#### Проблемы карьерного потенциала государственных служащих старшей возрастной группы

***2017***

***Оглавление***

Введение

Глава 1. Проблема карьеры работников старшей возрастной группы в государственных органах

1.1 Карьерный потенциал и управление деловой карьерой

1.2 Старшая возрастная группа государственных служащих в органах власти

1.3 Особенности карьеры старшей возрастной группы государственных служащих

1.4 Анализ международного опыта управления карьерой представителей старшей возрастной группы

Глава 2. Исследование карьерного потенциала государственных служащих старшей возрастной группы в органах государственной власти

2.1 Процедура и методы исследования

2.2 Результаты исследования

2.2.1 Отношения государственных служащих старшей возрастной группы с представителями других возрастов

2.2.2 Личностные и профессиональные качества государственных служащих старшей возрастной группы

2.3 Результаты анкетирования государственных служащих разных возрастных групп

2.4 Предложения по оптимизации использования государственных служащих старшей возрастной группы в государственных органах

2.5 Выводы по эмпирической главе

Заключение

Список использованных источников

***Введение***

Одной из основных задач любого государства является улучшение условий жизнедеятельности народа, включающее в себя развитие социальной, духовной, экономической и политической сфер. Современные исследования структуры населения Российской Федерации показывают, что улучшение условий жизнедеятельности и развитие медицины, как и во всем мире, вызывает стремительный рост доли лиц старше трудоспособного возраста, которая, на настоящий момент, в нашей стране составляет уже около 21% [1]. Эта тенденция приводит к тому, что общество отныне видит пенсионный возраст таким же социально-значимым периодом жизнедеятельности, как и всю жизнь до пенсии.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Процессы, протекающие во всем обществе, безусловно, затрагивают систему государственной службы, поэтому, вышеуказанная статистика вызывает необходимость предпринимать определенные действия для более эффективного использования профессионального потенциала государственных служащих пенсионного возраста. Однако система управления кадрами на государственной службе, существующая на данный момент, не достаточно учитывает возрастные и психологические особенности государственных служащих старших возрастов, и, как следствие, не создает условия, необходимые для эффективной реализации их потенциала, знаний и навыков, накопленных за годы службы. Данная ошибка запускает цепную реакцию, которая характеризуется преуменьшением экспертного и управленческого опыта, которым обладают государственные служащие старшей возрастной группы, затруднением их работы, ростом безработицы среди пожилых людей и, самое главное, потерей ценных и высококвалифицированных кадров. Все вышесказанное приводит к тому, что вопрос управления карьерным потенциалом государственных служащих старшей возрастной группы с каждым годом становится более актуальным.

карьера старшая возрастная группа

Проблема карьерного потенциала государственных служащих старшей возрастной группы является междисциплинарной. На протяжении множества лет исследователи в рамках различных научных областей и подходов изучали данную тему (например, А. Богомолец, Е. Стеженская, И. Давыдовский, Л. Хайфлик, М. Сонин и др. в рамках медико-биологического подхода; О. Краснова, Э. Эриксон, П. Балтес и др. в рамках психологического подхода), однако, на сегодняшний день, множество вопросов в контексте настоящей области исследования остаются нерешенными и требующими ответов.

Стремительность демографического старения населения сделала актуальными исследования социальных аспектов пожилого возраста. Так, значительный вклад в данную область внесли: М. Блекнер, Дж. Мид, У. Генри, А. Роуз. Базой для их трудов стали социогеронтологические теории, заложенные трудами Э. Дюркгейма, П. Бурдье, М. Вебера.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Появляется необходимость исследования ресурсного потенциала людей старших возрастов для экономики России, которые проводятся такими учеными как Р. Капелюшникова, В. Доброхлеб, О. Синявская.

Благодаря В. Кижеватовой в социологии появляется понятие "социально-трудовой потенциал", которое помогает рассмотреть происходящие социально-демографические и социокультурные тенденции с точки зрения существующих социогеронтологических представлений. Социально-трудовой потенциал изучается также Г. Беккером, П. Бурдье, В. Радаевым, А. Марковой, Е. Климовым и др.

Исследования влияния различных факторов на жизнедеятельность пожилых членов общества говорят об их желании быть вовлечёнными в общественную жизнь и социально полезными на протяжении всей жизни. Так, учёных начинает волновать вопрос целесообразности данной вовлеченности с точки зрения социально-экономического аспекта. Подобные исследования отражаются в работах О. Синявской, Н. Вишневской, А. Писарева. В связи с вышеуказанными тенденциями, учёные вводят новое понятие для людей пенсионного возраста, ведущих активный трудовой и социально значимый образ жизни - "третий возраст". Становятся значимыми исследования социальных взаимоотношений между лицами пожилого возраста и представителями других возрастных групп, которые проводятся в рамках анализа поколений такими учеными как М. Глотова, К. Мангейм, Н. Шахтамова и др.

Помимо большинства преимуществ, найденных учеными в ходе исследований трудового потенциала работников старше трудоспособного возраста, многие исследователи также выявили некоторые отрицательные моменты в рамках данной тематики. Так Э. Зеер говорит о некоторых ограничениях при реализации социально-трудового потенциала людей пожилого возраста, а В. Фролькис доказал наличие в данном возрасте такого аспекта, как эмоциональное выгорание. Вместе с этим, труды У. Липмана, О. Красновой, М. Бреуера и других посвящены социальным стереотипам в отношении старости.

Все вышесказанное является свидетельством повышенного внимания к теме карьерного потенциала работников старшей возрастной группы у учёных и исследователей в разных областях знаний. Однако, не смотря на это, многие вопросы остаются нерешенными. На данный момент отсутствуют какие-либо исследования в такой важной области, как разработка направлений для реализации социально-трудового потенциала людей старше трудоспособного возраста. Это очень большое упущение, поскольку именно вышеуказанная сфера заключает в себе огромное количество трудностей и проблем. Так, наблюдаются существенные трудности при реализации социально-трудового потенциала пенсионеров, которые выражаются в затруднении трудоустройства и карьерного продвижения.

В итоге, подобная дискриминация приводит к тому, что многие пенсионеры ограничиваются семьей и бытом, не пытаясь выйти на работу, что, в свою очередь, влечёт за собой отрицательные последствия как для отдельных организаций, производства и отраслей науки, так и для социально-трудового потенциала всего общества страны. Поэтому изучение особенностей карьеры и реализации потенциала лицами старше трудоспособного возраста является крайне важной областью исследования. Так, значимость настоящего и многих других исследований в этой области сводится к поиску и анализу возможностей применения социально-трудового потенциала людей старшей возрастной группы (в особенности государственных служащих).

Исходя из всего вышесказанного, *гипотеза* настоящего исследования гласит: эффективная реализация потенциала лиц старшей возрастной группы, в особенности, государственных служащих, является крайне значимым и существенным фактором в процессе решения производственных задач и достижения целей различных организаций, в особенности, в реализации полномочий государственных органов.

*Объектом* настоящей работы являются государственные служащие старшей возрастной группы.

*Предметом* является карьерный потенциал государственных служащих старшей возрастной группы.

*Целью* настоящего исследования выступает разработка предложений для повышения эффективности использования личностно-профессиональных ресурсов государственных служащих старшей возрастной группы путём внедрения и развития на государственной службе современных кадровых технологий, а также повышения эффективности реализации кадровой политики.

Для достижения вышеуказанной цели были поставлены следующие *задачи*:

. Сформировать представление о социально-трудовом и карьерном потенциале государственных служащих старшей возрастной группы, их положении в социальной структуре современного общества, а также роли в государственных органах.

. Провести анализ зарубежных и отечественных источников по данной тематике.

. Провести анализ зарубежных и отечественных практик управления карьерным развитием лиц старше трудоспособного возраста, в особенности государственных служащих старшей возрастной группы.

. На основе проведенного анализа, выявить уникальные личностно-профессиональные ресурсы государственных служащих старшей возрастной группы, которые смогут стать подспорьем при организации работы с ними.

. Провести исследования, позволяющие выявить отношение самих госслужащих (в том числе и пожилых) к карьерному потенциалу старшей возрастной группы и возможности адаптации существующих условий труда под их социально-психологические особенности.

Основными *методами* исследования является:

анализ документов;

- фокус-группа;

анкетирование.

# ***Глава 1. Проблема карьеры работников старшей возрастной группы в государственных органах***

# ***1.1 Карьерный потенциал и управление деловой карьерой***

Создание оптимальных условий труда для государственных служащих старшей возрастной группы является крайне важным шагом в процессе достижения эффективности их работы. Однако данный аспект выступает лишь необходимым минимумом, а не панацеей от всех проблем. Достижение успешной и продуктивной работы, а также продление профессионального долголетия работников зависит от многих факторов, соответственно, необходимо прилагать осознанные и целенаправленные усилия по планированию карьеры пожилых работников. Иным словами, продуктивность карьеры госслужащих старшей возрастной группы зависит от правильно построенной системы управления их карьерой.

