



АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ СТАРШЕЙ ВОЗРАСТНОЙ ГРУППЫ

Материал подготовлен в рамках государственного задания РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2015 г.

В статье анализируется международный опыт кадровой политики в отношении государственных служащих старшей возрастной группы. Приводятся результаты изучения проблемы зарубежными исследователями, описываются программы, в том числе государственные, направленные на максимально эффективное использование потенциала пожилых сотрудников, характеризуются вопросы правовой защиты работающих пожилых специалистов и пути преодоления дискриминации по возрасту.

Отмечается объективность общемировых тенденций повышения продолжительности жизни и старения населения, что приводит и к увеличению пенсионного возраста. При этом население старшей возрастной группы становится значимым фактором развития экономики как с точки зрения участия в производстве, так и в потреблении. В статье показаны примеры повышения социально-профессиональной активности лиц старшей возрастной группы как управляемого процесса, выгодного и для работников, и для работодателей. Отмечается, что тенденции более бережного и рационального отношения к социально-профессиональным ресурсам лиц старшего возраста становятся очевидными не только на примере реализации государственных программ управления занятостью за рубежом или корпоративных практик управления кадровым потенциалом, но и в деятельности государственных органов по отношению к собственным служащим.



Ю.В. Синягин

*доктор психологических наук,
профессор, заместитель директора,
Институт «Высшая школа
государственного управления» РАНХиГС
при Президенте Российской Федерации, г. Москва
yvsin1@yandex.ru*



И.Б. Шебураков

*кандидат психологических наук, доцент, декан
факультета оценки и развития управленческих кадров,
Институт «Высшая школа государственного
управления» РАНХиГС при Президенте Российской
Федерации, г. Москва
shebur@list.ru*

Ключевые слова:

*международный опыт, трудовой потенциал пожилых
сотрудников, карьера, управление карьерой представителей
старшей возрастной группы.*

Сегодня относительная доля лиц старше трудоспособного возраста в структуре населения России составляет более 21%. Достижения медицины, геронтологической науки, улучшение социально-экономических показателей, условий проживания позволяют предполагать тенденцию дальнейшего роста этого, что приводит к тому, что нынешний пенсионный возраст становится не соответствующим официально называемому термину «срок дожития» и реально представляет активный этап жизни человека как по длительности, так и по социальной значимости. Это нашло отражение в появлении понятия «третий возраст», к представителям которого относят лиц пенсионного возраста, чьи физические, психологические и профессиональные ресурсы позволяют вести активный образ жизни, а также трудовую и образовательную деятельность [7].

Такое положение отмечается и в органах государственной власти Российской Федерации, где работает значительное число государственных служащих старшей возрастной группы, 60 лет и более, которые в кадровой типологии называются пожилые чиновники. Численность таких работников, особенно в федеральных органах государственной власти, значительна и составляет 5,8% от всех государственных служащих [6].

Результаты диссертационного исследования Т.В. Смирновой зафиксировали преобладание позитивной оценки роли и знаний пожилых людей в профессионально-деловой сфере — 74% респондентов согласились с тем, что сотрудники с большим опытом оказывают положительное влияние на работу организации, и только 18% считают их препятствием для внедрения новой техники и технологий. При этом отсутствие на предприятии пожилых работников представляется проблемой в основном для респондентов молодого (31%) и старшего (32%) возраста [5].

Тем не менее практически все работающие пенсионеры (почти 90%) встречаются с дискриминацией по возрастному признаку, поскольку в современном российском законо-

дательстве о труде и занятости отсутствует само понятие «пожилой работник», в государственных социальных программах фактически отсутствуют направления, содействующие занятости и квотированию рабочих мест для них. Это в полной мере относится и к системе государственной службы.

С этих позиций важным выступает анализ международного опыта кадровой политики в отношении людей пожилого возраста, в том числе и государственных служащих старшей возрастной группы.

Мировой экономический кризис изменил ситуацию в сфере трудовых отношений в большинстве развитых стран. Глобальной проблемой стал рост безработицы. На рынке труда ряда государств проявились новые тенденции [1]. Так, эксперты Чикагского университета США, зафиксировавшие в 2001 г. повышение трудовой активности пожилых граждан и увеличение доли работающих пенсионеров, в 2007 г. отмечают тенденцию увеличения числа работающих граждан США в возрасте от 65 до 74 лет, которая значительна на фоне заметного роста числа безработных. Похожая картина наблюдается и в Великобритании, где за последние два года (разгар экономического кризиса), согласно официальным правительственным подсчетам, число работающих граждан в возрасте 65 лет и выше увеличилось на 13%. В государствах Евросоюза уровень экономической активности населения 55-64 года повысился с 38,7% в 1992 г. до 49,3% в 2007 г. [2].

