.;  $B$  – сокращенные потери и непроизводительные затраты времени в течение рабочего дня, ч;  $Ч$  – численность работников, сокративших потери и непроизводительные затраты, чел.;  $Ф$  – годовой фонд рабочего времени одного работника, дни;  $S$  – средняя годовая стоимость одного человека - часа работника, руб.

Расчет стоимости человеко-часа одного работника происходит по формуле:

$$S = ЗП : РЧ, \quad (10),$$

где  $S$  – стоимость человеко-часа;  $ЗП$  – заработная плата одного работника за год (чистая);  $РЧ$  – количество рабочих часов в год.

Рассчитаем по формуле (10) среднегодовую стоимость одного человеко-часа работника с среднегодовой заработной платой 36746 при 40 часовой рабочей неделе с рабочим временем 1970 часов в год.

$$S_1 = 36746 * 12 / 1970 = 223,83 \text{ (руб. /час).}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий согласно формулы (9):

$$P_t = (10/38 * 3525 * 247) * 223,83 = 51285048,8 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономическую эффективность от внедренных мероприятий по формуле (8):

$$\mathcal{E} = (6508451,52 + 51285048,8) / 9327137,8 = 6,2.$$

Полученные результаты свидетельствуют об экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Оценка эффективности механизмов управления человеческими требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность мероприятий будет проявляться в возможности достижения позитивных, избегания негативных с социальной точки зрения изменений. Ожидаемые социальные результаты от внедрения механизма повышения успешности и рисками использования работников старшего трудоспособного возраста: сокращение числа необоснованных решений, основанных на дискриминации; сокращение числа деструктивных конфликтных ситуаций; формирование благоприятного имиджа организации как работодателя; обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями; рациональное использование рабочего времени за счет создания эргономичных рабочих мест, учитывающих возрастные особенности работников; увеличение удельного веса работников, удовлетворенных условиями труда, компетентных и вовлеченных в трудовой процесс; рост профессионализма работников и руководителей; повышение лояльности работников; формирование благоприятного социально-психологического климата; повышение конкурентоспособности персонала.

### **Выводы к третьей главе:**

1. Сравнивая диапазон возможностей количественных и качественных методов исследования, в исследовании сделан акцент на доказанной

целесообразности их взаимодополнения, или триангуляции. В соответствии с этим, для выявления факторов профессиональной успешности и рисков в занятости работников старшего трудоспособного возраста обосновывается использование пошагового подхода. Первый шаг – анкетный опрос выборочной совокупности респондентов в количестве 388 чел. (АО «Невинномысский Азот», ПАО «Воронежское авиастроительное общество», АО «172-й центральный автомобильный ремонтный завод»), второй шаг – дисперсионный и корреляционный анализ.

2. В целях подтверждения сформулированной гипотезы об отличии работников старшего трудоспособного возраста от других возрастных групп относительно механизма достижения ими успешности и минимизации рисков выделены четыре основных блока, каждый из которых сфокусирован на оценке конкретной характеристики: 1) удовлетворенность трудом, 2) успешность, 3) смена профессии, 4) здоровье.

3. Исследуя удовлетворенность трудом на основании расчета показателей дисперсии, среднего квадратического отклонения, среднего линейного отклонения, вариации, обоснованы следующие положения. Во-первых, значение показателя общего уровня удовлетворенности трудом увеличивается с возрастом респондентов. Во-вторых, частная удовлетворенность уровнем дохода, нематериальной мотивацией, возможностями профессионального роста, объективностью оценки работы руководителем, отношением с непосредственным руководителем – с возрастом снижается. В-третьих, в возрастной группе 46-60 лет наименьшая удовлетворенность признанием заслуг и возможностями карьерного роста. В группе до 30 лет выявлена неудовлетворенность возможностью участия в управлении компанией, 31-45 лет – отношением к нуждам работников, возрастная группа старше 60 лет – социальными программами и льготами. В-четвертых, удовлетворенность трудом зависит от факторов: информированность о делах компании, отношения с руководством (до 30 лет), информированность о законодательно закрепленных правах и



возможность реализации личностного потенциала (31-45 лет, 46-60 лет), престиж организации, профессии и отношение организации к нуждам работников (старше 60 лет).

4. При определении влияния возраста на субъективную оценку успешности с помощью однофакторного дисперсионного анализа выделены два сегмента ее распространения: в организации - месте реализации трудовых функций и во внеорганизационной среде, то есть за пределами рабочего места. В соответствии с этим выявлено, что в целом возраст не влияет на субъективную оценку профессиональной успешности. В то же время, в совокупности опрошенных с возрастом снижается доля респондентов, считающих себя успешными за пределами организации, и увеличивается – в нынешней организационной среде. Наибольшая доля респондентов, считающих себя успешными – в группе работников 31-45 лет, формирование успешности внутри и за пределами организации этой возрастной группы происходит под влиянием одних и тех же факторов - эффективное выполнение работы, хорошее отношение с коллегами, развитие компетенций и мотивация. На уровень субъективной успешности респондентов в возрасте до 30 лет внутри организации влияет высокая мотивация и эффективное выполнение работы, во вне - ясное представление о жизненных целях и перспективах, наличие детей. Факторы успешности работников 46-60 – развитие карьеры в соответствии с планами, эффективность работы (внутри организации), четкое представление, чем заниматься на пенсии (во вне). В связи с накапливающимися противоречиями между работой и личной жизнью, сужением представлений о реализации своих трудовых функций вне предприятия прослеживается снижение уровня субъективной успешности в возрастной группе старше 60 лет: профессиональная успешность определяется развитием карьеры в соответствии с планами, успешность за пределами организации - ожиданием выхода на пенсию, отсутствием мотивации в работе.

5. Относительно прекращения или продолжения работы в диссертации получены следующие результаты. Во-первых, в группе 46-60 лет факторами, препятствующими смене профессии, являются: семейные обстоятельства, страх финансовых затруднений из-за уменьшения дохода, состояние здоровья. У респондентов старше 60 лет определена другая комбинация факторов: здоровье, возраст, ощущение недостаточности собственных профессиональных умений и навыков. Во-вторых, настрой на прекращение занятости до достижения пенсионного возраста прослеживается у более, чем половины респондентов. Для работников старшего возраста это связано с желанием сохранить здоровье, в отличие от других возрастных групп, готовых уволиться при условиях финансового благополучия. В-третьих, стремление к продолжению трудовой деятельности работников старшего трудоспособного возраста обусловлено экономическими и социальными мотивами. В соответствии с показателями корреляционного анализа работники 46-60 лет остаются на рабочем месте из-за потребности в труде и доходе, желания быть в коллективе, стремления не только использовать, но и развивать свои навыки. У занятых старше 60 лет фактор «потребность в труде» становится менее значимым и замещается «привычкой постоянной занятости» при сохраненных значениях потребности в доходе, коллективе и реализации своих компетенций. Определенный исследованием настрой на работу дает основание для определения необходимости разработки программ, направленных на повышение успешности работников старшего трудоспособного возраста.

6. Анализ субъективной оценки здоровья показал, что несмотря на фрагментарно отмеченное ухудшение здоровья с возрастом, прямой зависимости «здоровье-возраст» не выявлено.

7. В целях реализации на практике механизма использования персонала старших возрастов в диссертации обосновывается четырехвариантная программа, формируемая на основании выявленных работников с низкой успешностью («модель нарушителя») и высокими

рисками и предусматривающая их минимизацию посредством систематизированных в матрице «стратегий работы с нарушителями».

8. Сформированные стратегии основываются на выявлении комбинаций характеристик «компетентность- вовлеченность» и различаются целевыми мероприятиями. Стратегия «Высвобождение» предполагает реализацию следующих действий на внутреннем рынке труда: сокращение штата, изменение условий трудового договора, аттестацию сотрудников, дисциплинарные увольнения, увольнения по собственному желанию, по соглашению сторон, досрочный выход на пенсию, выход на пенсию с выплатой компенсации. Стратегия «Условия труда» нацелена на изменение условий труда, проверку знаний и умений, разработку учебных паспортов и планов, равный доступ к обучению, обучение с учетом возрастной специфики. Особенность стратегии «Карьера» - в разработке карьерных планов, обеспечении карьерной мобильности, в действии института наставничества, формировании в организации разновозрастных команд. «Смешанная стратегия» обеспечивает реализацию «целевого» подхода, основанного на учебных и карьерных планах сотрудника.

Для инструментального сопровождения обозначенных стратегий в диссертации обосновывается целесообразность классификации мероприятий, построенной по признаку «функция работы с персоналом». Основными выделены следующие функции: отбор и найм, адаптация, обучение и развитие, оценка деятельности, организации труда, высвобождение.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования автором получены следующие результаты, обосновывающие актуальность темы диссертационной работы, научную новизну и практическую значимость поставленных и решенных задач:

*1. Факторы, влияющие на эволюцию научных представлений о постарении занятых.*

- выявлено, что на эволюцию научных представлений о постарении занятых влияют следующие факторы трансформации рынка труда: демографические, социальные, политические и экономические.

Демографические факторы: старение населения, уменьшение его трудоспособной части, увеличение в структуре занятых доли работников старших возрастов.

Социальные факторы: негативные стереотипы старения в обществе, социальная дискриминация по возрасту, низкая заинтересованность работодателей в найме и обучении возрастных сотрудников.

Политические факторы: остающиеся дискуссионными на государственном уровне проблемы «поколения сэндвич», трансформация пенсионного законодательства.

Экономические факторы: высокая степень географической оседлости старших возрастных групп, структурная безработица, тенденция снижения уровня заработной платы с увеличением возраста, усиление конкуренции на международном рынке труда, вызванной глобализацией экономики, ростом международной подвижности рабочей силы, развитием нестандартных форм занятости, потребностью в постоянном квалификационном приспособлении к новым рабочим местам.

- исследование выявленных факторов позволило определить особенности их действия на российском рынке труда. Во-первых, согласно значениям коэффициента старения населения, по показателям доли лиц,

относимых к категории «самые старые», Россия относительно других государств относится к группе относительно молодых. Во-вторых, в России сформирована предпосылка повышения в предстоящем десятилетии в структуре рабочей силы доли лиц старшего возраста, что вызвано прогнозируемым сокращением темпов прироста рабочей силы и снижением производительности труда.

- сформировано пять положений, определяющих трансформацию научных взглядов на постарении занятых и, прежде всего, на возраст как критерий пригодности к выполнению работником своей трудовой функции и участию в определенных видах деятельности. Во-первых, усиливается понимание, что возрастные работники - это конкурентная рабочая сила, использование которой приводит к смягчению кадрового дефицита. Во-вторых, рост трудовой мобильности возрастных сотрудников есть один из способов преодоления структурной безработицы. В-третьих, стимулирование роста экономической активности рабочей силы старших возрастов приводит к повышению потребительских расходов и появлению новых рабочих мест. В-четвертых, в соответствии с изменениями в культуре и социальных нормах старость воспринимается как продуктивный период жизни. В-пятых, возможность разрешения проблем поколения «сэндвич» через государственные и институциональные решения.

*2. Специфика и характеристики трудоспособности работников с позиций междисциплинарного подхода.*

- определено, что трудоспособность, как структурно сложная характеристика работника, определяется его возрастом, физическим и психическим здоровьем, зависит от гендерной принадлежности, страны проживания и реализации трудовой функции, качества жизни, условий труда и мотивационного настроения. В соответствии с этим, диссертант обосновывает точку зрения, согласно которой, трудоспособность является междисциплинарным понятием и фокусом исследования экономики труда, демографии, медицинских наук, трудового права, психологии.

- на основании выявленных существенных отличий трудоспособности от производительности, результативности, эффективности в работе приводятся ее характеристики в соответствии с выбранными классификационными признаками. Автор обосновывает, что трудоспособность - это способность человека выполнять определенную работу в определенных условиях труда и на определенном рабочем месте, обусловленная структурными (пол, возраст, здоровье) и динамическими (знания, навыки, мотивация, здоровье) характеристиками.

- в работе выявлены национальные особенности квалификации трудоспособности. В исследованиях большинства государств трудоспособность связывают с возрастом (Италия, Франция) или с возможностью работать по крайней мере 3 часа в день в нормальных условиях на общем рынке труда (Германия). Ученые США трактуют трудоспособность, как возможность зарабатывать деньги.

*3. Особенности работников старшего трудоспособного возраста с учетом положений научных теорий старения.*

- результаты анализа научных теорий старения позволили выявить их содержательную эволюцию, заключающуюся в изменении вектора восприятия старения. Специфика базисного (традиционного) вектора – старение есть побочный продукт реализации генетической программы онтогенеза, необходимого для освобождения жизненного пространства и ресурсов для молодых поколений (теория запрограммированного старения, XIX в.). Особенность современного вектора – его противоречивость. С одной стороны, это формирование модели успешной/продуктивной старости (конец 20 в.). С другой – сохранение и в некоторых сферах усиление альтернативных ей проявлений эйджизма. Принадлежность человека к определенной возрастной группе, согласно авторскому исследованию, определяется формальными и неформальными признаками, которые использовались на протяжении нескольких веков для выявления, в том числе, периода постарения и старости.

- анализ пенсионной системы Австрии, Великобритании, Германии, Италии, Швеции, Франции позволил определить, что формальные признаки принадлежности к старшим возрастным группам, определяемые государственными нормами, препятствуют продолжению профессиональной деятельности и необходимы, прежде всего, для определения пенсионного возраста населения. При акцентировании внимания на специфике подходов к продлению трудоспособного возраста в каждой из обозначенных стран в работе исследованы их отличия от российской модели. Введенное в 1932 г. обеспечение по старости, основанное на в среднем 47-летней продолжительности жизни населения, значительном удельном весе занятых тяжелым, малоквалифицированным трудом было скорректировано в 2018 г., когда продолжительность жизни составила в среднем 72,5 лет.

- исследование вариантов возрастной периодизации (Гиппократ, Аристотель, Пифагор, Э.Эриксона, К. Юнга, Б.М. Ньюмана, Д.Б. Бромляя, ВОЗ), возрастных изменений различных систем человеческого организма, стереотипов старения в обществе и стратегий работодателей в отношении работников старшего возраста позволили выявить следующие неформальные признаки принадлежности к старшим возрастным группам: принятые в обществе возрастные нормы (наличие физических, психических и психофизиологических характеристик работников); конъюнктура рынка труда, выбор стратегии использования работников в организации; изменение их личностного статуса и профессионального самовосприятия.

Для исследуемого возрастного периода работников (46 - 60 лет) определены три группы качеств, образованные по признаку динамической направленности. Первая группа – динамика снижения: появление первых признаков биологического старения в костной, мышечной, эндокринной системах; угасание умственных способностей в области невербального интеллекта, памяти, динамичности возбуждения; сбавление продуктивности в новых условиях труда. Вторая группа - стабилизация качеств: в нервной, сердечно-сосудистой системах, в мышлении, развитии вербального

интеллекта, внимания и наблюдения. Третья группа – динамика повышения: в творческой и аналитической способностях при условии сохранения высокой интеллектуальной, творческой, образовательной активности или личной одаренности.

- определены особые возрастные стереотипы в отношении исследуемой группы в российском обществе (нелояльность к изменениям, низкая адаптация и мобильность; негибкость и труднообучаемость; неготовность к подчинению) и стратегии российских работодателей к задействованию возрастных работников (стратегия полного исключения, стратегия неполного исключения, стратегия вынужденного включения, стратегия включения);

- систематизация выявленных особенностей позволила сформулировать признаки принадлежности работника к группе старшего трудоспособного возраста: во-первых, переход во вторую половину трудовой жизни (от 46 до 60 лет), во-вторых, появление затруднений в реализации привычной профессиональной трудовой функции, связанных с изменениями и необходимостью инновационного совершенствования.

#### *4. Факторы профессиональной успешности работников старшего трудоспособного возраста, занятых в российских организациях.*

- группа факторов развития профессиональной успешности работников старшего трудоспособного возраста в российских организациях выделена на основании компетентностного подхода для каждой ее составляющей: знания, навыки, мотивация, уверенность.

- предложена сложная классификация факторов развития успешности по степени их объективности (объективные и субъективные); группа объективных факторов представлена внешними и внутренними. В составе объективных внешних факторов, обусловленных влиянием организации на профессиональную успешность работников старшего трудоспособного возраста, выделены следующие: 1) создание равных возможностей профессионального развития, 2) задействование работодателем кристаллического интеллекта работника; 3) наличие методов позитивного



подкрепления и обратной связи; 5) достижение соответствия условий и организации труда требованиям возрастных особенностей сотрудников.

Объективные внутренние факторы определены стремлением работника реализоваться в профессиональной сфере: соответствие знаний и навыков требованиям профессии, ключевое членство работника в рабочих коалициях, уровень заработной платы.

Природа субъективных факторов определяется непосредственно работником, его представлением места работы и готовностью к ее выполнению. Поэтому в группе субъективных факторов: 1) понимание значимости занимаемой должности, 2) готовность к получению и передаче знаний, решению сложных задач, 3) стремление к занятости и членству в коллективе, 4) сохранение положительной жизненной позиции в перспективе.

- на основании выявленных факторов обоснована их специфика для работников старшего трудоспособного возраста в российских организациях. Во-первых, короткий период полураспада знаний (в среднем - 7-8 лет) актуализирует необходимость обучения работников старших возрастов и передачи ими своего опыта. Во-вторых, потребность отечественных организаций в специфическом капитале (скрытых компетенциях) и ранний пик заработков, наступающий на 10-15 лет раньше, чем принято в европейских организациях, обостряют проблему удержания работников и разработки схем их карьерного развития. В-третьих, выявленная основная причина прекращения трудовой деятельности, состоящая в отсутствии дифференциации подходов к организации труда с учетом возрастной специфики занятых.

*5. Риски, характерные при использовании работников старшего трудоспособного возраста, особенности их оценки и пути преодоления.*

- предложена классификация рисков, связанных с работниками старшего трудоспособного возраста, по признаку «источник возникновения» с выделением двух групп: 1) риски системы управления персоналом

организации и 2) особенности работников старшего трудоспособного возраста.

- выделены риски системы управления персоналом старшего возраста по временному диапазону от найма до увольнения и определена их основная причина в российских организациях, состоящая в эйджизме при принятии управленческих решений. Обоснована нерациональность использования при принятии управленческих решений обобщений, «возрастных стандартов», стереотипного мышления.

- для возможности определения динамики способностей риски, связанные с особенностями работников старшего трудоспособного возраста, исследованы с позиций причин их возникновения: биологический риск, экономический риск, нормативный риск, а также мотивации (социально-психологический и личностный риски).