Так, учёные определяют понятие "управление карьерой" как комплексную кадровую технологию, являющуюся результатом взаимодействия руководителей и кадровых служб, которое ведётся с целью воздействия на развитие способностей работников, накопление профессионального опыта и рациональное использование потенциала не только в интересах сотрудников, но и организации в целом [2].

Другое понимание данной технологии заключается в приравнивании её к комплексу мероприятий, которые проводит кадровая служба с целью мотивации, организации, планирования и контроля служебного роста работника, основываясь на его целях, потребностях, возможностях и способностях, а также исходя из социально-экономических условий и возможностей организации [3].

Следующее определение фокусируется на том, что управление карьерой представляет из себя планомерное продвижение по должностям, осуществляемое под руководством линейного руководителя и кадровых служб, с момента принятия человека на работу в организацию вплоть до его предполагаемого увольнения [4].

Для достижения эффективности действий управление карьерой должно соответствовать интересам работников организации, но и не противоречить принципам предприятия. Заинтересованность сотрудников в создании условий для собственной самореализации и роста, а также достижения конкурентоспособности бесспорна, поэтому предпочтительным направлением при осуществлении управления карьерой работников является модель партнёрства, которая основывается на сотрудничестве трёх сторон: руководителя, кадровой службы и работника (рисунок 1) [5].



Рис. 1. Модель партнёрства в управлении карьерой

В данной модели у каждого участника своя роль. Так, работник несёт ответственность на планирование и развитие собственной карьеры, руководитель играет роль наставника, а кадровая служба выступает профессиональным консультантом и, вместе с этим, управляет развитием сотрудников в организации.

Если рассматривать построение системы управления карьерой по отношению к государственным служащим, то они также становятся специфическим субъектом данной деятельности. Поэтому роль наставника может относиться не только к руководителю, но также к опытному сотруднику, имеющему в организации определенный статус. Так, чаще всего, в этой роли выступает государственный служащий старшей возрастной группы из-за своего опыта и занимаемого положения. Однако, если обратиться к ситуации, когда в процесс управления карьерой вовлечены сами пожилые чиновники, то в данном случае активная позиция принадлежит всем сторонам данного процесса, то есть самим государственным служащим, руководителю государственной структуры и кадровой службе.

Существует несколько механизмов, в контексте которых осуществляется процесс управления карьерой [6]:

*механизмы развития* (саморазвитие, адаптация и наставничество);

*механизмы отбора* (оценка, конкуренция, самопрезентация);

*механизмы продвижения* (вертикальное перемещение, ротация кадров).

Вышеуказанные механизмы необходимы не только простым работникам, но и государственным служащим старшей возрастной группы, однако пожилые чиновники в рамках данных механизмов могут занимать нетрадиционную роль (например, если рассматривать ситуацию наставничества). Причём, основная разница в роли наставничества для молодых и пожилых чиновников в том, что для первых данный аспект выступает в качестве поддержки со стороны, а для вторых - в качестве фактов самореализации через призму ощущения востребованности.

Процесс взаимодействия сотрудника и организации при осуществлении процесса управления карьерой отражен на рисунке 2.



Рис. 2. Принципиальная схема взаимодействия организации и работнике в процессе управления карьерой по Н.И. Шаталовой [6]

Некоторые учёные указывают ещё одну сторону, относящуюся к процессу управления карьерой - профсоюзная организация [7]. В данном случае существует определенное распределение функций между четырьмя субъектами управления карьерой (таблица 1).

Таблица 1. Функциональные взаимосвязи в процессе управления карьерой в организации по А.Я. Кибанову

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Функции | Дирекция | Служба управления персоналом | | Начальники отделов | Профсоюзный комитет |
| 1. Составление планов управления деловой карьерой и кадровым резервом | Р | О | | У | С |
| 2. Принятие мер поощрения или взыскания за выполняемую работу по резерву кадров | Р | О | | П | С |
| 3. Совершенствование организации замещения кадров | Р | О | | У | С |
| 4. Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей | Р | О | | П | У |
| 5. Повышение квалификации работников, зачисленных резерв | Р | О | | У | С |
| 6. Оформление в резерв и перемещение по должностям | Р | О | П | | У |
| 7. Организация учета по управлению деловой карьерой и резервом | Р | О | П | | С |
| 8. Изучение расстановки и использования специалистов, а также деловых качеств работников | Р | О | П | | С |
| 9. создание резерва кадров на выдвижение | Р | О | У | | С |
| 10. Контроль выполнения руководителями подразделений работы по управлению деловой карьерой | Р | О | П | | У |
| 11. Изучение движения кадров | Р | О | П | | С |
| 12. Обеспечение составления отчетности по управлению деловой карьерой и кадровым резервом | Р | О | П | | С |
| 13. Проработка схем замещения и индивидуальных планов развития деловой карьеры | Р | О | П | | С |
| 14. Контроль реализации планов подготовки специалистов, отобранных в резерв кадров | Р | О | У | | У |
| 15. Выполнение программы работы с кадровым резервом | Р | О | П | | С |

*Условные обозначения:*

Р - принимает решение, утверждает документ

О - отвечает за выполнение функции, организует выполнение и оформляет окончательный документ

У - участвует в выполнении функции

П - представляет исходные данные для выполнения функции

Модель партнёрства при управлении карьерой осуществляется в рамках систематичности и цикличности.

Различают *цикл управления карьерой* и *карьерный цикл работника*. Так, *цикл управления карьерой* представляет из себя повторение процедур проектирования, разработки и осуществления целенаправленного воздействия на карьерный цикл работника.

*Карьерный цикл работника* - это последовательность этапов карьерного продвижения, повторяющаяся с определённой периодичностью. Г.Р. Латфуллин и О.Н. Громова [8] предлагают пять основополагающих элементов карьерного цикла работника (рисунок 3).



Рис. 3. Карьерный цикл работника

Учёные государственного университета управления в 1998-2000 году разработали и ввели в использование модель управления карьерным циклом менеджера [8]. Изучение и эффективная реализация этапов карьерного цикла позволило разработать универсальный механизм для организации карьеры менеджера (рисунок 4).



Рис. 4. Модель управления карьерным циклом менеджера

Современные исследования предлагают несколько систем управления карьерой. Так, одна из наиболее известных систем разработана бизнес-коучем, консультантом, специалистом в области лидерства Шекшней Станиславом Владимировичем (рисунок 5) [9].



Рис. 5. Система управления карьерой

Управление карьерой работников начинается с момента принятия человека на работу в организацию. Так, первым этапом на пути к управлению карьерой является адаптация к организационным условиям, затем работники обучаются планированию карьеры путем освоения необходимых технологий и осуществления самодиагностики. На протяжении всей работы в организации, сотрудники выявляют собственные карьерные цели и пути их достижения, учитывая рекомендации и прочую необходимую информацию, которую дает им организация.

То, как сотрудник показывает себя на протяжении определенного периода времени работы в компании, позволяет разработать официальный индивидуальный план развития карьеры, представляющий из себя документ о взаимных обязательствах работника и организации, согласно которому осуществляется его дальнейшее профессиональное развитие. Данный план предусматривает как внутриорганизационное, так и внеорганизационное обучение, стажировки, участие в конкурсах и т.д., которое помогает сотруднику продвигаться по карьерной лестнице и, при необходимости, оценить успешность и принять необходимые действия для корректировки плана карьерного развития.

Один из самых влиятельных специалистов в области управления персоналом Майкл Армстронг предлагает собственную систему управления карьерой (рисунок 6) [10], которая не имеет существенных отличий от предложенной ранее, однако в большей степени фокусируется на построении общей политики управления карьерой и связи данной системы с прогнозированием трудовых ресурсов.



Рис. 6. Модель управления карьерой по М. Армстронгу

Выбирая определенную стратегию управления организацией и карьерой ее работников, перед руководителем предприятия возникает ряд вопросов. Это могут быть такие вопросы как:

- обучать собственных специалистов или переманивать, привлекать квалифицированные кадры со стороны;

- при предъявлении требований к специалистам нацеливаться на сегодняшнюю ситуацию на рынке труда или же смотреть в будущее;

- каким категориям работников уделять большее внимание.

Ответы на данные вопросы позволят руководителю организации понять, в каком направлении двигаться дальше.

Еще одна модель управления карьерой работников предложена специалистом по управлению человеческими ресурсами Юрием Геннадьевичем Одеговым (рисунок 7) [11].



Рис. 7. Управление карьерой по Ю.Г. Одегову

Процесс управления карьерой реализуется на двух уровнях: индивидуальном и организационном (рисунок 8) [12].



Рис. 8. Управление карьерой на индивидуальном и организационном уровнях

Управление карьерой работников преследует достижение организационных и индивидуальных целей (таблица 2) [13].