Приведенные цифры показывают, что тенденция к увеличению занятости пожилых граждан за рубежом сохранилась даже в кризис. Более того, в кризис обнаружилось не



Ю.В. Снягин, И.Б. Шебураков

Анализ международного опыта
управления карьерой
представителей старшей
возрастной группы

только недостатки экономики «финансового пузыря», но и достоинства западной социальной модели. К числу ее неоспоримых достоинств относятся эффективное стимулирование занятости пожилых работников, создание благоприятных условий для их адаптации к меняющимся запросам на рынке труда, успешное использование профессиональных знаний и интеллектуального потенциала пожилых.

В развитых странах применяются разнообразные формы и методы стимулирования занятости пожилых. Условно их можно разделить на поощрительные и принудительные.

В ряде зарубежных стран (Германии, Финляндии, Великобритании, Дании и др.) в последнее десятилетие были реализованы реформы, которые побуждают пожилых продолжать трудовую деятельность. Так, в Германии на протяжении многих лет действует федеральная правительственная программа «Знания и опыт на службу инициативам», которая призвана содействовать пожилым в реализации их трудового потенциала, в том числе в сфере предпринимательства. В ее рамках внедряются очень интересные инициативы, например, образовательные программы для чиновников и бизнесменов по организации труда пожилых граждан на предприятиях и в компаниях. В ряде стран создаются стимулы для того, чтобы пожилые люди активно учились: в той же Германии за последние 10 лет количество слушателей старшего возраста в вузах увеличилось на 22%.

Интересен опыт французской компании «Pechiney S.A.», которая занимает четвертое место в мире по объемам производства алюминия, где работникам пенсионного или

предпенсионного возраста предлагают изменить свои обязанности или начать новую карьеру, вступив в программу переобучения.

В Великобритании реализуется национальная программа «New Deal 50 Plus», направленная на борьбу с безработицей среди граждан 50 лет и старше. В соответствии с этой программой тем работодателям, которые принимают на работу пожилых, перечисляются единовременные субсидии, организован набор преференций для граждан старше 50 лет, решивших начать собственный бизнес (им выдаются беспроцентные кредиты, гранты на самостоятельное повышение квалификации и переобучение, оплачиваются услуги профессиональных консультантов и др.), которые помогают молодым уже людям освоить новую профессию [1]. Продуктивен и опыт Национального института непрерывного образования взрослых (The National Institute of Adult Continuing Education (NIACE, Великобритания)). Это неправительственное учреждение, открытое еще в 1921 г., сегодня играет роль одного из ключевых общественных институтов, способствующих профессиональной и психологической адаптации взрослых и пожилых граждан к быстро меняющейся ситуации на рынке труда.

В Дании повсеместно действуют «народные школы», где пожилые могут получить вторую профессию, освоить как гуманитарные, так и технические профессии. Здесь при каждом муниципалитете действуют так называемые советы пожилых, решающие все проблемы, касающиеся пенсионеров, в том числе и трудоустройство. В 2012 г. по инициативе Дании состоялся «Европейский год активного старения и солидарности поколений», в ходе которого реализованы новые программы по изменению жизни пожилых к лучшему.

В Финляндии имеет успех национальная программа, задачами которой было улучшение условий работы для пожилых людей и привлечение различных видов организаций, в работе которых могут принять участие пожилые люди.



Другим направлением выступают технологии, предложенные самими предприятиями, например, французские производители автомобилей разработали систему превентивных мер для сохранения физического и психического здоровья. На предприятиях была введена практика, позволяющая получить максимальную пользу от различного опыта и навыков всех работников. Японские производители автомобилей ввели гибкую рабочую практику на сборочной линии для того, чтобы учитывать различные скорости работы представителей различных возрастных групп, что позволило увеличить производительность труда на 10%.

Для того чтобы помогать лицам старшей возрастной группы комфортно чувствовать себя в профессиональной сфере, в зарубежных странах существуют специальные сайты для лиц предпенсионного и пенсионного возраста (старше 50 лет), где люди могут получать актуальную информацию, в том числе связанную с поиском для себя работы (соответствующей их требованиям (требованиям к полной или частичной занятости, интенсивностью передвижения, в том числе между странами, ограничениями по здоровью и т.п.). На данных сайтах размещается информация о вакансиях исключительно для пенсионеров.

Примером могут служить сайты <http://www.retirementliving.com/jobs-for-seniors> и <http://www.seniorjobbank.org>.