- в ситуации выявленной ограниченности количественных методов оценки обозначенной категории рисков автором обосновывается использование экспертного метода «модель нарушителя», позволяющего оценить риски успешности работника с принятием во внимание его компетентности и вовлеченности;

- на основании систематизации и анализа стратегий работы с рисками при использовании работников старшего трудоспособного возраста автором обоснованы как наиболее результативные для российской практики: «полное исключение рискованных действий и поиск альтернативных»; «допущение риска при потенциально высокой выгоде»; «снижение риска за счет формирования механизма повышения профессиональной успешности работников старшего трудоспособного возраста»; «передача риска и перенос ответственности на страховые компании и кадровые агентства».

*6. Механизм и алгоритм действий по достижению профессиональной успешности работников старшего трудоспособного возраста с учетом факторов риска.*

- автором предложен четырехэлементный механизм повышения

профессиональной успешности работников старшего трудоспособного возраста в российских организациях, включающий управление компетентностью, формирование стратегий развития карьеры, улучшение условий труда и менеджмент здоровья, развитие организационной культуры.

- автором подтверждена гипотеза об отличии работников старшего трудоспособного возраста (от 46 до 60 лет) от других возрастных групп относительно механизма достижения успешности и минимизации рисков. Однородность исследуемых автором возрастных групп (до 30 лет, 31-45 лет, 46 - 60 лет, 61 и старше) подтверждена рассчитанными для каждой из них коэффициентами вариации. С помощью дисперсионного анализа выявлено, что профессиональная успешность в представлении работников, так же, как здоровье, не зависят от возраста. В то же время подтверждено наличие связи между возрастным статусом работника и его удовлетворенностью условиями труда, то есть оценка условий с возрастом изменяется.

Согласно выделенных блоков (удовлетворенность трудом, успешность, смена профессии, здоровье), исследованных в разрезе возрастных групп (до 30 лет, 31-45 лет, 46 - 60 лет, 61 и старше), методом корреляционного анализа выявлены шесть особенностей работников старшего трудоспособного возраста. Во-первых, низкая удовлетворенность признанием заслуг и возможностями карьерного роста. Во-вторых, потребность быть информированными о законодательно закрепленных правах и возможностях реализации личностного потенциала. В-третьих, субъективное ощущение профессиональной успешности определяется возможностью развития карьеры в соответствии с индивидуальными ее представлениями, эффективностью работы, наличием планов занятости при достижении пенсионного возраста. В-четвертых, семейные обстоятельства, страх финансовых затруднений из-за уменьшения дохода, состояние здоровья как основные препятствия при смене профессии в возрасте 46-60 лет. В-пятых, стремление к продолжению трудовой деятельности, обусловленное потребностью в труде и доходе, желанием быть в коллективе, стремлением

не только использовать, но и развивать свои навыки. В-шестых, нередкое желание сохранить здоровье как причину прекращения занятости до достижения пенсионного возраста.

- исходя из выявленных особенностей определены четыре стратегии, позволяющие повысить успешность работников старшего трудоспособного возраста в российских организациях, и предложен алгоритм мероприятий, систематизированных по признаку «функция работы с персоналом». Стратегия «высвобождение» предполагает сокращение штата, изменение условий трудового договора, аттестацию сотрудников, увольнения - дисциплинарные, по собственному желанию, по соглашению сторон; досрочный выход на пенсию, в том числе с выплатой компенсации. Стратегия «условия труда» нацелена на изменение условий труда, оценку знаний и умений, разработку учебных паспортов и планов, обеспечение равного доступа к обучению, включая обучение с учетом возрастной специфики. Особенность стратегии «карьера» - в разработке карьерных планов, обеспечении карьерной мобильности, в действии института наставничества, формировании в организации разновозрастных команд. «Смешанная стратегия» обеспечивает реализацию целевого подхода, основанного на объединении учебных и карьерных планов сотрудника.

- проведенное автором диссертационное исследование позволило обосновать следующие положения, развивающие представление о профессиональной успешности работников старшего трудоспособного возраста и возможности ее повышения на внутреннем рынке труда организаций:

- во-первых, в продолжение существующей научной дискуссии определена динамика представления трудоспособности работника, различающегося в зависимости от политики государства, состояния его экономики, демографических особенностей развития. Раскрыт современный российский подход к научному восприятию старения занятых работников, заключающийся, в том числе, в необходимости использования возрастных

работников для смягчения кадрового дефицита, преодоления структурной безработицы, повышения потребительских расходов и появления новых рабочих мест при нерешенности проблем поколения «сэндвич» на государственном и институциональном уровнях.

- во-вторых, раскрыты противоречия в представлениях о трудоспособности с точки зрения экономики труда, демографии, медицинских наук, трудового права, психологии, связанные с изменением отношения к возрасту работника как к критерию пригодности к выполнению его трудовой функции и определены структурные (пол, возраст, здоровье) и динамические (знания, навыки, мотивация) характеристики трудоспособности.

- в-третьих, дополнен перечень признаков принадлежности к работникам старшего трудоспособного возраста, основанных на исследовании их психологических, физиологических, правовых особенностей и социальных стереотипов, включающих, во-первых, переход во вторую половину трудовой жизни (от 46 до 60 лет), во-вторых, появление затруднений в реализации привычной профессиональной трудовой функции.

- аргументирована возможность выделения знаний, умений, мотивации и уверенности как составляющих профессиональной успешности работников и предложена классификация факторов профессиональной успешности по степени объективности для каждой составляющей, с выделением организационных факторов как определяющих в условиях российской действительности.

- дано авторское представление рисков работы с работниками старшего трудоспособного возраста в их привязке к отдельным функциям управления персоналом на внутреннем рынке труда, сформирована модель их оценки.

- разработан механизм и алгоритм повышения профессиональной успешности работников в российских организациях, включающий мероприятия, систематизированные по признаку «функция работы с персоналом»

Перспективы дальнейшей разработки проблемы, по мнению автора, заключаются в расширении исследования факторов, обеспечивающих профессиональную успешность работников старшего трудоспособного возраста, с обоснованием рисков, связанных с усилением интенсивности их использования ввиду изменений в законодательстве. Также научно целесообразен прогноз экономических последствий инвестиций в работников старшего трудоспособного возраста для организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аберкомби Н. Социологический словарь / Н. Аберкомби, С. Хилл, Б.С.Тернер; Пер. с англ. И.Г. Ясаева. - М.: Экономика, 2004. – 620 с.
2. Абрамова Г.С. Возрастная психология: Учеб. пособие для студ. Вузов / Г.С. Абрамова. - 4-е изд., стереотип. М.: Издательский центр «Академия», 1999. - 672 с.
3. Авшалумова Р. Возраст эффективности / Р. Авшалумова // Ведомости. - 2015. - № 3818
4. Авшалумова Р. Серебряный кадр / Р. Авшалумова // Ведомости. 2014. № 3723. URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2014/11/25/serebryanyj-kadr>
5. Авшаулина Р. Топы повзрослели / Р. Авшалумова // Ведомости. 2014. № 3508ю - URL: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/01/16/topy-povzrosleli>
6. Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии / А. Адлер. - М.: Академический Проект, 2011. - 240 с.
7. Акмеология : учебник / [под ред. А.А.Деркача]. - М.: РАГС, 2004. - 298с.
8. Алексеев А.Н. Влияние глобализации на российский рынок труда/ А.Н. Алексеев // Интернет-журнал «Наукovedение». - 2015. - № 2. - Том 7. URL.: <https://naukovedenie.ru/PDF/42E VN215.pdf>
9. Ананьев Б.Г. Индивидуальное развитие человека и константность восприятия / Б. Г. Ананьев, М. Д. Дворяшина, Н. А. Кудрявцева. - М. : Просвещение, 1968. - 332 с.
10. Ананьев Б.Г. О проблемах современного человекознания / Б.Г.Ананьев. - М.: Наука, 1977. - 379 с.
11. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания / Б.Г.Ананьев. - СПб.: Питер, 2002. - 288 с.

12. Антипина И.Ю. Психологический возраст как фактор профессиональной успешности преподавателя ВУЗа : автореф... дис... канд.экон. наук / И.Ю. Антипина. - Ставрополь, 2007. - 23 с.
13. Архипов А.И. Экономика труда: учебное пособие / А.И. Архипов, Д.Н. Карпухин, Ю.П. Кокин. - М.: Экономика, 2009. - 560 с.
14. Асп Э. Факторы, определяющие заработную плату / Э. Асп, Х. Ухмаваара; перевод Л. Б. Кузнецовой, В. Н. Мининой // Журнал социологии и социальной антропологии. - 1999. - том 2. - № 4. - URL: <http://www.old.jourssa.ru/1999/4/asp.html>
15. Бадалова А.Г. Управление кадровыми рисками предприятия / А.Г.Бадалова, К.П. Москвитин. - URL: <https://bgscience.ru/lib/1437/>
16. Баранов А. Способ раскрытия талантов: если компании нужны 30 000 звезд / А. Баранов // Электронный журнал про управление персоналом. – URL: <http://www.hr-journal.ru>
17. Барлукова А.В. Механизм управления как неотъемлемый элемент системы управления туризмом / А.В. Барлукова // Известия ИГЭА. – 2010. - №6. - С.121-124
18. Батюта М.Б. Исследование жизненных смыслов и ценностных ориентаций зрелых людей / М.Б. Батюта, С.В. Пепеляева // Современные проблемы науки и образования. - 2015. - №1. - С. 15-22
19. Бедность сельской России в условиях модернизации экономики: процессы и механизмы формирования и преодоления: коллективная монография / Под общ. ред. д.с.н. А.М. Сергиенко. Барнаул: Азбука, 2014. - 330 с.
20. Белоконная Л. Профессиональная составляющая зарплаты и влияние привходящих факторов / Л. Белоконная, В. Гимпельсон, Т. Горбачева Т. и др. // Демоскоп Weekly. - 2007. - № 293-294. - URL: <http://demoscope.ru/weekly/2007/0293/tema08.php>
21. Белокопытов А.В. Основы статистики / А.В. Белокопытов. - Смоленск: НОУ ВПО СИБП, 2007. - 150 с.



22. Белькова Е.Г. Понятие и сущность правоспособности / Е.Г. Белькова // Известия ИГЭА. - 2006. - №6. - С 55-58
23. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности: Учебное пособие для вузов / В.А. Бодров. - М.: ПЕР СЭ, 2001. - 511 с.
24. Бондарева Э.С. Работник-пенсионер. Разбираем особенности / Э.С. Бондарева // Справочник кадровика. - 2012. - №8. - С. 18-24
25. Борисов А. Б. Большой юридический словарь / А.Б. Борисов. - М.: Книжный мир, 2010. - 848 с.
26. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис. – М.: Гиппо, 2008. – 352 с.
27. Бурков В.Н. Теория активных систем: состояние и перспективы / В.Н. Бурков, Д.А. Новиков. - М.: Синтег, 1999. – 128 с.
28. Бурлачук Л.Ф. Психология жизненных ситуаций: учебное пособие / Л.Ф. Бурлачук, Е.Ю. Коржова. - М.: Российское педагогическое агентство, 1998. - 263 с.
29. Бычкова К. Развитие законодательства о запрете возрастной дискриминации пожилых во Франции / К. Бычкова // Сравнительное трудовое право. - 2014. - № 11. - С. 14-22
30. Вайнер Э.Н. Валеология : учеб.: рек. УМО / Э.Н. Вайнер. - 5-е изд. - М. : Флинта : Наука, 2007, 2008. - 415 с.
31. Варзин В.В. Феномен дискриминации в социально-трудовой сфере и его влияние на рыночную оценку труда / В.В. Варзин, А.В. Варзин // «Вестник ИГЭУ». - 2012. - №1. - С. 1-4
32. Варламова М. Портрет пожилого населения России / М. Варламова, О. Синявская // Демоскоп Weekly. - 2015. - № 627. - URL: <http://demoscope.ru/weekly/2015/0627/demoscope627.pdf>
33. Васин С. Россия стареет хуже других стран / С. Васин // ДемоскопWeekly. - 2008. - № 357-358. - URL: <http://www.demoscope.ru/weekly/2008/0357/tema01.php>

34. Великий П.П. Созидательный потенциал старшей возрастной группы в сельском социуме / П.П. Великий, Е.В. Бочарова // Историческая и социально-образовательная мысль. - 2017. - №1/2. - С. 79 -96
35. Вишневский А. Г. Перспективы развития России: роль демографического фактора / А.Г. Вишневский, Е.М. Андреев, А.И. Трейвиш. - М.:ИЭПП, 2003. - 61 с. - URL: [http://www.iep.ru/files/text/working\\_papers/53.pdf](http://www.iep.ru/files/text/working_papers/53.pdf)
36. Володина Н. Оценка персонала: методическое пособие / Н. Володина, С. Инванова, Т. Кий и др. // Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». - 2005. - №12.
37. Врачебная экспертиза нетрудоспособности: учебное пособие / [Под ред. проф. В.И. Сабанова]. - Волгоград, Изд-во ВолгГМУ, 2011. – 137 с.
38. Всероссийская перепись населения. Том 1. Численность и размещение населения. - URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/perepis2010/croc/perepis\\_itogi1612.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/perepis2010/croc/perepis_itogi1612.htm)
39. Вукович Г.Г. Рынки труда промышленно развитых стран в условиях глобализации / Г.Г. Вукович // Общество: политика, экономика, право. - 2011. - № 2. - С. 121-124
40. Гайдар Е. Богатые и бедные. История пенсий / Е. Гайдар // Вестник Европы. - 2003. - № 10. - URL: <http://magazines.russ.ru/vestnik/2003/10/gaid2-pr.html>
41. Глотова Е.Е. Факторы продолжения пенсионерами профессиональной деятельности / Е.Е, Глотова // Сб. докладов Третьей всероссийской научно-практической интернет-конференции 25-26 октября 2006 года «Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных услуг в регионах России». - URL: [http://window.edu.ru/resource/866/57866/files/iconf3\\_book1.pdf](http://window.edu.ru/resource/866/57866/files/iconf3_book1.pdf)
42. Гонтмахер Е. Пенсионный план: что можно изменить в предложениях правительства / Е. Гонтмахер // RBC, 2018. - URL: <https://www.rbc.ru/opinions/economics/20/06/2018/5b2a0cf09a7947afa4f8dc3c>

43. Горбунова Г.А. Анализ причин смены профессионального профиля взрослыми людьми / Г.А. Горбунова. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-prichin-smeny-professionalnogo-profilya-vzroslymi-lyudmi>
44. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1.: федеральный закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ с изм. и доп. на 23 мая 2018 г. № 120 -ФЗ//Собрание законодательства Российской Федерации. 1994. № 32. Ст. 3301; 2018. №22. Ст. 3044. Далее – ГК РФ.
45. Гретченко А.А. Стратегические подходы к формированию профессионально-квалификационной структуры предложения и спроса на рынке труда (опыт Швеции) / А.А. Гретченко // Научные исследования и разработки молодых ученых. - 2016. - № 14. - С. 107-112
46. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 208 с.
47. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. - СПб. : Питер, 2009. - 800 с.
48. Девисилов В.А. Охрана труда / В.А. Девисилов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Форум, 2009. - 496 с.
49. Долженкова Ю.В. Проектирование рационального баланса рабочего времени как инструмент реализации стратегии антикризисного управления трудом / Ю.В. Долженкова, С.В. Сидоркина // сб.ст. IX Кадрового форума Черноземья (пятое международное заседание), 2016. – С. 22-25
50. Дружилов С. А. Обучение и стадии профессиональной компетентности / С.А. Дружилов // Непрерывное образование как условие развития творческой личности : сб. по материалам Фестиваля педагогического творчества, 28–29 авг. 2000 г. Новокузнецк : ИПК, 2001. - С. 32–33.
51. Дружилов С.А. Основы психологии профессиональной деятельности инженеров-электриков / С.А. Дружилов. - М.: Академия Естествознания. - URL: - <http://www.rae.ru/monographs/83-2963>

52. Дружилов С.А. Профессиональная компетентность и профессионализм педагога: психологический подход / С.А. Дружилов // Сибирь. Философия образования. Научно-публицистический альманах: СО РАО, ИПК ,г. Новокузнецк, 2005. - №8. - С. 26-44
53. Дуракова И.Б. Переоценка ценностей как фактор трансформации кадрового менеджмента / И.Б. Дуракова // Кадровик. - 2013. - №11. - С. 72-78
54. Дуракова И.Б. Формирование базы для экономического анализа результативности управления персоналом на уровне сотрудников организации/ И.Б. Дуракова // Экономический анализ: теория и практика. - 2015. - №13 (412). - С. 68-76;
55. Елфимова Т.А. Оценка влияния загрязнения атмосферного воздуха города Улан-Батора на заболеваемость населения / Т.А. Елфимова // Здоровье населения, качество жизни и социально-гигиенический мониторинг. - 2014. - №5 (2). - С. 853-856
56. Ермаков С.А. Негативные тенденции в жизни современного человека зрелого общества / С.А. Ермаков, О.П. Кашина // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. – 2014. - №7(45). - С 73-75
57. Ермолаева С. Г. Рынок труда: учебное пособие / С.Г. Ермолаева. - Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2015. - 108 с.
58. Зайцева О. А. Основы менеджмента : учеб. пособие / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Н.И. Рогачева. - М.: Центр, 1998. - 432 с.
59. Закомолдина Т.О. Проблемы жизнеустройства социума, связанные с демографическим постарением населения России / Т.О. Закомолдина // Ученые записки Российского социального университета. - 2012. - № 7. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-zhizneustroystva-sotsiuma-svyazannye-s-demograficheskim-postareniem-naseleniya-rossii>
60. Здравомыслова Е.А. Проблемы баланса заботы и занятости – синдром поколения «сэндвич» / Е.А. Здравомыслова // 2-я Национальная конференция

по старению 9 октября 2013 года. - URL: - <http://www.ageing-forum.org/wp-content/uploads/2014/12/Zdravomyslova.pdf>

61. Зеер Э.Ф. Психология профессий / Э.Ф. Зеер. - М.: Академический проект, 2008. - 336 с.

62. Зенков И.Б. Организационные аспекты медицинской помощи лицам старшего трудоспособного возраста с урологическими заболеваниями: автореф. дис... канд.мед.наук / И.Б. Зенков. - Москва, 2014. - 24 с.