Таблица 2. Цели управления карьерой

|  |  |
| --- | --- |
| Со стороны организации | Со стороны госслужащих старшей возрастной группы |
| Эффективное использование профессиональных способностей и накопленного опыта персонала в интересах дела, достижения целей и реализации задач организации | Достижение более высокого профессионального, должностного и социального статуса в организации, возможность более высокого уровня качества жизни в организации |
| Своевременное обеспечение организации необходимым количеством персонала с соответствующей профессиональной подготовкой, в т. ч. за счет обеспечения процессов преемственности | Получение более содержательной и адекватной профессиональным интересам и склонностям работы, возможность чувствовать себя востребованными |
| Создание стимулов для трудовой отдачи и профессионального развития персонала всех категорий, групп | Развитие профессиональных способностей в организации, самореализация |
| Обеспечение относительно стабильного состава персонала, способного аккумулировать профессиональный опыт и корпоративную культуру. | Обеспечение возможностей самореализации посредством трансляции собственных ценностей в культуру организации |

Процесс управления карьерой предполагает наличие некоторых *условий* [2]:

профессиональный опыт работников организации должен быть признан высшей и первейшей ценностью на всех уровнях управления;

- наличие нормативно-правовой базы и системы механизмов управлением карьеры;

идентичность интересов и ожиданий сотрудника интересам и ожиданиям руководителя организации;

наличие высококвалифицированных специалистов кадровой службы, способных построить эффективную систему управления карьерой работника;

стабильность организационной и должностной структуры компании и т.д.

Управление карьерой осуществляется посредством планомерного выполнения следующих действий:

*1. Планирование* индивидуального профессионального развития и должностного роста сотрудников.

*2. Организация* получения сотрудниками знаний и опыта, необходимого для дальнейшего профессионального развития, путем прохождения внутриорганизационного и внеорганизационного обучения (специализированных курсов, тренингов, стажировок и пр.).

*3. Активизация (мотивация)* персонала на выполнение определенных действий, необходимых для профессионального развития, иными словами, создание мотивационной среды.

*4. Регулирование и координация* вовлеченности работников в выполнение стратегических задач организации и индивидуального плана развития, а также усилий организации и сотрудника, направленных на реализацию данных задач.

*5. Анализ и оценка* результатов, способов деятельности, личностных и профессиональных качеств и уровня профессионального опыта сотрудников.

*6. Контроль* деятельностиработников и процесса их профессионального и должностного роста.

Т.В. Зайцева выделяет шесть основных принципов карьерного продвижения персонала в организации [14].

) принцип последовательного и планомерного продвижения сотрудников по должностям внутри организации;

) принцип равенства в процессе карьерного роста в организации (наличие равных возможностей и одинаковых условий для всех сотрудников);

) принцип преемственности (использование уже накопленных знаний и навыков);

) принцип наибольшего срока пребывания в должности (как синтез профессионального и должностного роста работника);

) принцип динамики функций управления в процессе изменения уровней управления (увеличение количества стратегических функций);

) принцип материальной и моральной заинтересованности (в качестве стимула к карьерному росту).

При управлении карьерой на индивидуальном уровне присутствуют свои специфические принципы [15]:

*1) принцип непрерывности* - достижение карьерных целей никогда не прекращается и ни одна из достигнутых целей не является окончательной;

*2) принцип осмысленности* - любое действие должно быть осмысленно и целесообразно;

*3) принцип соразмеренности* - скорость продвижения одного сотрудника сопровождается общим движением группы;

*4) принцип маневренности* - умение подстраивать карьерные планы и стратегию под внешние обстоятельства;

*5) принцип экономичности* - стремление к получению высшего результата при меньших затратах;

*6) принцип заметности* - стремление обратить внимание руководства на собственные результаты и достижения.

Довольно распространенным является мнение, что управление карьерой целесообразно и актуально лишь в определенных условиях [16].

когда компания ставит своей целью самостоятельное формирование компетентных и высококвалифицированных кадров;

- когда организация постоянно развивается и осуществляет новые проекты;

когда организация становится сложной структурой с дифференцированной иерархией;

когда в организации наблюдается рост текучести кадров среди рядового персонала;

когда отсутствует заинтересованность топ-менеджеров в результатах собственной работы и мотивация управленческих кадров.

Таким образом, управление карьерой предполагает множество подходов и сопровождается решением важнейших стратегических задач и вопросов. Данный процесс является базисом, на котором строится не только развитие персонала, но и эволюция самого предприятия.

# ***1.2 Старшая возрастная группа государственных служащих в органах власти***

С каждым годом границы наступления пожилого возраста в современном мире все больше стираются. Пожилые работники хотят быть социально значимы, помогать своей семье, не стать для них обузой, и, следовательно, стараются продержаться на работе после наступления пенсионного возраста как можно дольше, пока позволяют силы или работодатели. К сожалению, очень часто пенсионеры оказываются безработными не по причине нехватки здоровья, а именно из-за начальника, который не может (или не хочет) обеспечить их работой. В данной ситуации крайне важно понять, что пожилые работники зачастую могут быть даже лучше и опытнее молодых, обладать таким же, или намного большим потенциалом по причине более существенного багажа знаний и трудового стажа.

В различные периоды времени отношение к потенциалу старших по возрасту работников делилось на конструктивное и деструктивное. Так, при конструктивном отношении пожилые люди были активно вовлечены в социальную жизнь и принимали участие в политико-управленческом, культурно-трансляционном и консультационно-экспертном видах деятельности.

Соответственно, при деструктивном отношении наблюдалась прямо противоположная ситуация. Вовлеченность в общественную жизнь сводилась к минимуму, решение значимых общественных и производственных вопросов осуществлялось без их участия, что приводило к затруднению реализации социально-трудового потенциала и ослаблению статусных позиций.

Однако формирование и развитие в России инновационной экономики приводит к усилению консультационно-экспертной деятельности старших работников. Условия глобальных вызовов, ведущие к необходимости ориентации на высокоэффективное решение поставленных задач, становятся катализатором увеличения значимости данного вида деятельности пенсионеров как для общества в целом, так и для государственных органов в частности.

Такой вид кадровой технологии как планирование карьеры безусловно требует учета возрастных особенностей человека. Так, с каждым годом в странах, уделяющих повышенное внимание вопросу развития карьеры старших по возрасту работников и реализации их профессионального потенциала, становится все более популярным подход к управлению персоналом на основе теории поколений.

Данная теория была основана в 1991 году двумя американскими учёными Уильямом Штраусом и Нейлом Хоувом, согласно мнению которых, поколение - это группа людей, рождённых один и тот же взятый период, воспитанных согласно определённой семейной модели и переживших одни и те же крупные события, затрагивающие политическую, экономическую, социальную или технологическую сферу жизни общества. Так, каждое поколение имеет свои устоявшиеся ценности, сформированные ещё в детстве, которые, если и могут измениться, то только под влиянием весьма существенных, значимых событий, произошедших в обществе или личной жизни человека. Учёные утверждают, что смена поколений происходит с периодичностью около 20 лет. На данный момент выявлено пять следующих поколений [17]:

. "*Тихое" (молчаливое) поколение* - самое старшее из всех поколений, которое ещё может оказывать влияние на рынок труда. Это люди, рождённые в 1923-1943 годах, на которых оказали существенное влияние такие мировые события как Великая депрессия и Вторая Мировая война. Повышенная работоспособность и консервативность делает из этих людей работников, любящих четкие правила, жёсткую иерархию и предпочитающих медленный, но стабильный прогресс с наибольшей минимизацией любых рисков.

. *Baby Boomers ("Бэби-бумеры", "шумное поколение")* послевоенное поколение, родившееся в 1943-1963 годах, на которое оказало влияние освоение космического пространства и идеалистическое мировоззрение борющихся за свободу политиков. Эти люди справедливы, их главной страстью является работа, а основной движущей силой - стратегия и миссия.

. *Поколение Х (новое поколение).* Рождённые в 1963-1983 годах не терпят жёсткий контроль, отдавая предпочтение свободе, разнообразию и гибкости. Данные качества в них сформировались в основном под влиянием "падения железного занавеса". Это люди, остро нуждающиеся в переменах, о чем свидетельствуют результаты проведённого Мичиганским университетом исследования, согласно которому 70% всевозможных начинаний произошли именно под влиянием представителей данного поколения. Основными личностно-профессиональными качествами представителей данной группы является масштабность мышления, экспертно-аналитическая компетентность, готовность к командной работе.

. *Поколение Y (пограничное поколение или дети миллениума).* Представители поколения, рождённые в период с 1983 по 2003 годы, только входят в рабочую среду. В отношении к нашей стране, на данное поколение оказал влияние развал Советского Союза и строительство нового государства. Люди, живущие в эпоху великого разнообразия и открытости различным культурам, больше всего ценят инновации и изменения. Оценка их личностно-профессиональных качеств говорит о высоком уровне развития экспертно-аналитической компетентности, масштабности мышления и компетентности межличностного и социального взаимодействия, однако показывает низкий уровень готовности к командной работе.