На названных ресурсах содержится множество баз данных со свободными вакансиями. Помимо информации о вакансиях, подобные сайты размещают различные пособия для пенсионеров, включая специальные «мотивирующие» книги, гласящие, что на пенсии жизнь не заканчивается и можно продолжать работать даже в зрелом возрасте и добиваясь профессионального успеха и личного роста.

За рубежом разработан и применяется целый ряд мероприятий, направленных на реализацию социально-трудового потенциала представителей третьего возраста с учетом осо-

бенностей состояния экономики и рынка труда. Среди таких практик следует отметить гибкий рабочий график для пожилых работников, снижение количества рабочего времени, перевод пожилых сотрудников на работы, требующие меньших физических затрат. По вопросу реализации социально-трудового потенциала пожилых принципиальное отличие России от европейских стран и США состоит в игнорировании проблемы на всех уровнях.

Одним из вариантов решения вопроса реализации социально-трудового потенциала пожилых людей является их включение в предпринимательскую среду, активно практикуемое в западных странах. Результаты исследований свидетельствуют об актуальности такой темы и для России: около трети работающих пенсионеров проявляют либо проявляли ранее интерес к сфере частного предпринимательства. Было выявлено два основных направления, выбираемых для организации малого бизнеса в пожилом возрасте: 1) открытие собственного дела в сфере своей профессии и 2) ведение деятельности, связанной с торговлей. Особенностью вхождения в предпринимательскую среду российских пенсионеров является определяющий характер такого фактора, как аналогичный пример близких людей. В качестве препятствий помимо социальных стереотипов, мешающих пожилому человеку принять важное решение, следует отметить отсутствие специальных образовательных программ, гибкой системы кредитования, направленной на поддержание предпринимательских инициатив пожилых людей, а также недостаток информации о положительных приме-



Ю.В. Снягин, И.Б. Шебураков
Анализ международного опыта
управления карьерой
представителей старшей
возрастной группы

рах начала бизнеса в пожилом возрасте. Отмечается, что предпринимательская деятельность в пожилом возрасте представляет собой актуальную и вместе с тем практически неисследованную социальную проблему.

Сегодня одним из путей управления карьерой представителей старшей возрастной группы выступает повышение официального пенсионного возраста (осуществленное в последние годы в Австрии, Бельгии, Болгарии, Великобритании, Италии, Франции, Португалии). В настоящее время самый высокий пенсионный возраст установлен для мужчин и женщин Исландии и Норвегии — 67 лет, на год ниже в США, причем там предполагается увеличить пенсионный возраст до 67 лет к 2027 г. В ряде развитых стран пенсионный возраст для мужчин и женщин составляет 65 лет, в том числе в Германии, которая планирует увеличить его до 67 лет в 2012-2027 гг.) [2].

В ряде стран отмечается ограничение практики досрочного выхода на пенсию работников предпенсионного возраста (Австрия, Бельгия, Великобритания, Дания, Греция, Италия, Нидерланды, страны ЦВЕ и Прибалтийских государств). В этот список можно включить и Францию, где, например, подписано соглашение о прекращении практики предоставления пенсии раньше 58 лет [1]. В Финляндии при досрочном уходе работника государство возлагает на предприятия обязанность оплачивать часть его пенсии, а также пособие по безработице [4].

Происходит усиление зависимости размера пенсий от величины периода взносов работников и работодателей в пенсионные фонды (в странах ЦВЕ и большинстве за-

падноевропейских стран ЕС). Там же ужесточаются правила назначения пенсий по инвалидности и выплат по больничному листу и др. Эти меры направлены на решение двух задач: сокращение бюджетных расходов и уменьшение дефицита государственного бюджета; стимулирование роста экономической активности населения, увеличение предложения на рынках труда. Однако все же в большинстве развитых стран приоритет отдается мерам поощрения, а не принуждения пожилых к труду.

Все последнее десятилетие в промышленно развитых странах на государственном уровне ведется целенаправленная политика по усилению правовой защиты граждан пожилого возраста, закреплению в действующем законодательстве специальных норм, способствующих реализации их конституционных прав, в том числе и права на труд. Показателен пример Австралии, где в 1996 г. был принят Закон о трудовых отношениях, в соответствии с которым работодатель не должен увольнять пожилого сотрудника, если этот шаг не вызван «вынужденной потребностью» предприятия.