63. Золин И. Е. Рынок труда в контексте демографического развития / И.Е. Золин // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2014. - №42 (279). - С. 12-22

64. Зуева Н.Л. Текущие проблемы законодательства о социальном обслуживании и тенденции законотворчества / Н.Л. Зуева // Вестник ВГУ. Серия: Право. – 2016. - №1. – С. 16-22

65. Иванова Л.Л. Риски в системе кадровой безопасности / Л.Л. Иванова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. - 2015. - №3. - С. 350-355;

66. Исламшина Т.Г. Количественные и качественные методы в научно-квалификационном исследовании / Т.Г. Исламшина, Г.Р. Хамзина // Вестник экономики, права и социологии. - 2012. - №1. - С. 329 - 331

67. Какушкина М.А. Влияние процесса глобализации рынка труда на социально-трудовые отношения / М.А. Какушкина // Социально-экономические явления и процессы. - 2012. - № 12. - С.113-116

68. Капустина Н.В. Риски управления персоналом / Н.В. Капустина // Экономика образования. - 2008. - №4. - С. 139-142;

69. Карачурина Л. Демографические факторы динамики миграционной активности населения России: современная ситуация и перспективы / Л. Карачурина // DemoscopeWeekly. - 2007. - № 285 – 286. - URL: <http://demoscope.ru/weekly/2007/0285/analit06.php>

70. Карвасарский Б. Д. Клиническая психология: учебник / Б.Д. Карвасарский. - СПб.: Питер, 2004. - 553 с.

71. Кашепов А. В. Рынок труда: проблемы и решения. Монография / А.В. Кашепов, С.С. Сулакшин, А.С. Малчинов. - М.: Научный эксперт, 2008. - 227 с.
72. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, О.Л. Чуланова, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова. – М.: Научная мысль, 2016
73. Киселева Е.В. Планирование и развитие карьеры : учебное пособие / Е.В. Киселева. - Вологда: Легия, 2010. - 332 с.
74. Киселева Е.В. Правовое регулирование труда работников старших возрастных групп: автореф. дис...канд.экон.наук / Е.В. Киселева. - М., 2011. - 26 с.
75. Киселева Е. Правовое регулирование труда лиц старших возрастных групп / Е. Киселева, Н. Дивеева // Кадровик. Трудовое право для кадровика. - 2010. - №.4.
76. Клаус У. Немецкие фирмы все больше ценят пожилых сотрудников / У. Клаус, А. Гурков // Deutsche Welle. – 2012. - URL: <http://www.dw.de/немецкие-фирмы-все-больше-ценят-пожилых-сотрудников/a-16088465>
77. Колесникова О.А. Государственная стратегия повышения конкурентоспособности населения регионов Российской Федерации / О.А. Колесникова // сб. статей международной научно-практической конференции «Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление». 16 заседание, 2017. – С. 124-127
78. Кондаков И. М. Методологические основания зарубежных теорий профессионального развития . И.М. Кондаков, А.В. Сухарев URL: <http://www.voppsy.ru/issues/1989/895/895158.htm>
79. Коновалов О.Е. Заболеваемость врачей старшего трудоспособного возраста: проблемы социальной гигиены и история медицины / О.Е. Коновалов, М.А. Сычев. - 2008. - №3. – С. 9-12.;

80. Коновалова В.Г. Специфика синдрома эмоционального «выгорания» у работников с различным профессиональным стажем / В.Г. Коновалова, Н.А. Цыганова // Гагаринские чтения: тезисы докладов, 2017 – С. 45-51
81. Константинов Г.Н. Университеты, общество знания и парадоксы образования / Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович. URL: <https://vo.hse.ru/data/2013/10/20/1279375265/09konst0.pdf>
82. Корицкий А.В. Истоки и основные положения теории человеческого капитала / А.В. Корицкий // Креативная экономика. - 2007. - №5. - С. 3-10.
83. Коровкин А. Последствия повышения пенсионного возраста для рынка труда / А. Коровкин // Ведомости. – 2015. - URL: <http://www.vedomosti.ru/management/blogs/2015/05/27/593847-ugrozipovisheniya>
84. Корогодина И.Т. Преимущества, образующие конкурентоспособность на рынке труда / И.Т. Корогодина // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. - 2012. - № 1. - С. 88-90
85. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. - М. : ДеКА, 1996. - 304 с.
86. Корыстина Е.С. Моббинг в успешности персонала: механизм методика предотвращения: автореф. дис... канд.экон.наук / Е.С. Корыстина. - Воронеж: ВГУ, 2013. - 23 с.
87. Косик С.Л. Социально- психологические особенности адаптации военнослужащих, уволенных с военной службы. Особенности смены профессии в зрелом возрасте / С.Л. Косик. URL.: <http://www.oblvoin.ru/press/2.pdf>
88. Краснова О.В. Социальная психология старения / О.В. Краснова, А.Г. Лидере. - М.: ИЦ Академия, 2002. - 288 с.
89. Красноруцкий В. Управление исполнением. Руководство по развитию управленческих компетенций / В. Красноруцкий. - E-book, 2006. -118 с.

90. Кузнецова Н.В. Теоретические подходы к моделированию угроз кадровой безопасности организации / Н.В. Кузнецова, М.В. Кривов // Вестник ИрГТУ. - 2014. - №3 (86). - С. 172-179
91. Кузнецова Н.В. Управление кадровыми рисками современной организации / Н.В. Кузнецова // Вестник Забайкальского государственного университета. - 2013. - № 7. - С. 94-99;
92. Кулыгин В.П. Применимость количественных и качественных подходов в социологии / В.П. Кулыгин URL.: <http://ecsocman.hse.ru/data/392/599/1231/004.KULTYGIN.pdf>
93. Кулькова И.А. Особенности трудоустройства лиц в возрастном сегменте после 40 лет на российском рынке труда / И.А. Кулькова, В.В.Силаенкова // Интернет-журнал «Наукоедение». - 2013. - № 4. - URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/82evn413.pdf>
94. Кумберс А. Зеленый свет пенсионерам / А. Кумберс // Ведомости. - 2012. - № 3217. - URL: [http://www.vedomosti.ru/management/articles/2012/10/25/zelenyj\\_svet\\_pensioneram](http://www.vedomosti.ru/management/articles/2012/10/25/zelenyj_svet_pensioneram)
95. Лапкина Н.А. Обеспечение конкурентоспособности персонала в условиях его старения (на примере машиностроительных предприятий г. Рубцовска) : автореф. дис... канд.экон.наук / Н.А. Лапкина. - Барнаул: ГОУ ВПО «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова», 2007. - 20 с.
96. Лафта Дж. К. Менеджмент : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. - М. : ТК Велби, 2004. - 592 с.
97. Лебедев О. Основы менеджмента / О., Лебедев, А. Каньковская. - СПб., 1998. -192 с.
98. Ли Р. Цена зрелости / Р. Ли, Э. Мэйсон // Финансы и развитие. 2011. № 48. С. 7-11
99. Мазалова Н. Б. Состав человеческий: Человек в традиционных представлениях русских / Н.Б. Мазалова. - СПб., 2001. – 209 с.



100. Максимова С.Г. Социальная эксклюзия лиц старших возрастных групп: социально-экономические аспекты / Н.Г. Максимова, О.Е. Ноянзина, М.М. Максимова, Д.К. Щеглова // Вестнике Алтайского государственного аграрного университета. - 2015. - №5 (127). - С. 180-184.
101. Максимова С.Г. Социально-ценностные аспекты восприятия старости / С.Г. Максимова // Известия Алтайского государственного университета. - 2001. - № 5. - С. 22-25 URL: <http://izvestia.asu.ru/2001/2/soci/TheNewsOfASU-2001-2-soci-04.pdf>
102. Максимова С.Г. Социально-экономические последствия демографического старения населения / С.Г. Максимова, О.Е. Ноянзина, Н.П.Гончарова // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. - 2010. - №11. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskie-posledstviya-demograficheskogo-stareniya-naseleniya-rossii>
103. Малева Т. Модель занятости пенсионеров / Т. Малева, О. Синявская // ДемскопWeekly. - 2008. - № 341-342. - URL: <http://demoscope.ru/weekly/2008/0341/tema04.php>
104. Малева Т. Повышение пенсионного возраст: pro at contra / Т. Малева, О. Синявская // Журнал новой экономической ассоциации. - 2010. - №8. - С. 117-139
105. Малыхин М. На российском кадровом рынке возрос интерес к специалистам старше 50 / М. Малыхин, О. Гончарова // Ассоциация консультантов по персоналу. – URL: [http://www.apsc.ru/index.php?option=com\\_flexicontent&view=items&id=2278](http://www.apsc.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=2278)
106. Маркова А. К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. - М. : МГФ «Знание», 1996. - 308 с.
107. Маршал П. Почему одни люди более успешны, чем другие? / П. Маршал. - URL: [www.hr-portal.ru/article/opredelenie-ponyatiya-kompetentsiya](http://www.hr-portal.ru/article/opredelenie-ponyatiya-kompetentsiya)
108. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / А.Г. Маслоу URL: [http://www.bim-bad.ru/docs/maslow\\_motivation\\_and\\_personality.pdf](http://www.bim-bad.ru/docs/maslow_motivation_and_personality.pdf)

109. Микляева А.В. Психология межвозрастных отношений. Монография / А.В. Микляева. - МО.: СВИВТ, 2014., М.: Издательство Перо, 2014. - 159 с.
110. Милюков В.Е. Критерии формирования возрастных групп пациентов в медицинских исследованиях в клинической медицине / В.Е. Милюков, Т.С. Жарикова. - 2015. - № 11. - С. 5-11.
111. Митрофанова А.Е. Социально-экономическое содержание и структура кадровых рисков в организации / А.Е. Митрофанова // Вестник Московского государственного областного университета. - 2013. - №2. - URL: <http://www.evestnik-mgou.ru/ru/Articles/Doc/317>
112. Митрофанова Е.В. Классификация кадровых рисков в системе управления персоналом организации / Е.В. Митрофанова // Вестник Московского государственного областного университета. - 2013. - № 7. - С. 228-231
113. Мишин В. М. Исследование систем управления : учеб. для вузов / В.М. Мишин. - М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2007. - 527 с.
114. Мишон Е.В. Общественное здоровье населения как стратегический ресурс развития региона / Е.В. Мишон, И.Г. Иванова // ФЭС: Финансы. Экономика. – 2010. - №11. – С.28-31
115. Мкртчян Н.В. О влиянии миграции на возрастной состав населения регионов, городов и районов России / Н.В. Мкртчян // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН / Гл. ред. А.Г. Коровкин. М.: МАКС Пресс. 2014. - С. 381-396
116. Москалев А. А. Старение и гены / А.А. Москалев. - СПб. Наука, 2008. - 358 с.
117. Москаленко О.В. Акмеология карьеры личности: монография / О.В. Москаленко. – М.: Palmarium Academic Publishing, 2012. – 568 с.
118. Моспан А.Н. Взаимосвязь баланса между работой и личной жизнью с демографическими и трудовыми характеристиками личности и ее субъективным благополучием / А.Н. Моспан // Организационная психология. -2014. - № 3. - С.95-107

119. Мунипов В.М. Эргономика: человекоориентированное проектирование техники, программных средств и среды / В.М. Мунопов, В.П. Зинченко М.: Логос, 2001. 351 с. С. 241
120. Муртонен М. Оценка рисков на рабочем месте – практическое пособие. Серия Охрана труда. Международный опыт. Выпуск 1. Опыт Финляндии / М.Муртонен. - URL: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms\\_312452.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_312452.pdf)
121. Мусина-Мазнова Г.Х. Социальная геронтология: теория и практика: учебное пособие / Г.Х. Мусина-Мазнова. - Астрахань: Астраханский государственный университет: издательский дом «Астраханский университет», 2012. - 192 с.
122. Население России 2006: Четырнадцатый ежегодный демографический доклад / Отв. ред. А.Г. Вишневский / Гос. Ун-т – Высшая школа экономики. М.: Изд.дом ГУ ВШЭ, 2008. 229 с. URL: [http://demoscope.ru/weekly/knigi/ns\\_r06/acrobat/glava2.pdf](http://demoscope.ru/weekly/knigi/ns_r06/acrobat/glava2.pdf)
123. Науэн М.С. Метод когортного анализа в социологии / Журнал социологии и социальной антропологии / М.С. Науэн. - 2006. - Т.9. - №3. - С. 137-144
124. Невинная И. Где выход на пенсию / И. Невинная //Российская газета. - 2015. - №6614 (43) . -URL: <http://www.rg.ru/2015/03/03/droz dov.html>
125. Новая модель рынка труда России / под ред. чл.-корр. РАН С.В. Рязанцева, д.э.н. В.А. Гневашевой. М.: Экономинформ, 2014. 411 с. С. 75-85
126. Новицкий А.Г. Занятость пенсионеров: социально демографический аспект / А.Г. Новицкий, Г.В. Миль. - М.: Финансы и статистика, 1981. - 247 с.
127. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака. - М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 384 с.
128. О трудовых пенсиях в Российской Федерации: федеральный закон от 17 декабря 2001 г. ФЗ №173 с изм. и доп. на 04 июня 2014 г. // Собрание

законодательства Российской Федерации. 2001. №52. Ст. 4920; 2014. №23. Ст. 2930.

129. О ветеранах: федеральный закон от 12 января 1995 г. с изм. и доп. на 07 марта 2018 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. 1995. № 3. Ст.168; 2018. № 11. Ст. 1591.

130. О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации" федеральный закон от 02 июля 2013 г.№ 162-ФЗ с изм. и доп. на 07 марта 2018 г. № 56-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2013. № 52 (ч.1) .Ст.6965; 2018. № 11. Ст. 1591.

131. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ с изм. и доп. на 28 декабря 2017 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. №31. Ст. 3215; 2018. №1 (Часть1). Ст. 7.

132. О социальной защите граждан, подвергшихся воздействию радиации вследствие катастрофы на Чернобыльской АЭС: закон Российской Федерации от 15 мая 1991 г. с изм. и доп. на 04 июня 2018 г.// Ведомости Съезда народных депутатов РСФСР и Верховного Совета Российской Федерации. 1991. №21. Ст. 699; Собрание законодательства Российской Федерации. 2018. №24. Ст. 3411.

133. О страховых пенсиях: федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 400-ФЗ с изм. и доп. на 07 марта 2018 г. № 56-ФЗ// Собрание законодательства Российской Федерации. 2013. № 52 (ч.1).Ст. 6965; 2018. № 11. Ст. 1591. Далее – федеральный закон о страховых пенсиях; О накопительной пенсии: федеральный закон от 28 декабря 2013 г. № 400-ФЗ с изм. и доп. на 07 марта 2018 г. № 56-ФЗ// Собрание законодательства Российской Федерации. 2013. № 52 (ч.1) .Ст.6965; 2018. № 11. Ст. 1591. Далее – федеральный закон о накопительной пенсии.

134. Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации: федеральный закон от 21 ноября 2011 г. №323-ФЗ с изм. и доп. на 07 марта

2018 г. №56-ФЗ// Собрание законодательства Российской Федерации. 2011. №48. Ст. 6724; 2018. № 11. Ст. 1591.

135. Об утверждении перечня тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда женщин: постановление Правительства РФ от 25 февраля 2000 г. № 162 // <http://base.garant.ru/181761/>

136. Овчинникова Т.И. Мотивация деятельности руководителя с позиций поведенческих наук / Т.И. Овчинникова, В.П. Воронин, О.О. Лукна // сб. статей XI международная научно-практическая конференция. Место и роль России в мировом хозяйстве, 2017. - С. 91-95.

137. Остапенко М.Ю. Экономика труда: учебное пособие / М.Ю. Остапенко. - М. : ИНФРА-М, 2003. - 268 с.

138. Пако С. Старение психологических особенностей человека / С. Пако // Сб.ст. Основы геронтологии. — М: Медгиз, 1960. — С. 38-41

139. Панфилова Э.А. Понятие риска: многообразие подходов и определений / Э.А. Панфилова // Теория и практика общественного развития. – 2010. -№ 4. - С 30-35

140. Петрова Ж.В. Особенности мотивации к продолжению трудовой деятельности работников третьего возраста: гендерный аспект / Ж.В. Петрова // Среднерусский вестник общественных наук. -2010. – №2. - С. 75-79;

141. Пионтовский И.Н. Направления регулирования трудовой активности лиц старших возрастных групп в современных условиях / И.Н. Пионтовский // Вестник ВГУ, серия: Экономика и управление. - 2012. - № 2. -С. 45-50

142. Полетаева Ю. Компетенции сегодня: от мифа к системе / Ю.Полетаева. - URL:<http://www.shl.ru>

143. Попов П. М. Оптимальное управление в ходе эволюционного развития процессов и систем : учеб. пособие / П.М. Попов, Ф.Е. Ляшко. -Ульяновск : УлГТУ, 2000. - 148 с

144. Потанина Ю. А. Учет региональной возрастной структуры в социально-экономической политике регионов РФ (на примере показателей демографического старения занятого населения) / Ю.А. Потанина. - URL: <http://uecs.ru/uecs-94-942016/item/4206-2016-12-13-12-29-07>;
145. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2015 год и на плановый период 2016 и 2017 годов. М., 2014. - URL: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/201409261>
146. Проспект активного словаря русского языка / Под ред. Ю.Д. Апресян. М.: Языки славянских культур, 2010. - 784 с.
147. Прохорова М.В. Возрастная динамика внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности / М.В. Прохорова // Bulletin of the South Ural State University. Ser. Psychology. – 2015. - vol. 8, no. 3. - pp. 57–64
148. Пряжникова О.Н. Старение населения Европы: вызовы и перспективы / О.Н. Пряжникова // Социальные и экономические проблемы России. - 2013. - №2. - С 102-123
149. Психологические основы профессиональной деятельности: хрестоматия / сост. Бодров В.А. - М.: ПЕР СЭ, 2007. - 844 с.
150. Психология среднего возраста, старения, смерти / Под ред А.А. Реана. - СПб.: «Прайм-Еврознак» , 2003. - 384 с.
151. Психология человека от рождения до смерти / Под ред. А.А. Реана. - СПб.: Прайм-Еврознак, 2002. - 656 с.
152. Развитие в условия старения населения // Обзор мирового экономического и социального положения. ООН, Нью Йорк, 2007
153. Райзберг Б. А. Популярный финансово-экономический словарь / Б.А.Райзберг. - Маросейка, 2011.- 310 с.
154. Распоряжение Правительства РФ от 05.02.2016 N 164-р «Об утверждении Стратегии действий в интересах граждан старшего поколения в Российской Федерации до 2025 года»