. *Поколение Z (2003-2023 гг.)* на данный момент не представляет особого интереса для специалистов в обрасти HR, однако, в скором времени, представители данного поколения также войдут на рынок труда.

Некоторые источники относят к представителям поколения Х людей, родившихся в период с 1965 по 1979 годы, к поколению Y - людей с годом рождения, попадающим в промежуток 1979-1994 годов, а тех, кто родился после 1994 года, называют поколением I, в честь появления Интернета [17].

Как уже было сказано выше, каждое поколение имеет собственные ценностные ориентации, образовавшиеся под влиянием каких-либо событий. Данные различия представлены в таблице 3 [17]:

Таблица 3. Ценностные ориентации поколений

|  |  |
| --- | --- |
| "Тихое" поколение | "Бэби-бумеры" |
| Преданность Соблюдение правил Закон и порядок Уважение к должностному статусу Жертвенность Подчинение Честь Терпение Экономность Религиозность | Идеализм Оптимизм Имидж Молодость Здоровье Работа Ориентация на команду Личностный рост Личное вознаграждение и статус Вовлеченность Отличные характеристики Профессионализм Гендерная привлекательность Ностальгия и религиозность |
| Поколение Х | Поколение Y |
| Изменения Выбор Глобальная информированность Техническая грамотность Индивидуализм Выживание Обучение в течение всей жизни Поиск эмоций Прагматизм Надежда на себя Унисекс Равноправие | Изменения Оптимизм Общительность Уважение себя Разнообразие Подчиненность Немедленное вознаграждение Гражданский долг Мораль Достижения Профессионализм в технике |

Представленные различия в ценностных ориентациях поколений порождают специфические ожидания к работе и карьере, которые должны учитываться специалистами по управлению персоналом и руководителями организаций при выборе организационной стратегии в работе с персоналом разных возрастных групп.

Цели данной работы предполагают рассмотрение особенностей сотрудничества с двумя категориями работников через призму теории поколений. Таким образом, государственные служащие, планирующие выход на пенсию в ближайшие 3-5 лет и бывшие чиновники, которые вышли на пенсию относительно недавно представляются в качестве представителей поколения "бэби-бумеров" и поколения Х соответственно. Так, эксперт в области развития рабочих мест Грэм Кодрингтон рекомендует работать с вышеуказанными поколениями следующим образом [18]:

. "*Бэби-бумеры".* С представителями данного поколения следует общаться в интерактивной не авторитарной обстановке. Их не отталкивает физический контакт и групповая работа, особенно, если они видят в обучении перспективу для достижения новых успехов в работе. При этом, для бэби-бумеров главное, чтобы тренер (преподаватель) вёл себя как друг или коллега и не был неприступным и властным. Представители данного поколения имеют высокий уровень мотивации, самостоятельности и оптимизма. Для достижения более весомых результатов обучение лучше нацелить на личные мотивы и стремления слушателей. Представители данного поколения более всего ориентируются на работу над собственными практическими навыками, при этом, фокусируя своё внимание на стратегии и видении, нежели на конкретных действиях.

. *Поколение Х.* Представители данного поколения отдают предпочтение многозадачным, интерактивным и нелинейным методам обучения под руководством тренера или преподавателя, который будет выступать для них в роли гида. Такие слушатели крайне привередливы, легко теряют мотивацию и впадают в состояние скуки, поэтому их уважение крайне трудно заслужить. Основная причина их мотивации, а следовательно, и путь к уважению - это перспектива улучшения личных навыков и повышение конкурентоспособности.

Помимо Грэма Кодрингтона данной проблеме уделяли внимание еще и такие ученые как Р.М. Ноу, У.Р. Монди, Ш.Р. Премо, которые также дают некоторые рекомендации по работе с вышеуказанными поколениями [19].

Основной характерной чертой поколения Х является тяга к развитию технологий и предпринимательству. Именно поэтому журнал "Forbes” признал их самым предприимчивым поколением за всю историю США. Так, представители данного поколения желают работать сами на себя, они склоняются к построению надежной карьеры, нежели к обладанию надежной работой. Кроме этого, они осознают всю важность обучения и развивающих программ, которые могут стать хорошим подспорьем для достижения карьерных целей, поэтому они стараются не упускать возможность учиться и устанавливать новые связи.

Следует заметить, что успех современных компаний во многом зависит от того, как и на сколько эффективно будет реализован профессиональный потенциал представителей поколения Х. Так, для достижения эффективности воплощения их возможностей и ресурсов важно построить такую систему, в которой они смогут приобретать новый опыт и знания, являющиеся для них крайней необходимостью.

На данный момент российские авторы, применяющие теорию поколений на практике, используют данные крупных исследований зарубежных ученых. Не смотря доказательство отечественных ученых, что теория смены поколений применима и по отношению к нашей стране, возможны некоторые неточности, которые следует принимать во внимание. Например, допускается, что границы поколений могут быть несколько иными, а также возможно некоторое отставание при смене поколений в менее крупных населенных пунктах.

Однако, не смотря на вероятность некоторых неточностей, одно остается бесспорным - это очевидная значимость и необходимость подбора адекватных индивидуальных стратегий работы с представителями различных поколений, которые будут учитывать их характерные особенности и ценностные ориентации.

В настоящей работе понятие "государственный служащий старшей возрастной группы" обозначает человека, который приблизился или перешагнул порог пенсионного возраста, но благодаря своим профессиональным, физическим и психологическим ресурсам продолжает вести активный и социально значимый образ жизни, в том числе трудовую и образовательную деятельность. Так, социально значимой системой и, применительно непосредственно к государственной службе, одной из фундаментальных кадровых технологий является наставничество, которое с каждым годом вызывает все больший интерес, и, на данный момент, ведутся активные попытки возродить данную технологию. Однако большинство ученых считают, что данное стремление обречено на провал по причине сложившегося дискриминационного отношения к людям пожилого возраста. Они утверждают, что профессионалы старшего возраста лучше оставят свой опыт и знания при себе, чтобы не остаться без работы и быть ценным ресурсом для успешного функционирования организации. Не смотря на это, большинство государственных служащих и людей из других сфер деятельности воспринимают представителей старшей возрастной группы как основной источник опыта и знаний. Следует заметить, что, говоря о подобном качестве пожилых госслужащих, большинство людей имеют в виду представителей 56-60 лет.

Тот факт, что на настоящее время в органах государственной власти Российской Федерации наблюдается существенная доля служащих старшей возрастной группы, вызывает необходимость четко разграничить возрастные группы госслужащих. Так, статистические источники выделяют следующие возрастные группы государственных служащих: [20]

до 30 лет - молодые чиновники;

-49 лет - средние по возрасту чиновники;

-59 лет - старшие по возрасту чиновники;

лет - пожилые чиновники.

Те же источники выделяют среди вышеуказанных категорий группу "средние по возрасту чиновники" как преобладающую в государственных органах РФ. Однако долю "старших по возрасту чиновников" также можно назвать значительной. Группа "пожилые чиновники" не велика по сравнению с двумя вышеуказанными, однако причиной данного неравенства может выступать законодательная база РФ, действующая до настоящего времени, которая ограничивает предельный возраст пребывания чиновников на государственной службе 60 годами и позволяет продлить данный срок только в четко установленных случаях и лишь отдельным категориям служащих. Более наглядная информация о соотношении возрастных групп чиновников в органах власти представлена в таблице 4.

Таблица 4. Соотношение возрастных групп чиновников в органах власти (в %) [20]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| На начало 2000 г. | До 30 лет | 30-49 лет | 50-59 лет | Старше 60 лет |
| Государственные должности государственной службы | 22 | 60,8 | 14,9 | 2,3 |
| Государственные должности федеральной службы | 24,3 | 60,6 | 13,1 | 2,0 |
| Федеральный уровень | 13,1 | 47,9 | 33,2 | 5,8 |
| Региональный уровень | 25,4 | 61,8 | 11,1 | 1,7 |
| Муниципальные должности | 12,3 | 67,9 | 17,3 | 2,5 |

На данный момент принимается решение о внесении изменений в существующее законодательство и продлении срока службы до 65 лет, что может привести к увеличению числа представителей группы "пожилые чиновники" на государственной службе. Однако можно утверждать уже сейчас, что пожилые чиновники составляют значительную часть всех государственных служащих, в особенности, применительно к федеральным органам государственной власти, где представители пожилой группы составляют 6%, а вместе с группой старших по возрасту чиновников - почти 40 %.