В развитых странах делается ставка на активное привлечение пожилых людей к участию в малом бизнесе. При этом обычно применяется самый широкий набор стимулов: бесплатные обучающие программы для пожилых, желающих заняться бизнесом, налоговые преференции, упрощенная процедура выдачи кредитов, на законодательном уровне формируются определенные правила для бизнеса, чтобы условия внутри компаний были комфортны для пожилых сотрудников. Такие меры дают очень ощутимый для экономики эффект, что лишний раз доказывает: трудовой потенциал пожилых граждан значителен. Так, по данным Американской ассоциации пенсионеров, в Соединенных Штатах люди старше 50 лет чаще становятся предпринимателями, чем представители молодого поколения. При этом каждый третий из них открывает собственное дело впервые. Так, Мэри Кэй открыла собственную косметическую



компанию только после выхода на пенсию. Реймонду Кроку было 52 года, когда он основал компанию «Макдоналдс», и др. [4].

Сегодня мир ищет новые источники роста, и один из них — развитие так называемой серебряной экономики (т.е. экономической модели, в рамках которой значительное место отводится именно пожилым), в рамках которой пожилые люди, оставаясь на рынке труда, повысят свой доход, дольше будут финансово независимыми, а сама экономика получит прирост поступлений и снижение расходов на пенсии.

В докладе «Новые волны роста», подготовленном экономистами Оксфордского университета и одной из ведущих мировых консалтинговых компаний Accenture, приводятся данные, в соответствии с которыми только за счет стимулирования занятости пожилых, за счет их вовлечения в малый и средний бизнес к 2020 г. в США будет на 5 млн рабочих мест больше, чем сейчас, ВВП — больше как минимум на 440 млрд долларов (или на 2,2%) [3].

Тенденции, связанные со старением населения и необходимостью уделять больше внимания работникам старшей возрастной группы, характерны и для государственной службы за рубежом.

Так, пенсионный возраст недавно нанятых служащих в Гонконге будет продлен с 60 до 65 лет в ходе правительственного плана по решению проблемы старения населения и сокращения рабочей силы. Хотя возраст выхода на пенсию для уже работающих служащих государственного сектора будет оставаться неизменным, руководители государственных органов смогут принимать более гибкие решения, чтобы сохранить тех работников, которые достигнут пенсионного возраста. Интересно, что сами государственные служащие в целом поддержали это предложение, хотя и были обеспокоены тем, что продвижение перспективных молодых государственных служащих будет затруднено. Так, приводятся слова секретаря по гражданской службе Паул Тан Квок Вая, который сказал: «В лице демографи-

ческих проблем, вытекающих из старения населения и сокращения рабочей силы, правительство... считает, что это подходящее время для изучения возможных вариантов расширения срока службы гражданских служащих». Действующие государственные служащие, которые захотят работать после 60 лет, смогут подавать заявки в соответствующее ведомство. Сотруднику будет позволено работать до 60 лет, если он успешно пройдет серию оценочных и физических испытаний. Кроме того, бюро гражданской службы также планирует упростить условия для сотрудников, желающих работать в частном секторе после выхода на пенсию. В процессе принятия решений о продлении возраста нахождения на государственной службе правительство Гонконга проводило «четырёхмесячные консультации», в ходе которых проводился сбор мнений самих государственных служащих. При этом опрос более чем 1000 сотрудников иммиграционной службы обнаружил, что 75% служащих поддержали продление пенсионного возраста.

Таким образом, общие тенденции старения населения в развитых странах заставляют обращать внимание на социально-профессиональный потенциал работников старших возрастных групп. Органы государственной власти, не являясь исключением, следуют этой общей тенденции. При этом необходимо отметить, что растет количество специальных программ, рассчитанных как на всех граждан, так и на государственных служащих, обеспечивающих их включенность в профессиональную деятельность и после достижения пенсионного возраста.



Ю.В. Снягин, И.Б. Шебураков
Анализ международного опыта
управления карьерой
представителей старшей
возрастной группы

Список литературы

1. *Владимиров Д.Г.* Пожилые граждане на рынке труда: зарубежный опыт // Формирование новой информационной политики в отношении людей зрелого возраста: актуальность, перспективы и тенденции / по информационно-библиографическим ресурсам Управления библиотечных фондов (Парламентской библиотеки). М., 2014. С. 12-15.

2. *Жаркова С.А.* Социально-экономические проблемы труда лиц пожилого возраста: Автореф. дисс. ...канд. экон. наук. Омск, 2010.

3. *Кувшинова О.А.* Проблемы социального конструкта пожилого возраста // Вестник Томского государственного университета. Сер. Философия. Социология. 2012. № 1. С. 24-30.