155. Ребзуев Б.Г. Разработка конструкта трудового поведения и шкалы экстраролевого трудового поведения / Б.Г. Ребзуев // Психология. Журнал Высшей школы экономики. - 2009. - №1. - С. 3-57.
156. Рекомендация N 162 Международной организации труда «О пожилых трудящихся» (Принята в г. Женеве 23.06.1980 на 66-ой сессии Генеральной конференции МОТ)
157. Родионова Е.А. Субъектный подход к определению профессиональной успешности // Социально-экономические и психологические проблемы управления // Сборник научных статей по материалам I (IV) Международной научно-практической конференции, проходившей в Московском городском психолого-педагогическом университете с 23 по 25 апреля 2013 года / Под общей ред. М.Г. Ковтунович. Часть 1. М.: МГППУ, 2013. - URL: [http://psyjournals.ru/files/65012/22\\_Rodionova.PDF](http://psyjournals.ru/files/65012/22_Rodionova.PDF)
158. Рождественская Е.Ю. Концепция баланса жизни и труда: уроки европейской социальной политики и российские перспективы / Е.Ю. Рождественская // Журнал исследований социальной политики. - 2011. - №4. - С. 439-454
159. Роик В.Д. Пожилые и стареющий социум России: выбор модели жизнедеятельности. Монография / В.Д. Роик. - М.: Проспект, 2016. – 336 с.
160. Российский статистический ежегодник. 2015: Стат.сб./Росстат. М., 2017. 686 с. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2015/year/ejegod-15.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2015/year/ejegod-15.pdf)
161. Российский статистический ежегодник. 2017: Стат.сб./Росстат. М., 2017. 686 с. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2017/year/year17.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2017/year/year17.pdf)
162. Рофе А. И. Рынок труда : учебник / А.И. Рофе. - М. : КНОРУС, 2018. - 260 с.
163. Роцин С.Ю. Межфирменная мобильность молодых работников на российском рынке труда / С.Ю. Роцин, А.А. Слесарева. - М.: Изд.дом Высшей школы экономики, 2012. - 52 с. - URL: [http://www.hse.ru/data/2012/12/12/1300336373/WP15\\_2012\\_03.pdf](http://www.hse.ru/data/2012/12/12/1300336373/WP15_2012_03.pdf)

164. Руденко Г.Г. Профессиональное совершенствование и должностное продвижение работников / Г.Г. Руденко // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2017. - №7. С. 54-59
165. Самоукина Н.В. Психология и педагогика профессиональной деятельности / Н.В. Самоукина. - М.: Эксмо, 1999. - 352 с.
166. Самоукина Н.В. Психология профессиональной деятельности / Н.В. Самоукина. - 2-е изд. - СПб: Питер, 2003. - 224 с.
167. Санжаревский И.И. История, методология и техника исследования проблем общества и личности в социологии / И.И. Санжаревский. – изд. 4-е, испр. и доп. – Тамбов: Пролетарский светоч, 2012. – 434 с.
168. Сивкова С. В. Концептуальный подход к формированию механизма управления конкурентоспособностью санаторно-курортных организаций / С.В. Сивкова // Проблемы современной экономики. - 2006. - № 1 (17). - С. 44–50
169. Симоненко А.М. Особенности финансово-правового механизма социального страхования / А.М. Симоненко, Л.В. Семенова // Региональная экономика: теория и практика. – 2005. – №10(25). – С. 51-55
170. Словарь терминов и понятий по медицинскому праву. - СпецЛит, 2007. - 528 с.
171. Смирнова Т.В. Пожилые люди: стереотипный образ и социальная дистанция/ Т.В. Смирнова //Социологические исследования. - 2008. - №8. - С. 49-55.
172. Смиронова Т.В. Концептуальные основания реализации социально-трудового потенциала пенсионеров по возрасту : автореф. дис... д-ра соц. наук / Т.В. Смирнова. - Саратов: Саратовский государственный технический университет, 2008. - 38 с.
173. Смол А.М. Проектирование для пожилых людей / А.М. Смол // Человеческий фактор / Под ред. Г.Салвенди. Т.2. – М.: Мир, 1991. – 639 с.
174. Сови А. Старение населения и продление жизни / А. Сови // Методы демографических исследований. - М.: Статистика, 1969. - С. 48-58



175. Соколов В.П. Компетентностный подход к личностно-профессиональному развитию управленческих кадров / В.П. Соколов, В.И.Тихонова // ИнВестРегион. - 2011. - № 2. – URL: <http://www.v-its.ru/investregion/2011/02/pdf/2011-02-07.pdf>
176. Сорокин П. Социальная стратификация и мобильность / П. Сорокин //Человек. Цивилизация. Общество. Серия «Мыслители XXвека». - М., 1992. -523 с.
177. Сорокина В.Ф. Социальное обеспечение Великобритании / В.Ф. Сорокина // Современная Европа. - 2002. - № 1(9). - С.53-60
178. Спенсер Л. М. Компетенции на работе / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер. - М.: НИРО, 2005. - 384с.
179. Справочник карьериста 2016-2017  
<https://cdn.vedomosti.ru/application/2016/4g/116ee2/original-1с6k.pdf>
180. Статистическая база данных ЕЭК ООН URL:  
[http://w3.unecsc.org/PXWeb2015/pdxweb/en/STAT/STAT\\_\\_30-GE\\_\\_01-Pop](http://w3.unecsc.org/PXWeb2015/pdxweb/en/STAT/STAT__30-GE__01-Pop)
181. Статистический словарь /Под ред. М.А. Королева. - М: Финансы и статистика, 1989. - 623 с.
182. Стукен Т.Ю. Дискриминация в заработной плате на российском рынке труда / Т.Ю. Стукен // Известия ИГЭА. - 2007. - № 6(56). - С. 127-130
183. Судак С.Н. Анализ производственного травматизма в России за 2005-2009 годы / С.Н. Судак // Вестник МГТУ. - 2011. - №4. - С.860-867
184. Талтынов С.М. Мотивация сотрудников пожилого возраста / С.М. Талтынов // Кадровик. - 2013. - №10. - С. 100-107
185. Талтынов С.М. Проблемы удержания возрастных сотрудников в организации / С.М. Талтынов // Современная экономика: проблемы и решения. - 2016. - №9 (81). - С. 72-81.
186. Тихомиров Н.П. Риск-анализ в экономике / Н.П. Тихомиров, Т.М. Тихомирова. - МЮ: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. - 318 с.
187. Толочек В.А. Профессиональная успешность: понятия «способность» и «ресурсы» в объяснении феномена / В.А. Толочек // Человек. Сообщество.

- Управление. - 2010. - №2. - С. 20-38. - URL: [http://chsu.kubsu.ru/arhiv/2010\\_2/2010\\_2\\_Tolochek.pdf](http://chsu.kubsu.ru/arhiv/2010_2/2010_2_Tolochek.pdf)
188. Толстоног В. Стимулирование трудовой деятельности пожилых безработных / В. Толстоног // Партнер. - 2005. - № 8 (95). - URL: <http://www.partner-inform.de/partner/detail/2005/8/194/1865/stimulirovanie-trudovoj-dejatelnosti-pozhilyh-bezrabortnyh>
189. Третьякова Л.А. Человеческий капитал высокотехнологичных предприятий промышленности: теория формирования, практика использования, стратегия развития: монография / Л.А. Третьякова, Н.Б. Бражнокова. – Белгород: ООО Эпицентр, 2017. – 200 с.
190. Трубин В. Пожилое население России: проблемы и перспективы / В. Трубин, Н. Николаева, М. Палеева, С. Гавдифаттова // Социальный бюллетень. - 2016. - №5. - 45 с.
191. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 31 декабря 2001 г. №197-ФЗ с изм. и доп. на 05 февраля 2018 г. № 8-ФЗ// Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. №1. Ст.3; 2018. № 7. Ст. 968.
192. Трудю все возрасты покорны: охрана труда молодежи и пожилых работников URL: <http://www.trudcontrol.ru/press/publications/215/trudu-vse-vozrasti-pokorni-ohrana-truda-molodezhi-i-pozhilih-rabotnikov>
193. Тугускина Г. Н. Методика оценки человеческого капитала предприятий / Г.Н. Тугускина // Управление персоналом. - 2009. - №5. - URL: <http://www.toppersonal.ru/issue.html?1936>
194. Уиддетт С. Практическое руководство по компетенции: как улучшить индивидуальную работу и работу организации в целом / С. Уиддетт, С. Холлифорд. - URL: <http://www.hr-portal.ru/node/14330>
195. Улановский А.М. Качественная методология и конструктивистская ориентация в психологии / А.М. Улановская. - URL: <https://fdp.hse.ru/data/2010/10/19/1222818680/2006%20Ulanovsky%20Qualitative%20methodol.pdf>

196. Управление персоналом организации : учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005. - 638 с.
197. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом : учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. М. : Проспект, 2012. - 72 с.
198. Управление персоналом. Учебник / под ред. И.Б.Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 589 с.
199. Управление трудовыми ресурсами / Под ред. Л.А. Костина. - М.: Экономика. 1987. - 342 с.
200. Федин В.В. Юридический статус работника как субъекта трудового права. Монография / В.В. Федин. - М.: ТК Велби, Изд-во Простпект, 2005. - 240 с.
201. Федченко А.А. Взаимосвязь концепции достойного труда и стратегии социально-экономического развития / А.А. Федченко, Н.О. Будникова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2017. - №1. – С. 80-84
202. Фурсова Д.В. Сущность и условия успешности профессиональной деятельности субъекта / Д.В. Фурсова // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. - 2012. - № 28. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-usloviya-uspeshnosti-professionalnoy-deyatelnosti-subekta>
203. Хаммер Я.С. Профессиональный успех и его детерминанты / Я.С. Хаммер // Вопросы психологии. - 2008. - №4. - С.147-153
204. Ховланд К. Научение и сохранение заученного у человека / К. Ховланд// Сб.Ст. Экспериментальная психология / под ред. С. Стивенса. - Т. 2. - М.: ИЛ, 1963. – С. 124-223
205. Цыренова А.А. Развитие человеческого капитала в условиях трансформации институциональной среды / А.А. Цыренова. - Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2006. - 88 с.

206. Черпак А.Е. Компетентностный подход к формированию и развитию кадрового потенциала организации / А.Е. Черпак // Специалист. - 2006. - № 5. - С. 14–22.
207. Шадриков В.Д. Новая модель специалиста: инновационная подготовка и компетентностный подход / В.Д. Шадриков // Высшее образование сегодня. - 2004. - № 8. - С. 10-16
208. Шаповаленко И.В. Проблема детерминации психического развития. Возрастная психология (психология развития и возрастная психология) / И.В. Шаповаленко. - М.: ГАРДАРИКИ, 2005. - 349 с.
209. Шванова И.С. Управление карьерным развитием государственных служащих старшей возрастной группы / И.С. Шванова, И.Б. Шебураков. // Интерактивная наука. - 2016. - С. 38-43
210. Шерешева М.Ю. Старение населения и проблемы поколения «сэндвич» : социально- экономические и психологические аспекты / М.Ю. Шерешева, Н.М.Калмыкова, К.М. Колкова // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. - 2015. - Вып. 3. - С. 5—14;
211. Шершова Л.В. Модель регулирования рынка труда через включение гендерных приоритетов: монография / Л.В. Шершова. -Томск : Изд-во Том. гос. архит.-строит. ун-та, 2013. - 183 с.
212. Щанина Е.В. Основные факторы трудовой активности пожилых людей / Е.В. Щанина // Общественные науки. Социология. - 2008. - № 1. - С. 23-32
213. Энтин М. Л. Сон разума по-европейски / М.Л. Энтин // Вся Европа. - 2014. - № 8 (90). -URL: <http://alleuropalux.org/?p=6540>
214. Энциклопедический словарь медицинских терминов. / Гл. ред. Б.В. Петровский. М.: Советская энциклопедия,1984. - Том 3. - 512 с.
215. Abraham K. Length of Service and the Operation of Internal Labor Markets / K.Abraham, J. Medoff // Sloan School of Management Working Paper. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology. 1983
216. Ältere Arbeitnehmer URL: <https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/201/Seite.2010000.html>

217. Angeli F. Il mercato del lavoro in Friuli Venezia Giulia. Rapporto 2009 / F.Angeli. - Italy, Milano. - 697 p.
218. Antoine d'Autume. Les seniors et l'emploi en France / Antoine d'Autume, Jean-Paul Betbèze, Jean-Olivier // Hairault La Documentation française. – Paris, 2005. - URL: <http://bibvir1.uqac.ca/archivage/030175722.pdf>
219. Anxo D. Labour market measures in in Sweden 2008-13: The crisis and beyond / D.Anxo, T.Ericson // International Labour Office, Research Department. – Geneva: ILO, 2015.
220. Baltes P.B. Psychological perspectives on successful aging: the model of selective optimization with compensation / P.B.Baltes, M.M. Baltes // Successful aging: perspectives from the behavioral sciences. - New York: Cambridge university press, 1990. - PP. 1–34
221. Becker G. S. The economics of discrimination: second edition / G.S. Becker - Chicago: University of Chicago Press, 1971. - 178 pp.
222. Ben-Porath Y. The Production of Human Capital and the Life Cycle of Earnings / Y. Ben-Porath // The Journal of Political Economy. 1967. No. 4, Part 1. URL: - <http://www.jstor.org/stable/1828596>
223. Borman W.C. Personality predictors of citizenship performance / W.C.Borman, L.A.Penner, T.D.Allen, S.J.Motowidlo. // International Journal of Selection & Assessment. - 2001. - № 9. - P. 52-69. URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-2389.00163/abstrac0>
224. Butler R. N. Age-ism: another form of bigotry / R.N. Butler // The Gerontologist. - 1969. - № 9. - P. 243–246
225. Carmichael H. L. Incentives in Academics: Why is there Tenure? / H.L.Carmichael // Journal of Political Economy. - 1988. - № 96. - PP. 453-472
226. Carp F.M. A future for the aged / F.M. Carp. - University of texas press, 1966.
227. Cattell R. B. Abilities : Their structure, growth, and action / R.B.Cattell. - HoughtonMifflin, 1971. - 583 p

228. Conen W. Older workers: the view of Dutch employers in a European perspective / W. Conen. - Amsterdam, 2013. - 160 p.
229. Discrimination in the eu in 2012 // Special eurobarometer. - 2012. - № 393. -378 p.
230. Esslinger A.S. Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen / A.S.Esslinger, D.B.Schobert. - Deutscher Universitätsverlag; Auflage, 2007. - 356 s.
231. Fiske S.T. A Model of (Often Mixed) Stereotype Content: Competence and Warmth Respectively Follow From Perceived Status and Competition / S.T.Fiske, A.J.K.Cuddy, P.Glick // Journal of Personality and Social Psychology . - 2002. - №6. - PP. 878–902
232. Ford S.A. Dynamics of earning capacity / S.A. Ford // Greater Louisville Metro Attorney at Law Magazine. - 2011. - September. - P. 10-11
233. Göbel C. Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers? / C.Göbel, T. Zwick // Labour Economics. - 2013. - №22. - PP. 80-93
234. Griffiths A. Designing and managing healthy work for older workers / A.Griffiths // Occup. Med. - 2000. - №. 7. - PP. 473-477
235. Harper M.C. Counseling for continued career development after retirement: An application of the theory of work adjustment / M.C.Harper, M.F.Shoffner // The Career Development Quarterly. – 2004. - №52 (3). - PP. 272–284
236. Hartung P.J., Vandiver et al B.J. Appraising cultural identity in career development assessment and counseling / P.J.Hartung, Vandiver et al B.J. // The Career Development Quarterly. - 1998.- №46 (3). - PP.210-301
237. Havighurst R.J. Successful aging & process of aging / R.J. Havighurst. - New york: Atherton press, 1963
238. Helson R. Up and Down in Middle Age: Monotonic and Nonmonotonic Changes in Roles, Status, and Personality / R.Helson, C.J.Soto // Journal of Personality and Social Psychology. - 2005. - № 2. - PP. 194 –204

239. Herrmann N. Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter. Den demografischen Wandel souverän meistern / N.Herrmann. - Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 2009. - 272 s.
240. Hewitt A.A. Business case for workers age 50+: a look at the value of experience / A.A.Hewitt // AARP Research, 2015& - URL: [http://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys\\_statistics/general/2015/A-Business-Case-Report-for-Workers%20Age%2050Plus-res-gen.pdf](http://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys_statistics/general/2015/A-Business-Case-Report-for-Workers%20Age%2050Plus-res-gen.pdf)
241. Honer S.M. The Valuation of Earning Capacity Definition, Measurement and Evidence / S.M.Honer, F.Slesnick // Journal of forensic economics. - 1999. - № 12 (1). - P. 13-32;
242. Hovila H. Transferring experience into an organizational resource / H.Hovila, J. Okkonen // Proceedings of the 7th European Conference on Knowledge Management. - 2006. - № 7. - P. 120-128
243. Inceolgu I. Age-related differences in work motivation / I.Inceolgu, J.Segers, D.Bartram // Journal of Occupational and Organizational Psychology. – 2012. - Vol. 85. - PP. 300–329
244. Income from work after retirement in the EU. - Luxembourg: Publications office of the European Union, 2012. - 88 p.
245. Joe C. Harnessing the Knowledge Assets of Older Workers: A Work in Progress. Report / C. Joe, P. Yoong /// Decision Support in an Uncertain and Complex World: International Conference. - 2004. - PP. 392-401
246. Jovanovic B. Job matching and the theory of turnover / B. Jovanovic //Journal of PoliticalEconomy. - 1979. - URL:. - <http://www.hss.caltech.edu/~camerer/SS280/JovanonicJPE79.pdf>
247. Kanfer R. Aging, adult development, and work motivation / R.Kanfer, P.A.Akerman // Academy of Management Review. - 2004. - № 3. - PP. 440–458
248. Kauffman N. Motivating the older worker / N.Kauffman // Advanced Management Journal. - 1987. - № 2. - PP. 43 – 48

249. Kielerstajn R. Age and work motivation: the view of older employees' / R.Kielerstajn. - URL: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:120140/FULLTEXT01.pdf>
250. Knuth M. Evaluation der Zweiten Phase des Bundesprogramms «Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen» (2008 – 2010) / Knuth M. Niewerth C. Stegmann T. Zink L. - Abschlussbericht Hauptband. Duisburg, 2012. - 322 p.
251. Kossen K. Myths and realities: A critical exposé of older workers and industrial relations reforms in Australia / K.Kossen. -University of Southern Queensland, 2006. - 18 p.
252. Labour force participation rates of older workers // OECD Economic Surveys: New Zealand, 2007. - URL: [http://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-new-zealand-2007/labour-force-participation-rates-of-older-workers\\_eco\\_surveys-nzl-2007-graph2\\_10-en](http://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-new-zealand-2007/labour-force-participation-rates-of-older-workers_eco_surveys-nzl-2007-graph2_10-en)
253. Landsea W.F. Earning capacity: Highest and Best, or Something Else? / W.F.Landsea, R.A.Male // The Earnings Analyst. - 2010. - №11. - PP. 22-36
254. Lazear E.P. Performance pay and productivity / E.P.Lazear // American Economic Review. - 2000. - URL: <http://www.econ.yale.edu/~dirkb/teach/pdf/l/lazear/2000-performancepay.pdf>
255. Learning while working: how skills development can be supported through workplace learning // European centre for the development of vocational training, 2011. - URL: <http://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/learning-while-working-how-skills-development-can-be-supported-through-workplace>;
256. Lindly R. Ageing and employment: identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment / R.Lindly, N.Duell // HR health management for older workers URL: <http://www.ageingatwork.eu/?i=ageingatwork.en.relevantliterature.32>
257. Lutz W. The end of world population growth / W.Lutz, W.Sanderson, S.Scherbov // Nature. - 2001. - № 412. - P. 543-545. - URL: <http://www.demography.ru/denisov/training/2009/depot/endwpg.pdf>.