Предпосылка увеличения числа пожилых чиновников на государственной службе порождает необходимость создания условий, способствующих продолжению профессиональной и личностной самореализации, а также полноценному использованию их профессионального потенциала для достижения эффективности деятельности государственных органов. Поэтому, в данных условиях крайне важным представляется выявление механизмов реализации накопленного социально-трудового потенциала государственных служащих старшего возраста и трудностей, которые могут возникнуть в процессе осуществления профессиональной деятельности.

Одной из главных ценностей в области профессиональной деятельности для современного общества становится высокий уровень образования и трудовой мотивации, а также ведущая роль профессиональной деятельности в иерархии жизненных ценностей. Обладающий данными качествами специалист может с уверенностью рассчитывать на карьерное продвижение. Однако усиление конкуренции на рынке труда, порожденное тенденцией роста числа пожилых людей, обладающих вышеупомянутыми качествами и сохранившими активную жизненную позицию и желание продолжать трудовую деятельность, заставляет ученых все больше углубляться в данную область исследований.

Место представителей старшей возрастной группы в профессиональной деятельности и то, какую пользу они могут принести обществу является крайне важной и одной из ведущих тем современных исследований. Однако, не смотря на всю значимость изучения данного вопроса, наблюдается недостаток научного анализа осуществления их социально-трудового потенциала, который должен состоять из исследования внутренних (способность человека к труду) и внешних (интеграционных, социокультурных и др.) ресурсов. Подобный путь позволяет изучить реальное отношение общества к пожилым работникам, выявить причины возникновения дискриминации по возрастному признаку, а также осуществить глубокое изучение механизмов, способствующих затруднению продолжения трудовой деятельности пожилых людей. Полученные результаты могут способствовать улучшению ситуации в данной области, а именно: изменению жизненного курса пенсионеров, обеспечению их рабочими местами, позволяющими продолжить трудовую деятельность, а также более эффективному использованию ресурсов пожилых работников. Кроме того, учитывая зародившуюся в обществе дискуссию о возможности и необходимости повышения порога пенсионного возраста, исследования в данной области становятся ещё более актуальны и значимы, в том числе по отношению к органам государственной власти, где, как было упомянуто ранее, наблюдается немалая доля лиц старшей возрастной группы.

На сегодняшний день основной характерной чертой отношения государственных служащих к работникам старшей возрастной группы становится тот факт, что после достижения возрастного диапазона 56-60 лет пожилые чиновники из ценного трудового ресурса начинают превращаться в "балласт", тормозящий развитие системы. Более того, молодые чиновники проводят резкую черту под возрастным диапазоном 61-65 лет, утверждая, что именно после преодоления данного рубежа, они неизбежно становятся основным препятствием, затрудняющим внедрение инноваций и прочие изменения государственных органов.

Подобная тенденция характерна не только для государственной службы, но и для всего общества. Поэтому крайне важным представляется поиск эффективного и как можно более быстрого решения данной проблемы. Существующая на данный момент система управления кадрами не рассчитана на людей старшей возрастной группы и лишь усугубляет проблему в настоящей области. Существенно затрудняется реализация социально-трудового потенциала людей старше трудоспособного возраста, не учитываются отличия пожилых людей с точки зрения особенностей психологии их возраста, динамики формирования компетентностей и мотивационно-ценностного фактора.

Стоит оговориться, что само по себе изменение отношения к людям старшего возраста, не носящее исключительно положительный или отрицательный характер, а представляющее некий синтез различных факторов, является вполне нормальным явлением, поскольку преклонный возраст может как давать некоторые преимущества (больший профессиональный и жизненный опыт, трудовой стаж), так и ограничивать в чем-то. Поэтому после достижения определенного возраста некоторым работникам представляется оптимальным изменить направление своей профессиональной деятельности. Так, государственные служащие в возрасте от 56 лет и старше пользуются большим спросом в качестве экспертов, советников и аналитиков благодаря обладанию экспертно-аналитической и управленческой компетентностями, а также многими другими факторами, характерными для их возраста и накопленного профессионального опыта.

Создание действующей системы управления карьерой и использования экспертного и управленческого опыта пожилых чиновников может оптимизировать процесс перехода из одного возрастного периода в другой, что, в свою очередь, поможет в достижении эффективной реализации социальных обязательств государства, увеличения показателей производительности труда и улучшения имиджа государственной службы в целом путём использования уникального опыта и знаний представителей старшей возрастной группы.

# ***1.3 Особенности карьеры старшей возрастной группы государственных служащих***

Для более глубокого понимания вопросов, связанных с карьерным продвижением и карьерным потенциалом людей старшей возрастной группы, следует разобраться в том, что означает понятие карьеры старшего возраста и какие для него характерны особенности.

На данный момент в науке и практике управления персоналом и человеческими ресурсами нет однозначного определения вышеупомянутого понятия. Однако существует четко определенное понятие деловой карьеры, которое охватывает прежде всего два нижеследующих аспекта:

)"поступательное продвижение личности в какой-либо сфере профессиональной деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперёд по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения" [7, С.427];

) развитие и самореализация человека в профессиональной сфере [12].

Помимо деловой карьеры существует такое понятие как "профессиональная карьера", которое подразумевает под собой "преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации, работа преимущественно в одной предметной профессиональной области, признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности" [21, С.].

Так как карьера человека - динамичное явление, которое меняет с годами свои характеристики, учёными принято делить процесс карьерного развития человека на определенные этапы или периоды исходя, в основном, из особенностей того или иного возраста. На протяжении каждого этапа человек удовлетворяет те или иные моральные, материальные и физиологические потребности, которые возникают в последствии стремления к самореализации и карьерному продвижению. Так, одна из наиболее известных и широко используемых возрастных периодизаций карьеры включает в себя шесть этапов, которые охватывают всю жизнь человека [7]:

*1. Предварительный этап*, иными словами, подготовка к трудовой деятельности и выбор профессии. Данный период занимает первые 25 лет жизни человека и характеризуется получением среднего и высшего образования, поиском желаемого вида деятельности путем смены нескольких мест работы. В ходе данного этапа начинается процесс самоутверждения человека в социуме, он достигает своих целей путем прохождения испытаний на различных местах работы и освоения учебной программы в школе и ВУЗе, а главной физиологической и материальной потребностью является потребность в безопасности существования и социальном признании.

*2. Этап становления* длится следующие 5 лет жизни человека и заканчивается в возрасте около 30 лет. В течение данного периода происходит профессиональное самоутверждение человека посредством приобретения новых навыков, квалификации и освоения новой профессиональной деятельности. Помимо того, что для человека остается важным вопрос безопасности существования, здоровья и социального признания, появляется также потребность в достижении независимости и получении хорошего уровня заработной платы.

*3. Этап продвижения* наблюдается в периоде от 30 до 45 лет и для него характерны такие процессы развития человека, как повышение квалификации, существенное расширение навыков, накопление практического и профессионального опыта, карьерное продвижение. Потребность человека в самоутверждении, самореализации, достижении независимости и более высокого статуса становится еще сильнее. Потребность в безопасности существования наоборот отступает на второй план. На ее место приходит стремление достичь более высокой оплаты собственного труда.

*4. Этап сохранения.* В возрастном периоде от 45 до 60 лет человек нацелен на закрепление достигнутых результатов и достижение максимальной жизненной, социальной и трудовой стабильности. В данном периоде человек достигает наивысшей точки совершенствования собственной квалификации в процессе активного обучения на специальных курсах и прохождения новых карьерных ступеней благодаря активной деятельности и жизненной позиции. Все это позволяет добиться уважения и более высокого статуса в обществе. Кроме того, наступает пик его самореализации и независимости. Появляется стремление поделиться своим опытом и знаниями с более молодым поколением. В данный период многие потребности человека удовлетворены, однако сохраняется стремление к более высокой оплате труда, а также появляется интерес к иным, помимо существующей заработной платы, источникам дохода.

. В возрастном диапазоне 60-65 лет наступает *этап завершения*, который сопровождается деятельностью, подготавливающей человека к уходу на пенсию, такой как поиск и обучение достойного преемника. Для данного периода характерен кризис карьеры, в ходе которого снижается уровень удовлетворения работой и появляется состояние психологического дискомфорта. Однако, не смотря на это, уважение человека к самому себе и другим людям становится максимальным за весь период профессиональной деятельности. На данном этапе все так же остается потребность в сохранении уровня дохода, но, вместе с этим, человек, приближаясь к пенсионному возрасту, стремится увеличить размер своего дохода и, по возможности, сделать определенные накопления.

*6. Пенсионный этап* является последним этапом представленной возрастной периодизации. В данный период стабилизируется чувство самоуважения, а также завершается тот или иной вид профессиональной деятельности человека и появляется возможность реализоваться в другой области, которая раньше выступала лишь в качестве хобби (например, садоводство, живопись, работа в общественных организациях и т.д.). Кроме этого, возникает беспокойство о материальном состоянии и проблемы со здоровьем, которые становятся причиной появления потребности в других источниках дохода.