4. *Самохина Т.* Резервы «третьего возраста» // Формирование новой информационной политики в отношении людей зрелого возраста: актуальность, перспективы и тенденции / по информационно-библиографическим ресурсам Управления библиотечных фондов (Парламентской библиотеки). М., 2014. С. 36-37.

5. *Смирнова Т.В.* Концептуальные основания реализации социально-трудового потенциала пенсионеров по возрасту: Автореф. дисс. ... докт. социол. наук. Саратов, 2010.

6. Современное российское чиновничество: динамика и основные тенденции развития / Попов В.Г., Хохряков Б.С. URL: <http://chinovnik.uapa.ru/en/issue/2003/01/11/?print>

7. *Щербаков И.М.* Посттрудова социализация пожилых людей в современной России: Автореф. дисс. ...канд. социол. наук. Н. Новгород, 2006.

ANALYSIS OF INTERNATIONAL EXPERIENCE OF CAREER MANAGEMENT OF AGED GROUP REPRESENTATIVES

The material was prepared in the framework of the State task of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration for 2015

Yury V. Sinyagin

The Institute "Higher School of Public Administration" of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
yvsin1@yandex.ru

Ilya B. Sheburakov

The Institute "Higher School of Public Administration" of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
shebur@list.ru
shebur@list.ru

Abstract

The article analyzes international experience of the HR policy for public service employees of the old age group. Presented the results of study the issue obtained by foreign researchers, described various programs, including the state programs, aimed at the most efficient use of the capacity of older workers. Issues of legal protection of older workers and different ways of overcoming age discrimination are characterized in the article. There is a worldwide awareness concerning the tendency of the rising life expectancy and the population aging leading to an increase of retirement age. At the same time, the population of aged groups is becoming an important factor in economic development, both in matters of participation in production and consumption. In this article described examples of increasing social and professional activity of older persons as a managed process that can be profitable for workers and employers. It is pointed out that the tendency for more careful and rational attitude to the social and professional resources of the older workers are becoming increasingly clear on an

example of the implementation of not only state management programs of employment management abroad or corporate practices of HR, but in the work of public authorities for their service workers.

Keywords: international experience, employment potential of older workers, career, career management of representatives of the senior age group.

References

1. Vladimirov D.G. Senior citizens in the labor market: foreign experience. Formation of a new information policy in relation to people of mature age: relevance, prospects and trends. Information and bibliographic resources. Department of library collections (the Parliamentary Library): Moscow, 2014. Pp. 12-15. (In Russ.)

2. Zharkova S.L. Socio-economic problems of the working elderly. Author. diss. ... cand. ehkon. sciences. Omsk, 2010. (In Russ.)

3. Kuvshinova O.A. Problems of social construct elderly. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Philosophy. Sociology.* 2012. №1. S. 24-30. (In Russ.)

4. Samokhina T.V. Provisions of the «third age». Formation of a new information policy in relation to people of mature age: relevance, prospects and trends. Information and bibliographic resources. Department of library collections (the Parliamentary Library): Moscow, 2014. Pp. 36-37. (In Russ.)

5. Smirnova T.V. Conceptual bases of realization of social and labor potential of old-age pensioners. Author. diss. ... doct. sociol. sciences. Saratov, 2010. (In Russ.)

6. The modern Russian officials: the speaker and the main trends of development. V.G. Popov, B.S. Khokhryakov URL: <http://chinovnik.uapa.ru/en/issue/2003/01/11/?print> (In Russ.)

7. Shcherbakov I.M. Posttrudovaya socialization of older people in modern Russia. Author. diss. ... cand. sociol. science. N. Novgorod 2006. (In Russ.)



ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ: ВЫШЛА В СВЕТ НОВАЯ КНИГА!

Наука для образования: Коллективная монография / Сост. и науч. ред. Н.Ю. Синягина, Е.Г. Артамонова. М.: АНО «ЦНПРО», 2015. 252 с.

Коллективная монография «Наука для образования» представляет обзор научных проектов, реализуемых ведущими российскими и зарубежными специалистами в области актуальных проблем образования, воспитания и дополнительного образования детей.

В книге представлены результаты наиболее значимых научных исследований и разработок в сфере образования личности, среди которых модели воспитания, профилактики асоциального поведения, формирования здорового образа жизни, новейшие технологии этого процесса, содержатся рекомендации по их использованию в педагогической практике.

Монография предназначена для руководителей и педагогических работников образовательных организаций, научных сотрудников, студентов и аспирантов, также она будет интересна родительской обществу.

Подробная информация и заявки на приобретение книги —

по электронной почте:
ano-cnpro@mail.ru