258. Lutz W. Global and Regional Population Ageing: How Certain Are We of its Dimensions? / W.Lutz, W.Sanderson, S.Scherbov // Population Ageing. – 2008. - №1. – PP. 75–97.
259. Lytle M.C. Career and retirement theories. Relevance for older workers across cultures / M.C.Lytle, P.F.Foley, E.W.Cotter // Journal of career development. - 2015. - №42 (3). - URL: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0894845314547638>
260. Markus L. Confounded by Competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models / L.Markus, H.Cooper-Thomas, K.Allpress // New Zealand Journal of Psychology. – 2005. - № 2. - PP. 32-41
261. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence / D.C.McClelland // American Psychologist. - 1973. - № 28. - PP. 1-14.
262. McGregor J.L. Stereotypes and older workers: the New Zealand experience / J.L.McGregor // Gray Social Policy Journal of New Zealand. - 2002. - №18. - PP.31-35
263. McNair S. Older people's learning in 20125 a survey / S. McNair // National Institute of Adult Continuing Education (England and Wales). - 2012. - 51 p.;
264. Menges U. Ältere Mitarbeiter als betriebliches Erfolgspotential / U.Menges. - Unternehmensführung und Personalwirtschaft. Wirtschaftsverl. Bachem, 2000. - 451 p.
265. Michael S.N. An Inconvenienced Youth? Ageism and its Potential Intergenerational Roots / S.N.Michael , S.T. Fiske // Psychol Bull. - 2012. - №138(5).
266. Motowidlo S.J. Occupational stress: its causes and consequences for job performance / S.J.Motowidlo, S.J.Packard, R.M.Manning // Journal of applied psychology. - 1986. - №71. - PP. 618-629 - URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/33e5/7f98b33981d00d708a2479ae2f7ddc98f26d.pdf>
267. Munnell A.H. Employer attitudes towards older workers: survey results / A.H.Munnell, S.A.Sass, M.Soto. - Center for Retirement Research Survey of

- Employer Attitudes towards Older Workers, 2006. - 15 p.
268. Nelson T.D. Ageism: Prejudice Against Our Feared Future Self / T.D. Nelson // Journal of Social Issues. - 2005. - № 2. - PP. 207-221
269. Neugarten B.L. The Meanings of Age / B.L. Neugarten. - Chicago: The University of Chicago Press, 1996. - 448 p.
270. New Careers for Older Workers // American Institute for Economic Research, 2015. - 36 p.
271. Niel P.S. Le plan senior en pratique / P.S. Niel // Les Cahiers du DRH. - 2009. - № 157. - P. 3 - 30
272. O'Reilly C. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior / C. O'Reilly, J. Chatman. // Journal of Applied Psychology. - 1996. - № 71. - P. 492-499.
273. OECD.Stat. URL: <http://stats.oecd.org/>
274. Paul C. Personal risk management / C. Paul. - Düsseldorf, September, 2005. - 62 p.
275. Phelps E. The Statistical Theory of Racism and Sexism / E. Phelps // American Economic Review. - 1972. - № 4. - PP. 659-661.
276. Preissing D. Organizational culture and integration of older employees: the German experience / D. Preissing, F. Loennies // Journal of new business ideas and trends. - 2011. - №9(1). - PP. 28-42
277. Rainer G. Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aus betrieblicher Sicht / G. Rainer. - Hampp, R, 2000. - 272 s.
278. Regulatory risk Trends and strategies for the CRO // The Economist Intelligence Unit, 2005. - 12 p.
279. Richards L.J. Understanding the Multi-Gen Workforce and The Coming Leadership Deficit / L.J. Richards, J.S. Morga // Kelly Services research, 2012. - P. 16
280. Riforma del mercato del lavoro // Documentazione per l'esame di Progetti di legg. - 2012. - № 650

281. Rosenbaum J. Organizational Career Mobility. Promotion Chances in a Corporation during Periods of Growth and Contraction / J.Rosenbaum // American Journal of Sociology. - 1979. - № 85. - P. 21–48
282. Russell C.J. Integrating skill acquisition and perspective taking capacity in the development of leaders / C.J.Russell, K.W.Kuhnert // Leadership quarterly. – 1992. - Vol.3. - №4. – PP. 335-353
283. Skirbekk V. Age and Individual Productivity: A Literature Survey / V.Skirbekk. - Laxenburg, Austria, 2003. - 37 p .
284. Speckner Günther: Mit 50 schon zum alten Eisen?: Ältere Mitarbeiter im Betrieb / Günther Speckner. – Wies baden: Gabler, 1980.- 184 s. - URL: [http://dlx.bookzz.org/genesis/1083000/675470b94d48bbb423f099450bb30a5b/\\_as/\[Günther\\_Speckner\\_\(auth.\)\]\\_Mit\\_50\\_schon\\_zum\\_alten\(BookZZ.org\).pdf](http://dlx.bookzz.org/genesis/1083000/675470b94d48bbb423f099450bb30a5b/_as/[Günther_Speckner_(auth.)]_Mit_50_schon_zum_alten(BookZZ.org).pdf)
285. Stoeldraijer L. Age, wage and productivity / L.Stoeldraijer, C.Jan // IZA, 2010. - URL:. - <http://ftp.iza.org/dp4765.pdf>
286. Strauss W. The Fourth turning: an American prophecy – what the cycles of history tell us about America’s next rendezvous with destiny / W. Strauss, N.Howe. – N.Y.: Broadway Books
287. Super D.E. Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution / Super D.E., Knasel E.G. // British Journal of guidance & counselling. 1981. - № 9(2).- PP. 194-201.
288. Tamkin P. Employability and employers: the missing piece of the jigsaw / P.Tamkin, J. Hillage // The institute for employment studies, 1999. - 58 p.
289. Theories of Occupational Segregation by Sex: an Overview // International Labour Review. - Vol. 136 (1997). - No 3. Сокращенное изложение в переводе с английского Е. Мезенцевой // Гендер и экономика: мировой опыт и экспертиза российской практики /Под ред. к.э.н. Е.Б. Мезенцевой. М.: ИСЭПН РАН - МЦГИ – «Русская панорама», 2002. - 352 с.
290. Tolbize A. Generation differences in the workplace / A.Tolbize . - Research and training center on community living. University of Minnesota, 2008. - 21 p.

291. Top Employers for Canadians Over 40 URL: [http://www.canadastop100.com/older\\_workers/](http://www.canadastop100.com/older_workers/); NHS. Working Longer Review. Audit of existing research. University of Bath, 2013 URL: <http://www.nhsemployers.org/~media/Employers/Documents/Pay%20and%20reward/WLR%20Prelim%20Report%20-%20Annex%205%20-%20Audit%20of%20existing%20research%20summary%20report.pdf>;
292. Van der Heijde C.M. In search for suitable age management practices for lifelong employability and career success / C.M. Van der Heijde // Older workers, new directions employment and development in ageing labour market, 2006.- PP. 70-81
293. Vanmullem K. An age-related personnel policy / A. Hondeghem // Case study the ministry of the Flemish Government. Belgium, Instituut voor Overheid, 2005. -22 p.
294. Walker A. Combating age barriers in employment / A. Walker. - Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1997. – 160 pp.
295. Weil D.N. Population Ageing / D.N. Weil // New Palgrave Encyclopedia of Economics, second edition. New York, 2006. - PP. 1-15
296. Weiterbildung von Beschäftigten. – Agentur für Arbeit Reutlingen, 2016 URL: - <https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mtc2/~edisp/egov-content443751.pdf>
297. World health organization. Proposed working definition of an older person in Africa for the MDS Project URL: <http://www.who.int/healthinfo/survey/ageingdefnolder/en/>
298. World population prospects. The 2012 revision. United Nations New York, 2013 URL: [https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/Files/WPP2012\\_HIGHLIGHTS.pdf](https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/Files/WPP2012_HIGHLIGHTS.pdf)

## ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Подходы к выделению возрастных групп (жизненных стадий)

Автор подхода		Стадии жизни											
Пифагор (6 в. до н.э.)		Весна (0-20)					Лето (20-40)		Осень (40-60)		Зима (60-80)		
Э. Эриксон (20 в.)		Младенчество (0-1)	Раннее детство (1-3)	Возрастные игры (3-6)	Школьный возраст (6-12)	Подростковый возраст (12-19)	Ранняя зрелость (20-25)	Средняя зрелость (26-64)		Поздняя зрелость (после 65)			
Семинар геронтологии и ВОЗ (20 в.)		Молодой возраст (18-44)											
B. M. Newman and P.R. Newman <sup>229</sup> (20 в.)		Infancy (0-2)	Toddlerhood (2-3)	Early school age (4-6)	Middle childhood (6-12)	Early adolescence (12-18)	Later adolescence (18-24)	Early adulthood (24-34)	Middle adulthood (34-60)	Later Adulthood (60-75)	Elderhood (75 +)		
								Средний возраст (45-59)	Пожилый возраст (60-74)	Старческий возраст (75-90)	Возраст долготлетия (после 90)		

<sup>229</sup> Newman B. Development through life & a psychosocial approach / B. M. Newman, P.R. Newman 12 edition cengage Learning, 2015. 631 p

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

## Подходы к выделению возрастных групп (жизненных стадий)

Автор подхода	Стадии жизни						
Д.Б. Бромлей (конец 20 в.)	Юношеская фаза (0-20)						
	Ранняя взрослость (20-25)	Средняя взрослость (25-40)	Поздняя взрослость (40-60)	Пред пенсионный возраст (60-65)	Удаленное от дел (65-70)	Старость (после 70)	Дряхлость

Мифы о лицах старших возрастов и реальность <sup>230</sup>

№	Миф	Реальность
1	2	3
Представления о гражданах пожилого возраста как членах общества		
1	Все пожилые люди одинаковы	По мере старения люди становятся более разнообразными. Опыт старения всех людей зависит их пола, культуры, образования и географического положения. Индивидуальные и биологические вариации становятся ярче по мере старения. Пожилые люди обладают широким спектром экономических, политических и социальных представлений, разными убеждениями и достижениями.
2	Пожилые люди являются экономическим бременем для общества	Пожилые люди активно участвуют в обществе различными способами. Правительство будет ощущать влияние стареющего населения, но законодательные инициативы в области налогообложения и пенсионного обеспечения должны считать эту ситуацию.
3	Увеличение числа пожилых людей является основной причиной роста расходов на здравоохранение	Здоровая и более долгая жизнь не должна рассматриваться как проблема. Старение не является основным определяющим фактором роста расходов на здравоохранение, и не ограничивает получение помощи остальным гражданам. Исследования показывают, что чем выше возраст людей, тем меньше вероятность того, что они получат агрессивное и дорогостоящее лечение. Но те, кто нуждается в этих методах, выживают и преуспевают в течение длительного времени.

<sup>230</sup> Систематизировано по Монография Тагтынов С.М., <https://www.gld.gov.au/seniors/documents/retirement/ageing-myth-reality.pdf>  
[http://www.adworkts.org/images/uploads/general-img-rdf/Older\\_Worker\\_Myths\\_and\\_Realities.pdf](http://www.adworkts.org/images/uploads/general-img-rdf/Older_Worker_Myths_and_Realities.pdf)



## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

1	2	3
	<p>Пожилые люди одиночки и постепенно уходят из общества</p>	<p>Депрессия и одиночество могут повлиять на людей всех возрастов по разным причинам. Многие пожилые люди заняты семьей, никакая группа людей в обществе не организует столько общественных выездов и мероприятий.</p>
<p>Представления о сотрудниках старшего возраста</p>		
4	<p>Сотрудники старших возрастов стоят дорожке</p>	<p>Исследования показывают, что вероятность увольнения сотрудника старше 55 лет примерно в 5 раз меньше, чем у сотрудников 20-24 лет, что значительно снижает потенциальные затраты на рекрутинг и вводное обучение.</p>
5	<p>Работники старшего возраста часто меняют место работы</p>	<p>Сотрудники старшего возраста демонстрируют более высокую лояльность своему работодателю и редко увольняются, в то время как молодые специалисты в большинстве случаев озабочены своей карьерой и легко уходят на более выгодные условия.</p>
6	<p>С возрастом сильно снижаются интеллектуальные возможности</p>	<p>Старение - это непрерывный процесс, а не отдельная фаза с определенным временем начала. Старение зависит от генетики, факторов окружающей среды и т.д. Способность к обучению принципиально новым знаниям начинает ухудшаться после 25 лет, с годами ухудшается краткосрочная память, но происходит рост кристаллизованных интеллекта, накапливаемых на протяжении всей жизни знаний и умений. Увеличивается способность принимать стратегические решения, применять глубокие базовые знания.</p>
7	<p>Работники старшего возраста не готовы использовать новые методы в работе</p>	<p>Освоение новых технологий возможно и в старшем возрасте. Новые методы воспринимаются положительно, если они имеют отношение к знакомому материалу; им можно обучаться самостоятельно; существуют возможности реализации полученных знаний на практике.</p>

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

1	2	3
8	Сотрудники старших возрастов чаще болеют	Возрастные работники отсутствуют на месте не чаще молодых, склонны не брать больничные, несмотря на то, что при болезни им требуется больше времени на восстановление, более дисциплинированы, не злоупотребляют прогулами и опозданиями.
9	Представители старших возрастов не могут быть такими креативными и изобретательными, как молодые специалисты	Согласно исследованиям взаимосвязи возраста и инноваций, самыми эффективными командами являются состоящие из разновозрастных специалистов.
Представление пожилых работниках об их карьерных возможностях		
1 0	После определенного возраста трудно устроиться на новую работу	Этот страх характерен для лиц в возрасте старше 40 лет при смене работы. Однако шанс трудоустройства в большей, чем от возраста кандидата, степени зависит от квалификации, навыков, продуманного резюме и общения с рекрутером.
1 2	После определенного возраста производительность снижается (нет возможности работать также эффективно как раньше / как более молодые коллеги)	Исследования доказывают отсутствие корреляционной зависимости между возрастом и снижением производительности труда.

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

1	2	3
1	2	3
3	Невозможно быть счастливым на работе с меньшей, чем раньше, ответственностью	Выбор карьерного пути в молодости не всегда является рациональным, поэтому не стоит обесценивать возможность сменить вектор карьерного развития. Менее ответственная работа позволяет снизить стресс от необходимости ухаживать за стареющими родителями, временными затратами на поддержание слабого здоровья и т.п.
1	4	1
4	Тяжело находиться под руководством более молодого начальника	Когда руководитель признает ценность работника, не имеет значения возраст человека, обеспечивающие это признание
1	5	1
5	Работодатели не смогут удовлетворить зарплатные ожидания	В 90% случаев при смене места работы потери в совокупном доходе достигают 20-30%, на восстановление позиции и заработной платы уходит в среднем 2-3 года. Однако уровень зарплаты во многом определяется опытом работника, его готовностью брать ответственность, рыночным спросом на его навыки и знания,
1	6	1
6	После определенного возраста поздно менять место работы	Работодатели ценят готовность не расслабляться, обучаться, рисковать и быть предпринимчивым.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Особенности использования работников старших возрастов в теории человеческого капитала

Название модели	Особенности использования работников старших возрастов
Модель Г. Беккера	Работники старшего возраста дольше развивают свой человеческий капитал, поэтому являются более производительными, их заработная плата повышается с возрастом, но замедляющимся темпом, который связан с уровнем образования
Модель Дж. Минцера	Работники, продолжающие свое обучение, получают больший доход
Модель Б. Йовановича	Работники старших возрастов накопили специфические знания, которые повышают их производительность и ценность в текущей фирме, однако снижают востребованность в другой, чем объясняется снижение трудовой мобильности с возрастом.
Модель И. Лазаря	Поскольку работники старших возрастов, длительное время работающие в компании, получают заработную плату выше своей производительности, то им необходимо доказывать свою ценность для компании, передавая свои знания и опыт более молодым коллегам.
Модель Л. Кармайкла	Чем дольше работник обучается внутри фирмы, тем выше его шансы получить заработную плату, соответствующую его вложениям в образование. Фирмы не нанимают работников старших возрастов, поскольку рабочие места могут быть заняты инсайдерами вследствие лучшей информации о внутренних работниках, чем о внешних.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

## Характеристика методов сбора информации

Методы сбора информации	Характеристика метода	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Интервью по получению поведенческих примеров (ИПП)	Задача ИПП - получить подробные поведенческие описания того, как человек справляется со своей работой. Проводится интервью с лучшими и средними исполнителями, с использованием глубинной техники интервью по получению поведенческих примеров (ИПП), разработанной Д. МакКлеландом и его коллегами. Прося людей сосредоточиться на наиболее критических ситуациях, с которыми они столкнулись, можно собрать данные о самых важных навыках и компетенциях	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Получение данных из первых уст на основе анализа реальной деятельности;</li> <li>2. Определение рабочих алгоритмов;</li> <li>3. Получение данных для обучения, развития и оценки.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Затратный метод с точки зрения времени и стоимости;</li> <li>2. Необходимость дополнительного обучения для проведения интервью и анализа данных.</li> </ol>
Обзоры (опросники)	Члены группы экспертов или других представителей организации выставляют рейтинги компетенций в соответствии с важностью в эффективном исполнении работы. При разработке пунктов опросников важно: определить поведение или характеристики работника, а не рабочие задачи; предоставить краткие, простые описания; респондентами должны быть руководители людей, исполняющих работу, лучшие исполнители данной работы и внешние эксперты, которые хорошо разбираются в данной работе.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечивает быстрый и дешевый сбор достаточного количества данных для статистического анализа;</li> <li>2. Представительность - рассылка опросников позволяет многим сотрудникам внести свой вклад и прийти к согласию в отношении фактов, полученных в ходе исследования.</li> </ol>	1. Ограниченность данных пунктами и концепцией опросника.