Исходя из вышеуказанной периодизации можно сделать вывод о том, что пятый и шестой этап относятся к карьере старшего возраста и, следовательно, зарождение данного типа карьеры происходит в возрасте от 60 лет и старше.

Однако данные этапы не являются общепринятыми и не все ученые считают их в полной мере верными. Так, возрастная периодизация Ю.Г. Одегова [11] выступает иллюстрацией ситуации, когда достижение к тому или иному возрасту определенных результатов является залогом успешной карьеры человека (рисунок 9). Автор утверждает, что продвижение работников по служебной лестнице должно "идти в ногу" с их жизнью.



Рис. 9. Возрастные стадии карьеры по Ю.Г. Одегову

Исходя из вышеуказанной периодизации карьера старшего возраста берет свое начало с возраста 55 лет.

Иная периодизация карьеры была предложена С.Н. Паркинсоном [22], который утверждает, что карьера человека представляется в качестве периодов, для которых характерны различные карьерные интересы и задачи профессионального развития. Основным отличием данной периодизации является тот факт, что согласно С.Н. Паркинсону карьерный путь работника начинается не с рождения, как в вышеуказанных периодизациях, а с момента получения человеком базового профессионального образования, обозначенного как "пора готовности". Каждая указанная "пора" определяется значением предыдущего этапа с добавлением определенного числового коэффициента, обозначающего длительность периода в годах (таблица 5).

Таблица 5. Этапы карьеры по С.Н. Паркинсону

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап | Длительность | Этап | Длительность |
| *Благоприятный сценарий* | | | |
| 1) пора готовности (Г) |  | 6) пора достижений (Д) | Д=А+7 |
| 2) пора благоразумия (Б) | Б=Г+3 | 7) пора наград (Н) | Н=Д+9 |
| 3) пора выдвижения (В) | В=Б+7 | 8) пора важности (ВВ) | ВВ=Н+6 |
| 4) пора ответственности (О) | О=В+5 | 9) пора мудрости (М) | М=ВВ+3 |
| 5) пора авторитета (А) | А=О+3 | 10) пора тупика (Т) | Т=М+7 |
| *Неблагоприятный сценарий* | | | |
| То же | | 6) пора краха (К) | К=А+7 |
|  | | 7) пора зависти (З) | З=К+9 |
|  | | 8) пора смирения (С) | С=З+4 |

Кроме этого, согласно С.Н. Паркинсону, карьера человека может развиваться по двум сценариям:

*1. Благоприятный сценарий* максимально способствует самореализации работников, поскольку организация обеспечивает условия для профессионального роста и продвижения сотрудников по должностной лестнице. По благоприятному сценарию карьера имеет большую продолжительность и обозначается десятью этапами.

*2. Неблагоприятный сценарий* складывается, когда в организации отсутствуют условия для профессиональной самореализации сотрудников. В данном случае работники сталкиваются с крахом собственных надежд (этап 6), который может стать причиной проявления различных форм асоциального организационного поведения (этап 7). Концом карьеры становится пора смирения, когда сотрудник опускает руки и его мотивация к трудовым действиям резко снижается. Данный сценарий опасен как для работников, так и для организации в целом, поскольку эффективность деятельности сотрудников снижается практически до нулевой отметки, а вместо этого возможно появление большого количества конфликтов и стрессовых ситуаций.

Таким образом, С.Н. Паркинсон утверждает, что выбранная кадровая политика организации является катализатором и основной определяющей точкой для типа сценария, по которому будет развиваться карьера работника.

Вышеуказанная концепция вызывает интерес еще и потому, что является иллюстрацией беспочвенности сложившихся возрастных стереотипов. Допуская тот факт, что пора готовности, когда человек получает базовое профессиональное образование, наступает в возрасте 22-24 лет, можно сделать вывод, что пик профессиональной эффективности и продуктивности, обозначенный С.Н. Паркинсоном как пора достижений с продолжительностью в 7 лет, начинается для работника в возрастном диапазоне от 40 до 49 лет. Так, условия плодотворной самореализации человека, иными словами, благоприятный сценарий развития карьеры, позволяют сотруднику оставаться ценным ресурсом для предприятия и высокопрофессиональным кадром вплоть до 70 лет и старше. Однако сложившаяся ситуация на рынке труда, очень ярко отраженная в объявлениях о найме сотрудников, свидетельствует о том, что для современного общества характерно представление, согласно которому, люди старше 35-40 лет перестают восприниматься как перспективные и высококвалифицированные сотрудники. Упомянутый стереотип можно назвать следствием некомпетентности руководителей и кадровых служб организаций, которая приводит к развитию неблагоприятного сценария карьеры работника, а также становится предпосылкой потери продуктивных и опытных кадров.

Проанализировав данную периодизацию можно сделать вывод, что карьера старшего возраста начинается после поры достижений с возраста 47-50 лет.

В современном мире довольно часто работников принято разделять на три категории, согласно которым карьера старшего возраста начинается еще более рано - в 45 лет [23]:

1) молодой возраст (до 30 лет);

2) карьерный возраст (от 30 до 45 лет);

) зрелый возраст (от 45 лет и старше).

В соответствии с данным разделением, каждому возрасту соответствует определенная стадия карьерного развития.

Одновременно с этим, практики довольно часто делят карьеру на три возраста. Так, "карьера первого возраста" - карьера, которая развивается до середины жизни; "карьера второго возраста" берет свое начало после кризиса середины жизни, иными словами, после кризиса среднего возраста; "карьера третьего возраста" обычно зарождается после выхода человека на пенсию.

Так, этапы карьерного развития, описанные А. Владимирской [24] представляют шесть периодов:

. Возрастной диапазон 21-27 лет представляется своего рода "прелюдией" карьеры - временем, когда человек пробует себя в различных профессиональных областях.

2. В возрасте 28-40 лет происходит карьерное определение человека и поиск "дела всей жизни", который сопровождается наибольшим количеством ошибок.

. Возрастной диапазон 40-45 лет знаменуется первым карьерным кризисом, в ходе которого человек пытается проанализировать пройденный карьерный путь и подвести некоторые итоги с целью найти ту работу, которая ему более близка.

. В 45-65 лет наступает пик профессионализма в той профессиональной области, которую человек сознательно выбрал для себя на предыдущем этапе. Это время так называемой "второй карьеры" или "золотой карьеры", для которого характерна полная осознанность действий и карьерных шагов, а также получение максимально эффективных результатов и желаемого вознаграждения.

. Под воздействием общественных мнений и стереотипов в 60-65 лет наступает второй карьерный кризис.

. 65-80 лет - период третьей карьеры или "карьеры хобби", главной целью которой уже не является общественный статус или вознаграждение, а, скорее, самореализация в области, довольно часто, отличной от ранее пройденного пути и выбранных ранее профессий.

Следовательно, данная периодизация относит карьеру старшего возраста к возрастному диапазону 60-80 лет.

Таким образом, разные ученые предлагают множество трактовок карьерного пути человека, каждая периодизация неоднозначна и имеет свои особенности, и, согласно разнообразным мнениям, этап карьеры старшего возраста может зарождаться в различные возрастные периоды жизни человека. Так, ученые и практики расходятся во мнении, касающемся нижней границы старшего возраста, которая варьируется в возрастном диапазоне 45-60 лет, однако все они не обозначают четкую границу его предела. Исходя из многочисленных исследований можно лишь предположить, что данная грань, возможно, проходит на уровне 70-80 лет.

Что касается государственной службы, то, согласно вышеуказанным данным, приводимым органами статистики, старшие по возрасту чиновники определяются возрастом 50-59 лет, а пожилые по возрасту чиновники - от 60 лет и старше. Следовательно, для государственных служащих карьера старшего возраста начинается примерно с 50-55 лет. Однако, если обратиться к требованиям Федерального закона "О государственной гражданской службе Российской Федерации" [25], станет заметно отсутствие четкого определения нижней границы старшего возраста государственных служащих. Что касается верхнего порога, то его можно связать с существующим предельным возрастом пребывания на гражданской службе.

На момент подготовки данной работы предельным возрастом пребывания на гражданской службе остается возраст - 60 лет. Однако существуют условия, при которых срок пребывания на государственной гражданской службе может быть продлен [25]:

. С согласия гражданского служащего, достигшего предельного возраста, и в соответствии с решением представителя нанимателя срок службы может быть продлен не более, чем на 5 лет (то есть до 65 лет).

2. Гражданский служащий, замещающий должность "помощника (советника)", учрежденную для содействия лицу, замещающему государственную должность, может оставаться на посту до истечения срока вверенных ему полномочий. Иными словами, фактически, не ограничен.

3. С согласия Федерального гражданского служащего, который замещает должность гражданской службы категории "руководители" высшей группы должностей гражданской службы, срок пребывания на гражданской службе может быть продлен в соответствии с решением Президента Российской Федерации, но не больше, чем до 70 лет.