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Г

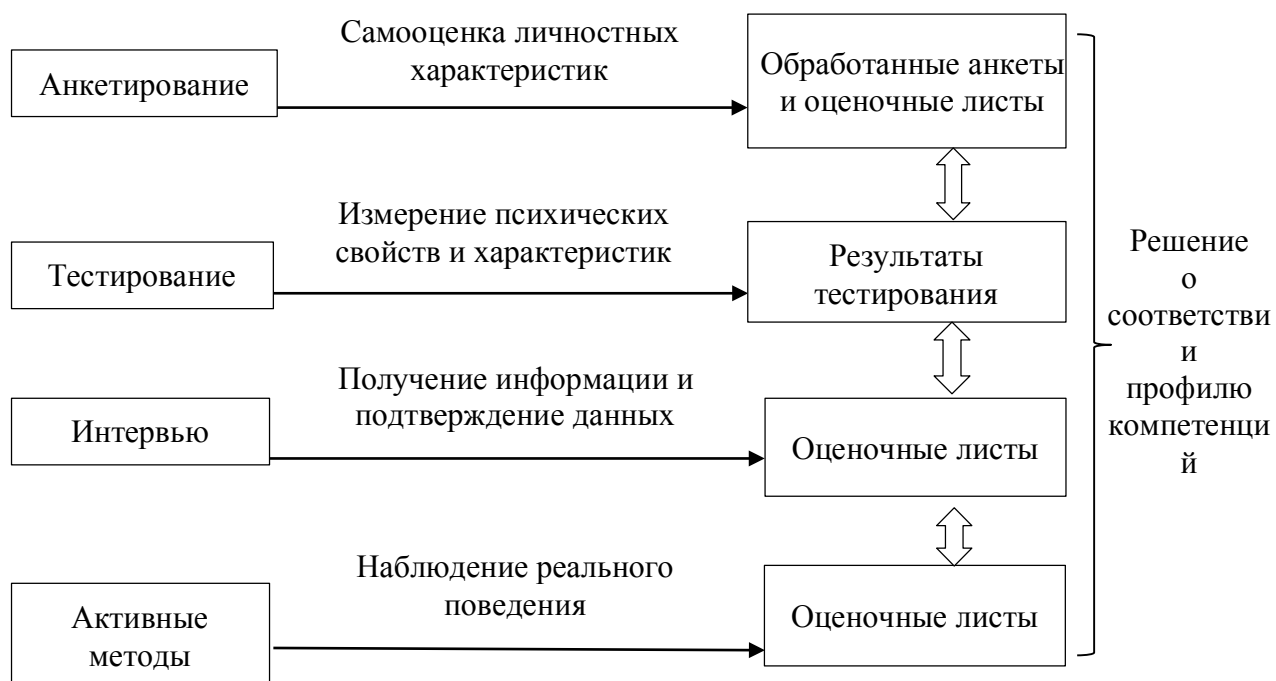
1	2	3	4
Экспертный	Группа экспертов коллективно обсуждает личные характеристики сотрудников, необходимые для выполнения работы на адекватном (минимально приемлемом) и высшем уровнях. Эти эксперты могут быть руководителями, лучшими исполнителями данной работы или сторонними экспертами, которые хорошо знакомы с работой. Группа экспертов расставляет приоритеты характеристик в зависимости от их важности в успехе работы.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Быстрота и эффективность;</li> <li>2. Члены группы получают знания о концептах компетенций, методах оценки и переменных; их участие может способствовать консенсусу и поддержке данных исследований;</li> <li>3. Развитие членов группы.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможно упущение важнейших факторов компетенций;</li> <li>2. Возможно определение тех элементов, которые, не прогнозируют эффективное исполнение.</li> </ol>
Анализ работы (задачи/функции)	Наблюдатели подробно перечисляют каждую задачу, функцию или действие которые совершает работник в конкретный период времени. Данные собираются при помощи письменных опросников, измерения времени, индивидуальных или групповых интервью или прямого наблюдения.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дает очень подробное описание работы;</li> <li>2. Определение рабочих алгоритмов;</li> <li>3. Получение данных для обучения, развития и оценки.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предоставляет характеристики работы, а не людей;</li> <li>2. Излишняя детализация, трудности анализа и разграничения.</li> </ol>
Наблюдение за деятельностью работников, фотография рабочего дня	Эффективен для анализа рабочих должностей, в которых рабочее поведение можно наблюдать.	1. Метод валидации других методов.	1. Затратный метод с точки зрения времени и стоимости.

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Г

1	2	3	4
<p>Экспертные системы, базы данных моделей компетенций</p>	<p>Компьютеризованная экспертная система может задавать вопросы исследователям, менеджерам или другим экспертам. Эти вопросы обоснованы обширной базой знаний о компетенциях, определенных предшествующими исследованиями. Экспертная система руководит процессом анализа и предоставляет подробное описание компетенций, нужных для адекватного и первоклассного выполнения работы.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доступ к нескольким сотням исследований компетенций;</li> <li>2. Быстрое сужение круга вопросов до относящихся к анализируемой работе;</li> <li>3. Экономят времени и расходов. Не требуют высококвалифицированных экспертов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимость особой тщательности при ответах на вопросы системы;</li> <li>2. Отсутствие возможности учитывать специализированные и ядерные компетенции;</li> <li>3. Высокая стоимость.</li> </ol>

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

## Методы оценки компетенций





## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

## Оценка вероятности наступления риска

Вероятность	Описание	Балл
1	2	3
Низкая	Вероятность возникновения незначительна, практически невозможно предположить, что подобный фактор может возникнуть	1
Умеренная	Вероятность возникновения возможна в отдельных случаях, но шансы не велики	2
Значительная	Вероятность возникновения высока. Условия для этого возникают регулярно.	3
Высокая	Вероятность возникновения очень высокая. Условия для этого возникают постоянно.	4

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

## Категории ущерба

Категория ущерба	Экспертная оценка
1	2
Незначительная	1
Серьезная	2
Значительная	3
Катастрофическая	4

Практика преодоления рисков использования работников старшего  
трудоспособного возраста

Название организации	Цель	Риски	Способы преодоления
1	2	3	4
BMW (Германия)	Открытие нового завода в Лейпциге (2100 работников), обеспечение сбалансированной по возрасту структуры рабочей силы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- негативный отклик пожилых соискателей</li> <li>- скептицизм по поводу достоверности рекламных объявлений о вакансиях для работников старших возрастов</li> <li>- недостаточность знаний и навыков у работников старших возрастов, чтобы конкурировать с более молодыми людьми</li> <li>-возрастные работники не смогут удовлетворить требование об обязательных стажировках (сроком до двух лет) на других заводах компании (Мюнхен, Регенсбург, Дингольфинг и т. д.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- с участием государственной службы занятости были организованы специальные курсы для безработных старших возрастов по заполнению форм заявок, представлению себя компании</li> <li>- были проведены специальные тренинги с менеджерами по подбору персонала компании, которые научили их помогать безработным старше 40 лет преодолевать трудности и страхи при собеседовании</li> <li>- активные инвестиции в охрану труда, эргономичный дизайн рабочих мест, медицинское обслуживание, мониторинг здоровья работников</li> </ul>
Lisboa Plaza (Португалия)	Обеспечить высокое качество обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доля работников в возрасте 45 лет и старше вдвое больше среднего по сектору</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работников старше 50 лет не направляют на физически сложную, требующую активности и динамизма работу</li> <li>- работники старше 45 лет могут быть задействованы в качестве мэтр-д-отелей или сомелье, когда эти высококвалифицированные сотрудники отсутствуют</li> <li>- оплата труда не связана ни с возрастом, ни со стажем</li> <li>- сотрудники старшего возраста имеют возможность участвовать в стажировках наравне с более молодыми сотрудниками</li> </ul>

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ И

1	2	3	4
Credit Lyonnais (Франция)	Сократить текучесть среди молодых сотрудников	- в младших возрастных группах отмечена высокая текучесть, которая растет в связи с невозможностью карьерного роста, поскольку все ключевые места заняты возрастными коллегами	- привлечение пожилых работников в качестве консультантов для желающих сменить сферу деятельности - встречи с работниками в возрасте от 45 до 48 лет по вопросам карьерного развития, «второй карьеры». Сотрудники под руководством менеджера по персоналу заполняют специальную форму, выявляющую предпочтения и возможности сотрудника. С помощью компьютерной программы создается персональный профиль сотрудника по 48 навыкам и 30 способностям, что позволяет предложить несколько возможных путей построения карьеры
Europrint (Венгрия)	Снизить высокую текучесть кадров	- в младших возрастных группах отмечена высокая текучесть, поскольку они более предприимчивы и легче находят аналогичную или лучше оплачиваемую работу, это делает инвестиции в их обучение нерентабельными	- компания дискриминирует молодых людей в пользу тех, кто в возрасте 40-50 лет как при приеме на работу, так и в вопросах развития - компания привлекает собственных пенсионеров для замещения должностей или для работы на неполный рабочий день

Систематизировано автором

## Этапы формирования механизма повышения успешности работников старшего трудоспособного возраста

### Этап 1. Разработка цели и задач

- 1.1. Определение целей, основных задач, приоритетов, целевых индикаторов и др. показателей эффективности работы механизма управления успешностью работников старшего трудоспособного возраста в сфере труда.
- 1.2. Разработка принципов достижения целей, основных задач.
- 1.3. Выделение основных направлений управления успешностью работников старшего трудоспособного возраста.



### Этап 2. Планирование

- 2.1. Оценка количественных и качественных показателей рабочей силы целевой группы (работников старшего трудоспособного возраста) и системы управления персоналом.
- 2.2. Планирование ресурсов на разработку и внедрение мероприятий по управлению успешностью работников старшего трудоспособного возраста.
- 2.3. Выделение проектной группы, участвующей в разработке и внедрении мероприятий по управлению успешностью работников старшего трудоспособного возраста.
- 2.4. Разработка мероприятий управления успешностью работников старшего трудоспособного возраста.



### Этап 3. Организация и внедрение мероприятий

- 3.1. Создание условий для реализации мероприятий по управлению успешностью работников старшего трудоспособного возраста.
- 3.2. Реализация мероприятий по управлению успешностью работников старшего трудоспособного возраста на практике.



### Этап 4. Мониторинг и контроль

- 4.1. Сбор и анализ целевых показателей (индикаторов) системы управления успешностью работников старшего трудоспособного возраста в сфере труда.
- 4.2. Оценка удовлетворенности работников старшего трудоспособного возраста своим трудом.
- 4.3. Регулирование форм и содержания мероприятий управления успешностью работников старшего трудоспособного возраста в сфере труда.
- 4.4. Соотнесение показателей (данных) целевых индикаторов с достигнутыми результатами.

**Принципы построения механизма повышения успешности работников старшего  
трудоспособного возраста**

Название	Содержание
Принцип целостности	Требует создания единого, взаимосвязанного по содержанию, структуре, функциональным характеристикам механизма повышения успешности и оценки рисков.
Принцип последовательности использования	Отражает необходимость поэтапного, последовательного применение механизма повышения успешности и оценки рисков при найме, развитии, исполнении служебных обязанностей, мотивации, увольнении.
Принцип юридической правомочности	Предполагает проведение работы в соответствии с нормативными документами и правовыми актами в области труда и занятости, внутренними локальными актами организации.
Принцип координации усилий	Предполагает согласование действий всех участников (руководителей организации, непосредственных начальников, службы персонала и коллег). Координация действий требует выработки единого понятийного пространства, единого понимания задач и потребностей.
Принцип комплексности	Предполагает рассмотрение деятельности по использованию механизма повышения успешности с разных сторон, выделение социальных, экономических, медицинских, психологических, профессиональных и других аспектов.
Принцип сочетания вариативности и стандартизации	При использовании механизма повышения успешности необходимо использовать принятые в организации стандарты при оценке, мотивации, продвижении. Принцип вариативности позволяет избежать стереотипизации, учитывать различные характеристики и требования. Вариативный подход требует высокой квалификации специалистов.
Принцип целесообразности	Предполагает оптимизацию механизма оценки успешности, снижение ее трудоемкости и затратности.
Принцип конфиденциальности	Предполагает выполнение ряда пунктов, направленных на защиту персонала, участвующего в процедурах, связанных с оценкой успешности. Специалисты, участвующие в реализации механизма, не должны стремиться к сбору всей информации о сотруднике (собирается и используется лишь та информация, которая необходима для решения поставленных задач). Представители предприятий и организаций, эксперты, участвующие в испытаниях должны быть предупреждены, что на них распространяются обязательства, связанные с соблюдением конфиденциальности и закон о защите персональных данных.
Принцип компетентности	В соответствии с этим принципом к работе должны привлекаться квалифицированные, специально обученные специалисты. Выбирая самостоятельно процедуры и методы в каждом конкретном случае, специалисты должны использовать только надежные и валидные методы, а также учитывать границы собственной компетентности.
Принцип позитивности	Предполагает выстраивание всей деятельности таким образом, чтобы позитивный эффект от нее был максимальным. Это предполагает чуткое реагирование на такие моменты в деятельности, которые могут болезненно затрагивать индивидуальные особенности лиц (пол, возраст, расовая и национальная принадлежность, социально-экономический статус, вероисповедание, физические дефекты и т. д.) или интересы предприятий и организаций.

## ПРИЛОЖЕНИЕ М

**Анкета**  
**«Особенности успешности работников старшего трудоспособного**  
**возраста»**

Уважаемый респондент!

Мы приветствуем Вас и просим ответить на предложенные вопросы. Ваши искренние ответы внесут вклад в понимание специфики отношения к работе и жизни работников старших возрастов. Для нас важны ответы сотрудников любого возраста. Пожалуйста, отвечайте на вопросы по возможности быстро и честно. Анкета является анонимной.

1. Оцените, насколько Вы удовлетворены следующими факторами (поставьте галочку в нужной ячейке):

№	Показатель	Совершено не удовлетворен	Не вполне удовлетворен	Скорее удовлетворен	Совершено удовлетворен
1	Расположение места работы				
2	Условия труда				
3	График работы				
4	Интенсивность работы				
6	Разнообразие работы				
7	Соответствие работы личным способностям				
8	Возможность участия в управлении компании				
9	Доступность обучения				
10	Размер заработной платы				
11	Социальные программы, льготы, предоставляемые сотрудникам				
12	Возможность профессионального роста				
13	Возможность карьерного роста				
14	Система поощрения				
14	Престижность рабочего места				
15	Престиж компании				
16	Отношение с коллегами внутри коллектива				
17	Отношение с непосредственным				

	руководителем				
18	Отношение организации к нуждам работника				
№	Показатель	Соверше нно не удовлетв орен	Не вполне удовлетв орен	Скорее удовлет ворен	Соверше нно удовлетв орен
20	Объективность оценки работы руководителем				
21	Информированность о делах компании				
22	Информированность о законодательно закрепленных гарантиях и правах				
23	Возможность реализации профессионального и личностного потенциала				
24	Удовлетворенность работой в целом				

2. Оцените степень согласия со следующими утверждениями (поставьте галочку в нужной ячейке):

Утверждения	Полность ю согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Совсем не согласен
Я считаю себя успешным сотрудником своей организации				
Я считаю себя успешным за пределами организации				
Моя карьера развивается в полном соответствии с моими планами				
У меня хорошие отношения с коллегами				
Я планирую работать после достижения пенсионного возраста				
Я предпочту занимать более низкую должность для сохранения здоровья и поддержания баланса жизненных интересов				
Я выполняю работу так же эффективно, как и в более молодом возрасте				
Я должен финансово поддерживать своих детей				



Утверждения	Полностью согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Совсем не согласен
Ранее я занимал должность, требующую более высокого уровня знаний, навыков, квалификации				
Я могу выйти на пенсию прямо сейчас				
Я готов поменять профессию				
Я участвовал в программах обучения (повышения квалификации) за последние три года				
Я с нетерпением жду выхода на пенсию				
Я никогда не подвергался необоснованной критики со стороны начальства				
Я имею четкое представление о том, чем буду заниматься на пенсии				
Интенсивность моей работы существенно возросла с момента начала работы на текущем месте				
Мне не мешают развивать мои деловые компетенции				
Я хотел бы занимать более ответственную должность				
Я хотел бы иметь больше времени, чтобы заниматься любимым делом				
Я имею ясное представление о своих жизненных целях, жизненных перспективах				
Я обладаю высоким уровнем мотивации в работе				
У меня не хватает времени на отдых				
В компании не принято расставаться с работниками по достижению ими пенсионного возраста				
У меня есть обязательства по уходу за старшими членами семьи				
Моя профессиональная квалификация никогда не ставилась под сомнение				
Я часто отсутствую на работе из-за плохого состояния здоровья				

3. Выберите из перечисленных характеристик самые важные для Вас, распределив оценки следующим образом: 1 - наиболее важная, ..., 14 – наименее важная.

Гибкий рабочий график	
Неполный рабочий день (неполная рабочая неделя)	
Гибкое рабочее место	
Возможность наставничества, передачи опыта	
Внимательность работодателя к состоянию моего здоровья (менеджмент здоровья)	
Равное участие в программах обучения и повышении квалификации	
Профсоюзное представительство	
Высокий уровень заработной платы	
Гибкие мотивационные схемы	
Безопасные условия труда	
Перспективы карьерного роста	
Интересные задачи, нестандартные рабочие ситуации	
Престиж профессии	
Возможность реализации профессионального и личного потенциала	

4. Назовите основные трудности, с которыми Вы могли бы столкнуться при смене профессии, распределив оценки следующим образом: 1 - наиболее важная, ..., 10 – наименее важная.

Недостаточность собственных умений и навыков	
Страх неопределенности	
Трудность смены профессии в моем возрасте	
Финансовые трудности, связанные с возможным сокращением дохода	
Состояние экономики страны	
Состояние моего здоровья	
Семейные обстоятельства (необходимость заботиться о членах семьи)	
Трудности прохождения обучения	
Негативные возрастные социальные стереотипы	
Другое	

5. После выхода на пенсию вы бы предпочли (выберите **один** вариант ответа, обведите кружком):

- 1) Продолжать работать полный рабочий день
- 2) Иметь гибкий график работы
- 3) Работать неполный рабочий день (неполную рабочую неделю)
- 4) Прекратить работу

5) Заняться собственным бизнесом

6. Определите основные причины, по которой Вы работаете в настоящее время, распределив оценки следующим образом: 1 - наиболее важная,....., 8 – наименее важная.