. Также возможно продление срока пребывания гражданского служащего, достигшего предельного возраста, на государственной службе с его согласия и по решению представителя нанимателя на условиях срочного трудового договора и на должности, которая не является должностью гражданской службы.

Суммируя все вышесказанное, можно сделать вывод об отсутствии четкого числового определения нижней границы работников старшего возраста. Однако, с прикладной точки зрения, анализируя существующее отношение общества и самих пожилых людей к старшему возрасту, нижней границей для представителей старшей возрастной группы становится возраст, когда человеку приходит понимание приближения скорого пенсионного возраста и, как следствие, возникновение определенного стремления и мотивации к дальнейшему развитию собственной карьеры.

# ***1.4 Анализ международного опыта управления карьерой представителей старшей возрастной группы***

В современных развитых странах одной из главных задач государства является достижение социального и финансового благополучия народа, которое так или иначе затрагивает вопросы трудоустройства граждан старшего возраста, а также создание максимально благоприятных условий для реализации их интеллектуального и профессионального потенциала. Существующий в зарубежных странах опыт повышения активности и социально-экономической значимости пожилых людей представляет для российских специалистов огромный интерес, особенно, в сложившихся условиях финансового кризиса, и является существенным подспорьем при создании собственной эффективной системы управления социально-трудовым потенциалом лиц, относящихся к категории старшей возрастной группы.

Современные тенденции развития социальной и экономической сферы привели к существенным изменениям в области трудовых отношений в большинстве развитых стран. Так, экономисты Чикагского университета установили рост трудовой активности людей старшей возрастной группы и увеличение доли пенсионеров, занятых на рынке труда [26]. В трудовой сфере США с 2007 года наблюдается тенденция роста числа работников в возрасте от 65 до 74 лет, в то время как среди более молодых трудоспособных кадров наоборот возрастает процент безработных. Схожая ситуация складывается в Великобритании, где за период с 2009 по 2011 год доля работников в возрасте 65 лет увеличилась более чем на 13% или на 123 тыс. человек (по данным на 01.12.2011 г. их число составило 913 тыс. чел.) [27]. Подобная тенденция наблюдается в большинстве западных стран. Например, в так называемой "Европе-15", то есть в тех государствах, которые первыми стали членами Евросоюза, уровень экономической активности населения 55-64 лет с отметки 38,7%, установленной в 1992 году, поднялся до 49,3% в 2007 году. Если разграничивать представленные данные по гендерному признаку, то у мужчин данный показатель вырос с 52,9% до 58,5%, в то время как у женщин с 25,6% до 40,5% [28].

Таким образом, не смотря на общепринятое мнение, что молодые работники являются более конкурентоспособными на рынке труда и более эффективными работниками в целом, вследствие чего, первыми кандидатами на увольнение в условиях кризиса считают людей старше трудоспособного возраста или находящихся ближе к данному порогу, во многих развитых зарубежных странах складывается прямо противоположная ситуация, а именно рост числа занятых представителей старшего возраста на фоне увеличения доли безработных среди более молодых кадров.

Так, кризис раскрыл не только недостатки социальной модели стран Запада, но и достоинства, в число которых, безусловно, входит существующая система, помогающая пожилым людям адаптироваться к нестабильным условиям и требованиям рынка труда, эффективно стимулирующая их занятость, а также позволяющая продуктивно использовать накопленные профессиональные знания и потенциал пожилых людей.

Во многих развитых странах на протяжении последних десятилетий разрабатывается система стимулирования роста занятости пожилых людей, которая предусматривает поощрительные и принудительные методы. К принудительным мерам относится существующая законодательная база, включающая в себя ряд реформ по следующим направлениям:

 повышение границы официального пенсионного возраста, которое осуществлено на данный момент в Австрии, Бельгии, Болгарии, Великобритании, Италии, Португалии, Франции, США, Норвегии, Исландии и т.д. Более того, в последних двух странах установлен самый высокий порог возраста выхода на пенсию для женщин и мужчин - 67 лет, в США данный показатель меньше на один год. В тринадцати развитых странах, включая Германию и вышеперечисленные, пенсионный возраст находится на отметке в 65 лет [29].

 Уменьшение количества людей, которые имеют право получать пенсионное пособие в полном объеме, вследствие повышения длительности периода, в течение которого работники должны выплачивать часть дохода в пенсионные фонды (в Ирландии), а также по причине продления трудового стажа, необходимого для получения полноразмерного пособия (в странах Центральной и Восточной Европы, вошедших в состав стран ЕС).

 Ограничение возможности досрочного выхода на пенсию работников в таких странах, как Австрия, Бельгия, Великобритания, Греция, Дания, Италия, Нидерланды и т.д.

 В 2001 году некоторыми крупными банками Франции были подписаны соответствующие документы, запрещающие получение пенсии лицам младше 58 лет [30] [31].

 Государственные органы Финляндии практикуют наложение на предприятие обязательств по выплате части пенсии работнику, который досрочно вышел на пенсию.

 В странах Центральной и Восточной Европы, а также в большинстве западноевропейских стран ЕС усиливается зависимость объема пенсионных начислений от размера взносов работодателей и работников в пенсионные фонды, а также ужесточение правил начисления пенсий по инвалидности и выплат по больничному листу.

Все вышеперечисленные меры способствуют уменьшению дефицита государственного бюджета упомянутых стран, снижению их бюджетных расходов, увеличению предложений на рынке труда, а также повышению экономической и трудовой активности населения.

Вместе с тем, многие развитые страны при выборе стратегии для стимулирования роста занятости отдают предпочтение поощрительным методам. К примеру, в Германии уже много лет функционирует федеральная правительственная программа "Знания и опыт на службу инициативам", помогающая пожилым людям реализовать их трудовой потенциал в различных сферах. Данная программа обеспечивает возможность осуществления образовательных программ для чиновников и бизнесменов, вовлеченных в сферу организации труда работников старшего возраста на предприятиях. Также обучающие программы предусмотрены и для самих пенсионеров. Все это привело к тенденции повышения количества слушателей старшего возраста в университетах на 22%. Так, на данный момент в институтах Германии получают образование около 21 тыс. людей от 60 лет и старше, основная масса из них - вольные слушатели, которые платят за один семестр взнос в 80-100 евро (символическая сумма для большинства немецких пенсионеров), и получают право посещать абсолютно все лекции и семинары. Следует заметить, что в немецких университетах нет требования, обязывающего вольных слушателей иметь аттестат об окончании среднего образования, однако для получения высшего образования к ним предъявляются те же правила, что и для обычных студентов.

Большинство крупных компаний занимаются практикой внедрения собственных программ, направленных на достижение максимально эффективной реализации потенциала людей старшего возраста. Так, одна из крупнейших мировых промышленных корпораций - французская компания "Пешине", предлагает сотрудникам от 50 лет и старше переобучение на контролеров по сертификации или на наставников для молодого персонала [30] [31].

В некоторых странах деятельность организаций, которые обеспечивают рабочие места для пожилых сотрудников, инвестируется из государственного бюджета. Так, с 2000 года в Великобритании функционирует национальная программа "Новый курс 50 плюс" (New Deal 50 Plus), согласно которой компании получают единовременные субсидии в размере 600 фунтов за каждого трудоустроенного человека старшей возрастной группы. Кроме того, сами пенсионеры, решившие открыть собственный бизнес, могут рассчитывать на получение беспроцентного кредита на переобучение или повышение квалификации, а также на услуги квалифицированных специалистов, которые помогут им изучить особенности предпринимательской деятельности. Таким образом, главной задачей данной программы является искоренение безработицы среди людей от 50 лет и старше [32]. Также, в 1921 году в Великобритании был основан один из главных общественных институтов, помогающий пенсионерам и лицам предпенсионного возраста быстро и эффективно приспосабливаться к стремительно меняющимся требованиям на рынке труда как с профессиональной, так и с психологической точки зрения, называемый Национальным институтом непрерывного образования взрослых (The National Institute of Adult Continuing Education (NIACE)).

Дания также является продвинутой страной по отношению к трудоустройству и обеспечению возможностей реализации потенциала пожилых работников. Помимо того, что в данной стране предусмотрены все условия для облегчения жизни людей старшей возрастной группы, к примеру, специально предусмотренные для пенсионеров дома без крутых лестниц и со специальными пандусами, здесь также существуют так называемые "народные школы", где пенсионер может получить образование (как гуманитарное, так и техническое), необходимое для начала второй карьеры. Кроме этого, в каждом муниципалитете существуют "советы пожилых", которые избираются гражданами и имеют полномочия рассматривать и принимать решения по отношению к пенсионерам. Помимо всего вышеперечисленного, Дания не останавливается на достигнутом, а каждый год разрабатывает новые программы, способствующие улучшению и облегчению жизни пожилых людей. Вышеперечисленные аспекты отношения скандинавских стран к пожилому населению могут служить отличным примером для подражания многим мировым державам.