Потребность в труде	
Необходимость получения дохода для приобретения товаров, услуг и т.д.	
Желание находиться в коллективе	
Желание чувствовать удовлетворенность от приносимой обществу пользы	
Стремление использовать и развивать навыки	
Привычка к постоянной занятости	
Стремление к передачи опыта	
Другое _____	

7. Оцените причины, по которым люди готовы согласиться на работу, требующую более низкого уровня квалификации, знаний, умений, навыков, распределив оценки следующим образом: 1 - наиболее важная,....., 9 – наименее важная.

Нет другой работы, подходящей по уровню квалификации, знаний, умений, навыков	
Этого требуют интересы семьи	
Существуют обязательства по уходу за членами семьи	
Возраст	
Удобство место расположения	
Работа соответствует интересам и ценностям человека	
Стремление избежать стресса и ответственности	
Состояние здоровья	
Другое _____	

8. Какое утверждение соответствует действительности? Обведите кружком. «Обучение, которое я проходил, как правило, развивает...»:

- 1) знания, умения, навыки, необходимые для выполнения мной текущей работы
- 2) общие знания, умения, навыки
- 3) личностные качества
- 4) не проходил обучение за последние три года

9. Выберите наиболее существенные, на Ваш взгляд, факторы, влияющие на прекращение трудовой деятельности до достижения, установленного законом пенсионного возраста. Выберите **три** варианта ответа, обведите кружком.

- 1) Достижение определенной финансовой независимости

- 2) Желание выйти на пенсию, сохранив определенный уровень здоровья
- 3) Работодатель не позволяет больше работать
- 4) Плохое состояние здоровья
- 5) Неудовлетворительные условия труда у работодателя
- 6) Обязанности по уходу за членами семьи
- 7) Другое \_\_\_\_\_

10. Выберите наиболее существенные, на Ваш взгляд, факторы, влияющие на продолжение работы после достижения пенсионного возраста. Выберите **три** варианта ответа, обведите кружком.

- 1) Любовь к выполняемой работе
- 2) Финансовые трудности
- 3) Привычка к постоянной занятости
- 4) Необходимость оказывать финансовую поддержку членам семьи
- 5) Стремление сохранить активность
- 6) Потребность в труде
- 7) Желание находиться в коллективе
- 8) Желание чувствовать удовлетворение от приносимой обществу пользы
- 9) Стремление использовать и развивать навыки
- 10) Привычка к постоянной занятости
- 11) Стремление к передаче опыта
- 12) Другое \_\_\_\_\_

11. Ваш возраст (поставьте галочку в нужной ячейке):

До 24	25- 29	30- 34	35- 39	40- 44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-75	Более 75

12. Ваш пол (поставьте галочку):

Мужской       Женский

13. Ваше образование (поставьте галочку в нужной ячейке):

Высшее со степенью	Высшее	Неоконченное высшее	Средне- специальное	Среднее	Неоконченное среднее

14. Укажите, пожалуйста, к какой категории работников Вы относитесь (поставьте галочку в нужной ячейке):

Руководитель	Специалист	Рабочий	Служащий

15. Оцените состояние Вашего здоровья

Отличное	Очень хорошее	Хорошее	Слабое	Плохое

**Спасибо за сотрудничество!**

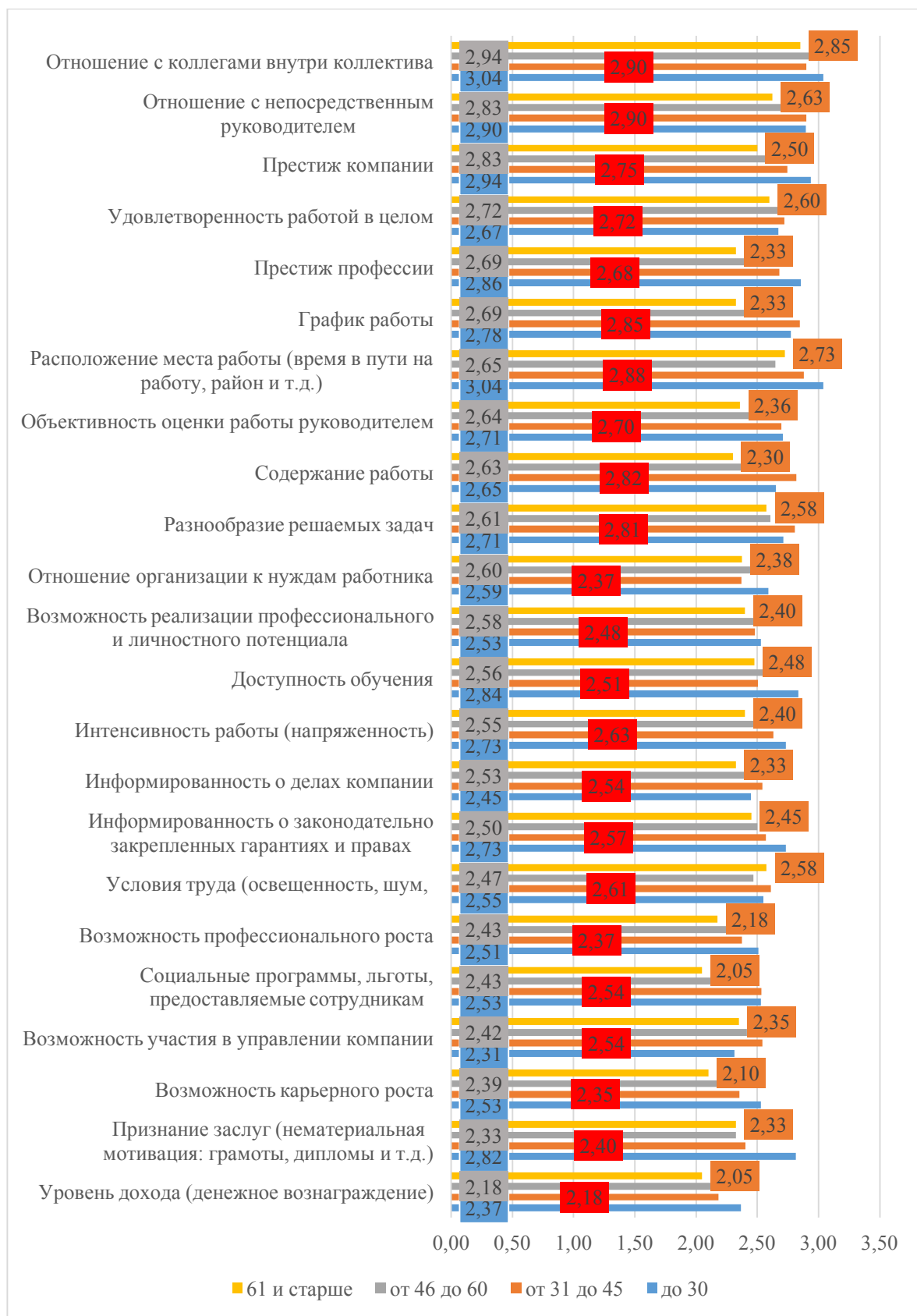
## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

## Блоки исследования

№ п/п	Предположения исследования	Раздел анкеты	Методы исследования
1	2	3	4
1 «Условия труда»	Уровень удовлетворенности условиями труда зависит от возраста респондентов	Раздел № 1.	Расчет коэффициента вариации Однофакторный дисперсионный анализ
	Факторы, влияющие на удовлетворенность условиями труда, зависят от возраста. Существуют отличия в факторах, формирующих удовлетворенность трудом у работников в возрастной группе 46-60 лет, по сравнению с другими респондентами	Раздел № 1. Раздел № 3.	Процентные вычисления Расчет средневзвешенных показателей Расчет среднеарифметических показателей Корреляционный анализ
	С возрастом меняется важность факторов, формирующих удовлетворенность трудом	Раздел № 1. Раздел № 3. Раздел № 8.	Метод «Важность-исполнение»
2 «Успешность»	Субъективная оценка успешности не зависит от возраста Субъективная оценка успешности у работников в возрасте 46-60 лет зависит от иных факторов, чем у респондентов других возрастных групп	Раздел № 2.	Однофакторный дисперсионный анализ Процентные вычисления Расчет средневзвешенных показателей Расчет среднеарифметических показателей Корреляционный анализ
3 «Смена профессии»	Представления о смене профессии, продолжении или прекращении трудовой деятельности у работников 46-60 лет отличаются от представлений работников других возрастных групп	Раздел № 4. Раздел № 5. Раздел № 6 Раздел № 7. Раздел № 9. Раздел № 10.	Процентные вычисления Расчет средневзвешенных показателей Расчет среднеарифметических показателей
4 «Здоровье»	Возраст респондентов не влияет на субъективную оценку здоровья	Раздел № 15.	Однофакторный дисперсионный анализ Расчет среднеарифметической величины

Составлено автором

### Удовлетворенность отдельными социальными факторами условий труда работниками различных возрастных групп



## ПРИЛОЖЕНИЕ Р

## Дисперсионный анализ «возраст-удовлетворенность трудом»

Дисперсионный анализ						
Источник вариации	SS	df	MS	F	P-Значение	F критическое
Между группами	0,967824592	3	0,322608197	9,071	0,0000287	2,71
Внутри групп	2,987307581	84	0,035563185			
Итого	3,955132173	87				

## Дисперсионный анализ «возраст-успешность»

Дисперсионный анализ						
Источник вариации	SS	df	MS	F	P-Значение	F критическое
Между группами	0,790249646	4	0,197562412	2,8397	0,019	2,46
Внутри групп	6,887394775	99	0,069569644			
Итого	7,677644421	103				

## Дисперсионный анализ «возраст-здоровье»

Дисперсионный анализ						
Источник вариации	SS	df	MS	F	P-Значение	F критическое
Между группами	605,75	3	201,9166667	0,450129113	0,720689057	3,238871517
Внутри групп	7177,2	16	448,575			
Итого	7782,95	19				

## ПРИЛОЖЕНИЕ С

Факторы, имеющие наиболее тесные корреляционные связи с общей удовлетворенностью трудом по возрастным

## группам

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
В возрастной группе до 30 лет																								
23	0,227 1989 68	0,209 5476 99	0,224 0780 39	0,112 0348 65	0,255 8687 86	0,366 5488 27	0,227 0632 64	0,146 3924 18	0,362 1561 05	0,215 1011 17	0,031 1301 44	0,316 4468 36	0,228 8576 03	0,351 9794 23	0,377 5502 97	0,394 0135 82	0,378 2042 46	0,271 2822 85	0,269 8627 85	0,499 0071 78	0,112 0348 65	0,174 7479 92	1	
В возрастной группе от 31 года до 45 лет																								
23	0,166 3781 44	0,259 3198 52	0,230 6353 59	0,279 2650 61	0,435 8496 33	0,244 7530 59	0,222 3849 69	0,315 2134 33	0,189 9565 29	0,202 7933 3	0,190 3434 64	0,216 6003 32	0,232 9129 47	0,259 4794 12	0,299 7652 64	0,151 9169 8	0,338 7740 09	0,230 7068 53	0,400 2701 68	0,521 6909 73	0,453 4135 78	0,486 5828 36	1	
В возрастной группе от 46 до 60 лет																								
23	0,231 9905 06	0,286 6111 7	0,324 4830 6	0,277 5372 39	0,329 9435 86	0,204 7657 07	- 0,011 4847 44	0,233 3001 95	0,228 2177 32	0,337 1583 18	0,190 2059 24	0,153 7629 99	0,263 8965 9	0,306 7438 85	0,167 8197 3	0,387 7500 45	0,306 5652 32	0,262 0777 86	0,100 8515 45	0,238 2003 86	0,352 8344 16	0,537 7056 3	1	
В возрастной группе от 61 года и старше																								
23	- 0,061 0653 65	0,124 6757 45	0,263 7160 41	0,190 4761 9	0,123 0140 7	0,005 7686 01	- 0,168 1789 75	0,316 4931 91	0,088 3390 65	0,224 3013 13	0,275 9717 97	0,282 4062 29	0,306 7280 18	0,373 4080 22	0,517 5491 7	0,235 1060 25	0,329 7260 78	0,412 3930 49	- 0,201 0137 87	0,173 3680 1	0,228 5598 77	0,720 1205 68	1	



## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ С

№ п.п.	Название фактора
1	Расположение места работы (время в пути на работу, район и т.д.)
2	Условия труда (освещенность, шум,
3	График работы
4	Интенсивность работы (напряженность)
5	Содержание работы
6	Разнообразие решаемых задач
7	Возможность участия в управлении компании
8	Доступность обучения
9	Уровень дохода (ленежное вознаграждение)
10	Социальные программы, льготы, предоставляемые сотрудникам
11	Возможность профессионального роста
12	Возможность карьерного роста
13	Признание заслуг (нематериальная мотивация: грамоты, дипломы и т.д.)
14	Престиж профессии
15	Престиж компании
16	Отношение с коллегами внутри коллектива
17	Отношение с непосредственным руководителем
18	Отношение организации к нуждам работника
19	Объективность оценки работы руководителем
20	Информированность о делах компании
21	Информированность о законодательно закрепленных гарантиях и правах

№ п.п.	Название фактора
22	Возможность реализации профессионального и личностного потенциала
23	Удовлетворенность работой в целом

## ПРИЛОЖЕНИЕ Т

Корреляционный анализ факторов, влияющих на субъективное ощущение профессиональной успешности, в  
возрастной группе 46-60 лет

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
27	1,00	0,40	0,32	0,13	0,17	0,08	0,29	0,15	0,05	0,09	0,16	0,04	-0,08	0,04	0,13	0,03	0,10	0,00	0,03	0,16	0,10	0,08	0,08	0,11	0,25	0,09	1,00

№ п.п.	Название
1	Я считаю, что я успешно справляюсь со своими профессиональными обязанностями
2	Я считаю себя успешным за пределами организации
3	Моя карьера развивается в полном соответствии с моими планами
4	У меня хорошие отношения с коллегами
5	Я планирую работать и после достижения установленного законом пенсионного возраста
6	Я предпочитаю занимать более низкую должность для сохранения здоровья и поддержания баланса жизненных интересов
7	Я выполняю работу так же эффективно, как и в более молодом возрасте
8	Я должен финансово поддерживать своих детей
9	Ранее я занимал должность, требующую более высокого уровня знаний, навыков, квалификации
10	Я готов поменять профессию
11	Я участвовал в программах обучения (повышения квалификации) за последние три года
12	Я с нетерпением жду выхода на пенсию
13	Я никогда не подвергался необоснованной критике со стороны начальства
14	Я имею четкое представление о том, чем буду заниматься на пенсии
15	Интенсивность моей работы существенно возросла с момента начала работы на текущем месте
16	Мне не мешают развивать мои деловые компетенции
17	Я хотел бы занимать более ответственную должность

№ п.п.	Название
18	Я хотел бы иметь больше времени, чтобы заниматься любимым делом
19	Я готов выйти на пенсию прямо сейчас
20	Я имею ясное представление о своих жизненных целях, жизненных перспективах
21	Я обладаю высоким уровнем мотивации в работе
22	У меня не хватает времени на отдых
23	В компании не принято расставаться с работниками по достижению ими пенсионного возраста
24	У меня есть обязательства по уходу за старшими членами семьи
25	Моя профессиональная квалификация никогда не ставилась под сомнение
26	С годами моя профессиональная мотивация усиливается
27	Я считаю, что я успешно справляюсь со своими профессиональными обязанностями

## ПРИЛОЖЕНИЕ У

## Корреляционный анализ факторов трудности смены профессии

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	В возрастной группе до 30 лет									
10	-0,0693226	0,16293642	0,32484613	-0,0353297	0,09300186	-0,0555923	-0,58762	-0,4108385	0,17684795	1
	В возрастной группе от 31 года до 45 лет									
10	0,20655609	0,45179153	0,04015858	-0,3240575	-0,1382794	-0,2223221	-0,2161505	-0,0002347	0,19179988	1
	В возрастной группе от 46 до 60 лет									
10	0,33613283	0,44356297	0,30708083	0,09986925	-0,0091924	-0,109496	-0,1163866	0,04849868	0,08472377	1
	В возрастной группе от 61 года и старше									
10	0,07331929	0,20894947	0,29737663	-0,2562932	0,05460596	-0,0635405	-0,1961489	-0,2124635	0,06295263	1

№ п.п.	Название
1	Недостаточность собственных умений и навыков
2	Страх неопределенности
3	Финансовые трудности, связанные с возможным сокращением дохода
4	Состояние экономики страны
5	Состояние моего здоровья
6	Семейные обстоятельства (необходимость заботиться о членах семьи)
7	Трудности прохождения обучения
8	Негативные возрастные социальные стереотипы
9	Другое (переезд)
10	Трудность смены профессии в моем возрасте

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ф

## Результаты анализа проведенного анкетирования

№ п/п	Предположения исследования	Результаты исследования
1	2	3
1	Уровень удовлетворенности трудом зависит от возраста респондентов	Подтвердилось. Уровень удовлетворенности трудом зависит от возраста. Удовлетворенность трудом растет с возрастом респондентов и снижается в возрастной группе старше 61 года.
2	Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом, зависят от возраста. Существуют отличия в факторах, формирующих удовлетворенность трудом у работников в возрастной группе 46-60 лет, по сравнению с другими респондентами	Подтвердилось. Факторы, вызывающие наибольшую удовлетворенность, незначительно меняются с возрастом. Факторы, вызывающие неудовлетворенность трудом, варьируются в зависимости от возрастной группы респондентов. Респонденты старшего трудоспособного возраста отметили как неудовлетворительные такие факторы, как уровень дохода, признание заслуг, возможность карьерного роста. Фактор «возможность реализации профессионального и личностного потенциала» имеет заметную силу корреляционной связи с общей удовлетворенностью трудом этой возрастной группы.
3	С возрастом меняется важность факторов, формирующих удовлетворенность трудом	Подтвердилось. Разновозрастные группы по-разному расставляют приоритеты в факторах, влияющих на удовлетворенность трудом.
4	Субъективная оценка успешности не зависит от возраста Субъективная оценка успешности у работников в возрасте 46-60 лет зависит от иных факторов, чем у респондентов других возрастных групп	Подтвердилось. Субъективная оценка успешности не зависит от возраста. Для возрастной группы в возрасте от 46 до 60 лет важное значение для формирования субъективного уровня успешности имеют карьерное развитие в соответствии с планами работника, выполнение работы также эффективно, как в молодом возрасте. Работники старшего трудоспособного возраста с высоким уровнем субъективной профессиональной успешности имеют возможность реализации своей профессиональной квалификации и быть успешными за пределами организации.
5	Представления о смене профессии, продолжении или прекращении трудовой деятельности у работников 46-60 лет отличаются от представлений работников других возрастных групп	Подтвердилось. Семейные обстоятельства (необходимость заботиться о членах семьи) в качестве основной трудности при смене профессии указали только респонденты в возрасте от 46 до 60 лет. Страх неопределенности является определяющим риском при смене профессии в достигнутом возрасте для респондентов в возрастных группах 31-45 и 46-60 лет. Важнейшими причинами текущей занятости респонденты в возрасте от 46 до 60 лет назвали необходимость получения дохода для приобретения

№ п/п	Предположения исследования	Результаты исследования
1	2	3
		<p>товаров и услуг, желание находиться в коллективе, потребность в труде и стремление использовать и развивать свои навыки.</p> <p>Состояние здоровья в качестве основной причины перехода к работе с более низкой квалификацией указали только респонденты в возрасте от 46 до 60 лет.</p> <p>Большинство респондентов в возрасте от 46 до 60 лет в качестве причины прекращения трудовой деятельности до достижения пенсионного возраста указали желание выйти на пенсию, сохранив определенный уровень здоровья, в то время как респонденты остальных возрастных групп в качестве основной причины называют достижение финансовой независимости.</p> <p>Респонденты в возрасте от 46 до 60 лет указывают, что финансовые трудности и необходимость финансово поддерживать членов семьи могут побудить их к продолжению трудовой деятельности после достижения пенсионного возраста.</p> <p>10,17 % респондентов в возрасте от 46 до 60 лет в качестве одной из причин продолжения трудовой деятельности указали стремление использовать и развивать навыки.</p>
6	Возраст респондентов не влияет на субъективную оценку здоровья	<p>Подтвердилось. Возраст не влияет на субъективную оценку здоровья.</p> <p>Однако в среднем по возрастным группам наблюдается снижение субъективной оценки состояния здоровья (от 3,6 баллов в группе респондентов до 30 лет до 2,6 баллов в группе респондентов в возрасте 61 год и старше).</p>

## Приложение X

Данные для анализа финансово-экономической ситуации в  
организации

№ п/п	Показатель	2015 г	2016 г	2017 г	2018 г
1	Объем произведенной продукции (работ, услуг), тыс.руб.				
2	Затраты на производство продукции (работ, услуг), тыс.руб.				
3	Рентабельность реализованной продукции, %				
4	Прибыль отчетного периода, тыс. руб.				
5	Трудоемкость производимой продукции (работ, услуг), нормо-ч.				

## Приложение Ц

## Анализ численности и структуры персонала

№ п/п	Показатель	2015 г	2016 г	2017 г	2018 г
1	Среднесписочная численность работающих, чел				
В том числе:					
2	руководители				
в том числе в возрасте 46 -60 лет старше 60 лет					
3	специалисты				
в том числе в возрасте 46 -60 лет старше 60 лет					
4	рабочие				
в том числе в возрасте 46 -60 лет старше 60 лет					
5	служащие				
в том числе в возрасте 46 -60 лет старше 60 лет					
6	Доля мужчин в численности персонала, %				
в том числе в возрасте 46 -60 лет, % старше 60 лет, %					
7	доля женщин в численности персонала, %				
в том числе в возрасте 46 -60 лет, % старше 60 лет, %					
8	доля лиц с общим средним образованием в численности персонала, %				
в том числе в возрасте 46 -60 лет, % старше 60 лет, %					
9	доля лиц с профессионально-техническим образованием в численности персонала, %				
в том числе в возрасте 46 -60 лет, % старше 60 лет, %					
10	Доля лиц со средним специальным образованием в численности персонала, %				
в том числе в возрасте 46 -60 лет, % старше 60 лет, %					
11	Доля лиц с высшим образованием в численности персонала, %				
в том числе в возрасте 46 -60 лет, % старше 60 лет, %					

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ш

Анализ эффективности использования рабочего времени и норм  
выработки

№ п/п	Показатель	2015 г	2016 г	2017 г	2018 г
1	Коэффициент использования полезного фонда рабочего времени				
2	Коэффициент использования календарного фонда рабочего времени				
3	Коэффициент использования календарного фонда рабочего времени				
4	Коэффициент использования номинального (табельного) фонда рабочего времени				
5	Величина целодневных потерь времени				
6	Величина внутрисменных потерь времени				
7	Удельный вес потерь рабочего времени в календарном фонде рабочего времени, %				
8	Количество отработанных часов в среднем одним работником в год, ч.				
9	Удельный вес работников, работающих неполный рабочий день (неделю), %				
	в том числе в возрасте 46 -60 лет, %				
	старше 60 лет, %				
	в том числе по инициативе администрации, %				
10	Удельный вес работников, отправленных в отпуска по инициативе администрации, в численности, %				
11	Доля работников, допустивших нарушения трудовой дисциплины, в численности, %				
	в том числе в возрасте 46 -60 лет, %				
	старше 60 лет, %				
12	Процент перевыполнения норм выработки (времени), %				



## ПРИЛОЖЕНИЕ Ц

## Анализ производительности труда

№ п/п	Показатели выработки одного работника	2015 г	2016 г	2017 г	2018 г
1	В натуральном выражении				
	В процентах к предыдущему году				
2	В тыс.руб.				
	В процентах к предыдущему году				
3	В трудочасах				
	В процентах к предыдущему году				
4	Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы				

## Данные для анализа движения рабочей силы

№ п/п	Показатель	2015 г	2016 г	2017 г	2018 г
1	Число рабочих мест на конец года, ед.				
2	Число вакантных рабочих мест на конец года, ед.				
3	Ликвидировано рабочих мест за год, ед.				
4	Принято работников, чел. всего				
	В том числе в возрасте, лет				
	До 16				
	16-24				
	25-29				
	30-45				
	46-60				
	Старше 60 лет				
5	Выбыло работников, чел. всего				
	В том числе в возрасте				
	До 16				
	16-24				
	25-29				
	30-45				
	46-60				
	Старше 60 лет				
6	Из строки 6 выбыло, в том числе - по сокращению численности или штата - за нарушения трудовой дисциплины - по желанию работника				
7	Коэффициент внутренней мобильности персонала ( отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период)				
	в том числе в возрасте до 35 лет				
	в возрасте от 36 до 45 лет				
	в возрасте от 46 до 60 лет				
	старше 60 лет				
8	Коэффициент оборота по приему (отношение численности принятых к среднесписочной численности ППП на конец года)				
9	Коэффициент оборота по выбытию (отношение численности уволенных к среднесписочной численности персонала на конец года)				
10	Коэффициент текучести кадров, %				
11	Уровень замещения выбывших работников принятыми (отношение принятых работников к выбывшим, %)				



## ПРИЛОЖЕНИЕ Я

Рекомендуемые шаги по адаптации работников старше 46 лет к новому рабочему месту

№ п/п	Шаги
1	Обеспечение свободного доступа к информации о компании, ее деятельности, деятельности структурного подразделения и особенностей рабочего места
2	Организация знакомства работника в первый рабочий день с непосредственным руководителем и коллегами
3	Разъяснение бытовых вопросов работы подразделения
4	Организация семинаров, курсов и т. п. по различным аспектам адаптации
5	Разработка индивидуального плана обучения

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## Образец учебного паспорта

Табельный номер:	
ФИО	
Дата рождения	
Контактные данные (телефон, адрес электронной почты)	

## Сведения о работе на предприятии

Дата начала работы в организации	
Занимаемая должность/профессия	
Подразделение	
Даты повышений по службе	
Основная зарплата	
Зарплата с учетом премиальных	
Образование/обучение за пределами предприятия	Учебное заведение/ учебный курс Дата: _____ _____ _____
	Учебный курс Дата: _____ _____ _____
	Обучение, пройденное на предприятии
Имеющиеся взыскания	
Прохождение аттестации	_____ _____ _____

## Трудовой стаж

Разряд/категория	Должность/профессия	Год
Примечания:		

Дата и подпись сотрудника отдела кадров: \_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Перечень рабочих мест работников старше 46 лет с повышенным риском профессиональных заболеваний и несчастных случаев

Ф.И.О.	Должность, профессия	Возраст и стаж работы на предприятии	Уровень образования	Дополнительные характеристики (семейное положение, количество нарушений трудовой дисциплины и поощрений и т.п.)	Направления работы
					Досрочный выход на пенсию Направление на повышение квалификации, переподготовку Перевод в другое подразделение, на другое рабочее место Модернизация оборудования Режимы работы И т.д.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

## Анализ повышения квалификации кадров в \_\_\_\_ г.

Показатель	Всего за период	Руководители	Специалисты	Рабочие	Служащие
Численность работников, повысивших квалификацию, прошедших подготовку, обучение вторым профессиям, переподготовку и стажировку, чел.					
Доля в общей численности персонала, %					
Доля работников, повысивших квалификацию, прошедших подготовку, обучение вторым профессиям, переподготовку и стажировку в связи с созданием новых рабочих мест, %.					
Доля работников в возрасте до 35 лет					
Доля работников в возрасте от 36 до 45 лет					
Доля работников в возрасте от 46 до 60 лет					
Доля работников в возрасте старше 60 лет					

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Контрольные индикаторы эффективности мероприятий механизма  
управления работниками старшего трудоспособного возраста

№ п/п	Название мероприятий	Индикаторы
1	2	3
1	Управление компетентностью (оценка, развитие и передача знаний и навыков);	<p>Доля сотрудников старше 45 лет, обратившиеся с просьбой провести оценку навыков и компетенций</p> <p>Соотношение профессионально-квалификационных характеристик работников старше 45 лет требованиям рабочих мест</p> <p>Доля сотрудников старше 45 лет, получившие профессиональные дипломы, сертификаты, профессиональную квалификацию, открывающие возможности для профессионального развития в компании</p> <p>Доля сотрудников старше 45 лет, имеющие доступ к обучению</p> <p>Доля адаптированных программ для обучения сотрудников старше 45 лет</p> <p>Количество курсов, в которых приняли участие работники старше 45 лет</p> <p>Бюджет, выделяемый на обучение работников старше 45 лет</p> <p>Доля работников, участвующих в программах наставничества и обратного наставничества</p>
2	Формирование стратегий развития карьеры с учетом индивидуальных потребностей;	<p>Доля сотрудников старше 45 лет, с которым было проведено интервью по карьерному развитию</p> <p>Доля сотрудников старше 45 лет, участвовавших в программах повышения мобильности</p> <p>Доля учебных программ для менеджеров по управлению разнообразием</p> <p>Количество рабочих мест, подлежащих оптимизации в связи с технологическими изменениями</p> <p>Доля работников старше 45 лет, нуждающиеся в улучшении навыков для продолжения работы в организации</p> <p>Количество работающих пенсионеров</p>
3	Улучшение условий труда и менеджмент здоровья (забота о сохранении здоровья сотрудников);	<p>Доля рабочих мест, на которых работа может быть переведена на режим неполного рабочего дня, неполной рабочей недели, гибкого графика, гибкого рабочего места</p> <p>Доля работников старше 45 лет, предпочитающих работу на условиях неполного рабочего дня, неполной рабочей недели, гибкого графика</p> <p>Наблюдение за последствиями такого выбора в отношении прогулов</p> <p>Количество доступных материалов по вопросам гибкого выхода на пенсию</p>



№ п/п	Название мероприятий	Индикаторы
1	2	3
		<p>Средний возраст прекращения трудоустройства</p> <p>Количество досрочных выходов на пенсию среди работников в возрасте старше 50 лет</p> <p>Уровень профессиональной заболеваемости в возрастной группе старше 45 лет</p> <p>Количество несчастных случаев в возрастной группе старше 45 лет</p> <p>Доля рабочих мест сотрудников старше 45 лет, на которых уменьшено воздействие вредных факторов (уровень шума, вибрация, освещение, температура и т.п., рабочая поза, подъем и перенос тяжестей, монотонность)</p> <p>Доля рабочих мест работников старше 45 лет, организованных на принципах эргономики</p> <p>Доля сотрудников старше 45 лет, участвующих в программах менеджмента здоровья</p> <p>Отчеты по гигиене труда работников старше 45 лет</p> <p>Сумма выплат поощрений за ведение здорового образа жизни</p>
4	Развитие организационной культуры и климата	<p>Количество мероприятий по предупреждению дискриминации по возрасту</p> <p>Количество нанятых работников старше 45 лет</p> <p>Пирамида возраста при вербовке</p> <p>Доступность материалов по профилактике конфликтов в организации</p> <p>Доля работников, старше 45 лет, участвующих в работе разновозрастных команд</p> <p>Доля работников старше 45 лет, обратившихся за отпуском в связи с необходимостью ухода за внуками или старшими родственниками</p> <p>Доступность информации по планированию жизни, финансовой грамотности</p>

## Расчет экономических затрат на механизм повышения успешности и рисками использования работников старшего

## трудоспособного возраста\*

Название операции	Участник операции, чье время учитывается в качестве трудозатрат	Периодичность операции	Время выполнения операции (мин.)	Общее время выполнения операции за год (мин.)	Стоимость минуты рабочего времени специалистов, участвующих в операции, руб.	Стоимость выполнения операций, руб.	Дополнительные расходы, руб.	Общая стоимость операции, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Анализ возрастной пирамиды организации	Специалист по управлению персоналом	Один раз в год	120	120	3,8	456	200	656
			480	480	3,8	1824		
Проведение социологического опроса	Специалист по управлению персоналом Работники структурных подразделений	Один раз в год	20	35250	3,8	133950	400	136174
			480	480	3,8	1824	400	2224
Проведение персоналом-маркетинговых исследований при найме	Специалист по управлению персоналом	Один раз в год	480	480	3,8	1824	400	2224
			30	3000	3,8	11400		11400
Обучение управлению разновозрастными коллективам	Руководители Специалист по управлению персоналом	Один раз в год	60	60	3,8	250	400	650
			30	3000	3,8	11400		11400

Название операции	Участник операции, чье время учитывается в качестве трудозатрат	Периодичность операции	Время выполнения операции (мин.)	Общее время выполнения операции за год (мин.)	Стоимость минуты рабочего времени специалистов, участвующих в операции, руб.	Стоимость выполнения операций, руб.	Дополнительные расходы, руб.	Общая стоимость операции, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Распространение материалов по управлению разнообразием	Специалист по управлению персоналом	Ежемесячно	60	720	3,8	2736	400	3136
Создание учебных паспортов	Специалист по управлению персоналом	Ежегодно	15	52875	3,8	200925	400	201325
Проведение карьерного интервью	Непосредственный руководитель	Ежегодно	15	15855	3,8	60249	400	60649
Создание перечня рабочих мест, на которых ограничено нахождение работника старше 46 лет	Непосредственный руководитель, специалист по охране труда, эксперты организации, проводящие СОУТ	Раз в пять лет	480	96	3,8	1094,4	400	1494,4
Адаптация рабочих мест под нужды работников старше 46 лет	Специалист по охране труда, специалист по эргономике, непосредственный руководитель	Раз в пять лет	480	96	3,8	1094,4	3171000	3172094,4
Консультация с диетологом	Работники	Раз в год	15	15855	3,8	60249	500	60249
	Диетолог		15	1050	3,8	3990		4490

Название операции	Участник операции, чье время учитывается в качестве трудозатрат	Периодичность операции	Время выполнения операции (мин.)	Общее время выполнения операции за год (мин.)	Стоимость минуты рабочего времени специалистов, участвующих в операции, руб.	Стоимость выполнения операций, руб.	Дополнительные расходы, руб.	Общая стоимость операции, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Участие в покупке велосипедов	-	По заявлению	-	-	-	317100	-	317100
Участие в приобретении абонементов в спортзал	-	Раз в год	-	-	-	3805200	-	3805200
Материальная помощь за здоровый образ жизни	-	Раз в год	-	-	-	211400	-	211400
250-ти часовое обучение	-	По заявлению	-	-	-	-	-	30000
Наставничество	Наставник	Каждый месяц	600	7200	3,8	27360	1268400	1295760
Интервью при вывобождении	Специалист по управлению персоналом	При вывобождении и	15	540	3,8	2052	400	2452
Премия за проект по самозанятости	Комиссия из 3 представителей работодателя	По заявлению	60	60	3,8	684	10000	10684
Итого	-	-	-	-	-	-	-	9327137,8

\*При расчетах учитывались следующие допущения:  
 Предприятие химический промышленности  
 Среднесписочная численность персонала – 3525 чел.  
 Среднесписочная численность работников в возрасте от 46 до 60 лет – 1057 чел.  
 Средняя заработная плата по предприятию - 36746 руб.  
 Уровень текучести - 3,5%

Название операции	Участник операции, чье время учитывается в качестве трудозатрат	Периодичность операции	Время выполнения 1 операции (мин.)	Общее время выполнения операции за год (мин.)	Стоимость минуты рабочего времени специалистов, участвующих в операции, руб.	Стоимость выполнения операций, руб.	Дополнительные расходы, руб.	Общая стоимость операции, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<p>В социологическом опросе участвуют 50% персонала</p> <p>Количество руководителей, участвующих в обучении управлением разновозрастными командами – 100 чел.</p> <p>Подготовка и анализ социологического исследования занимает 480 мин.</p> <p>Стоимость бумаги – 400 руб.</p> <p>Количество рабочих мест, на которых работают работники старше 46 лет, подлежащие изменениям – 10%</p> <p>Стоимость модернизации 1 рабочего места – 30 000 руб.</p> <p>Обратились с заявлением о субсидировании покупки велосипеда – 10% работников в возрасте старше 46 лет.</p> <p>Обратились с заявлением о получении материальной помощи за здоровый образ жизни – 10% работников в возрасте старше 46 лет</p> <p>Размер материальной помощи – 2000 руб.</p> <p>Участие предприятия в покупке велосипеда – 3000 руб.</p> <p>Участие компании в приобретении абонемента – 3000 руб. в месяц</p> <p>Доплата за наставничество - 1000 руб. в месяц</p> <p>Выразили желание стать наставниками – 10% работников в возрасте от 46 до 60 лет</p> <p>Ушло по причинам текучести 36 работников старшего трудоспособного возраста,</p> <p>из них вышли на пенсию – 25 чел.,</p> <p>из них 2 обратились с заявлением о переквалификации</p> <p>из них 1 защитил проект по самозанятости</p> <p>Стоимость 250-ти часового обучения 1 работника – 15000 руб.</p> <p>Стоимость 20-ти часового обучения – 3000 руб.</p>								