В последние десятилетия промышленно развитые страны, такие как Австрия, США и др. стали практиковать политику, направленную правовую на защиту граждан старшей возрастной группы, которая заключалась в закреплении в действующем законодательстве определенных норм, упрощающих реализацию их прав, например, права на труд. Так, в 1996 году в Австрии был принят Закон о трудовых отношениях (Workplace Relations Act), который дает работодателю право на увольнение сотрудника пожилого возраста только в случае "вынужденной потребности" ("inherent requirement”) организации.

В развитых странах наблюдается активное привлечение пожилых работников к участию в малом бизнесе. Так, любой желающий пенсионер может бесплатно пройти специальное обучение, получить кредит и налоговые льготы по упрощенной схеме. Подобные меры приносят ощутимый экономический эффект для государства.

Что касается США, то здесь, по данным Американской ассоциации пенсионеров, пожилые люди становятся предпринимателями значительно чаще, чем представители молодого поколения. Более того, большинство пенсионеров основывают свое дело впервые в жизни [33]. Создание благоприятных условий для развития бизнеса пожилых предпринимателей может принести огромную пользу любому государству, поскольку известно, что люди старшего возраста более продуманно выбирают дело, которым будут заниматься, нежели представители молодого поколения, исходя из тщательного анализа своих возможностей и недостатков. Так, многие знаменитые бренды стали известными под руководством людей в предпенсионном возрасте или уже вышедших на пенсию. Например, Мэри Кэй открыла собственную косметическую компанию после выхода на пенсию. А основатель компании "Макдональдс" Реймонд Крок занялся своим делом будучи в возрасте 52 лет, при этом, всю жизнь специализируясь в совершенно другом профиле.

Тенденция открытия своего бизнеса в предпенсионном или пенсионном возрасте в современном мире называется "серебряной экономикой" и вызывает достаточно бурный интерес из-за положительных эффектов, оказываемых на страны, в которых она активно стимулируется и развивается. Так, экономика государства, поддерживающего данную тенденцию, получает рост внутреннего спроса, государственные бюджеты подобной страны пополняются посредством роста налоговых поступлений и экономии расходов по выплате пенсий, также пожилые граждане получают положительные эффекты в виде увеличения собственных доходов, достижения финансовой независимости и общественной значимости.

Результатом совместного исследования экономистов Оксфордского университета и специалистов одной из ведущих мировых консалтинговых компаний Accenture стал доклад "Новые волны роста", где опубликованы данные, согласно которым к 2020 году в США ожидается рост количества рабочих мест более чем на 5 млн., а ВВП страны должно возрасти как минимум на 440 млрд. долларов (2,2%) вследствие стимулирования занятости пожилых людей и их вовлечения в малый и средний бизнес [34].

На сегодняшний день наблюдаются существенные изменения мировой экономики под воздействием современных демографических тенденций. Рост старения населения приводит к повышению спроса на медицинское и социальное обслуживание, появлению новых видов товаров и услуг, что становится катализатором для выработки компаниями собственных стратегий, учитывающих данные изменения. Организации - лидеры в области информационных технологий Intel, Microsoft, Google, IBM и др. стали уделять повышенное внимание технологиям, способным удаленно следить за состоянием здоровья человека и, в случае необходимости, незамедлительно высылать полученные данные в больницу или родным человека. Индийский Bank of Maharashtra, нацеливаясь на охват более старшей по возрасту аудитории, разрабатывает банкоматы с биометрическим считывающим устройством, которое заменит введение пин-кода на отпечаток пальца человека. Компания "Мегафон" для удобства пожилых людей стала выпускать телефоны с большими кнопками и более громким звонком. Пожилые люди являются движущей силой развития "серебряной экономики", которая трансформирует существующие продуктовые и маркетинговые стратегии организаций различных сфер деятельности. России необходимо перенимать опыт подобного отношения к пожилым людям, который в развитых странах практикуется уже давно и постепенно приобретает свойство обыденности.

Говоря о зарубежных органах государственной власти, в данной сфере характерны те же вышеуказанные тенденции и практики. Так, чтобы решить проблему старения населения и сократить рабочую силу правительством Гонконга было принято решение повысить порог пенсионного возраста с 60 до 65 лет [35]. Следует заметить, что настоящая реформа распространяется на государственных служащих, которые были наняты относительно недавно, для всех остальных порог наступления пенсионного возраста останется неизменным. Тем не менее, данное нововведение позволит государственным органам принимать более гибкие решения по отношению к уже достигшим пенсионного возраста чиновникам. Так, в ходе рассмотрения данной реформы Правительство Гонконга проводило сессии длительностью в четыре месяца, которые позволили выявить отношение к данному нововведению самих государственных служащих. Согласно полученным результатам, 75% государственных служащих положительно отнеслись к настоящей реформе, хотя многих обеспокоил тот факт, что карьерное продвижение молодых чиновников может быть затруднено.

Анализируя демографическую ситуацию различных мировых держав создается впечатление, будто в некоторых странах люди стареют быстрее, чем в остальных. Причину более заметного постарения населения большинство государств, входящих в состав стран-членов Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), видят в отношении работников старшего возраста к общей численности рабочей силы в стране. Так, в центральных странах ОЭСР, таких как Корея, Чили, Эстония, Япония, численность государственных служащих старшей возрастной группы выше общего показателя в среднем на 26%. [36]. Согласно имеющимся по некоторым странам ОЭСР данным в Италии и Исландии в 2009 году доля лиц старше 50 лет, работающих в центральном правительстве, составляет 49,2% и 45,5% соответственно, а в Швеции, Германии, Бельгии и США данный показатель составляет чуть более 40%. Следует упомянуть, что в нашей стране показатель численности государственных служащих старше 50 лет в федеральных государственных органах эквивалентен проценту в четырех указанных странах (более 40%).

Сотрудники Центрального правительства большинства стран-членов ОЭСР продолжают стареть, в отличие от таких стран как Венгрия, Мексика и Япония. Старение в Дании и Швейцарии с 2005 по 2009 год оставалось приблизительно на одном и том же уровне, в то время как в Бразилии и Италии с 2000 года наблюдаются самые существенные изменения данного показателя (рост доли государственных служащих старше 50 лет составил 16,9% и 16% соответственно), так же как и в Ирландии и Греции, где данный показатель занял позицию выше среднего уровня старения в странах. Что касается Нидерландов, то с 2005 года наблюдался рост уровня рабочих старшего возраста на 8,2%.

Вышеуказанные тенденции притягивают все больше внимания к социальному, профессиональному и трудовому потенциалу работников старшей возрастной группы, что становится катализатором для разработки современных реформ и специальных программ, которые будут направлены на все возрастные категории работников и государственных служащих в частности.

Чтобы в полной мере учитывать потребности каждого пожилого работника, большинство иностранных предприятий разрабатывают специальные программы, направленные на управление карьерой лиц старшей возрастной группы. Так, правительством Финляндии была внедрена социальная программа, направленная на улучшение условий работы пенсионеров, а также привлечение как можно большего количества организаций к работе с ними. Французская компания по производству автомобилей разработала систему превентивных мер, которая позволяла сохранить физическое и психическое здоровье пожилых работников посредством привлечения специалистов по эргономике и адаптации рабочих мест. Японская компания по производству автомобилей добилась увеличения производительности труда на 10% путем тщательного анализа работы представителей разных возрастных групп, скорости выполнения того или иного объема труда, который позволил создать гибкую рабочую практику на сборочной линии.

Однако существуют и отрицательные моменты работы пожилых сотрудников. Самым ярким из них является тот факт, что смертность по причине несчастного случая на производстве у работников старшего возраста значительно выше. Так, 2000 год показал, что в странах ЕС доля несчастных случаев с летальным исходом работников от 55 до 64 лет составила целых 8%, в то время как для возрастной группы от 18 до 24 лет данный показатель был равен 3,3% [37].

Множество зарубежных стран, нацеливаясь на помощь пенсионерам в реализации своего трудового потенциала, практикуют создание специализированных сайтов для лиц от 50 лет, где они могут получить ответы на волнующие их вопросы, в том числе ознакомиться с предложениями о работе и выбрать для себя ту вакансию, которая учитывает их требования (полная или частичная занятость, интенсивность передвижения, ограничения по здоровью и пр.).

Так, Интернет-сайты с адресами http://www.retirementliving.com/jobs-for-seniors или http://www.seniorjobbank.org содержат разделы с вакансиями, предназначенными исключительно для людей пенсионного возраста.

Пример информации, размещённой на одном из подобных сайтов [38]:

RetirementJobs.com <http://www.retirementjobs.com/>.com seeks to identify and certify companies that are most-suited and most friendly to workers over age 50 and match them with active, productive, conscientious, mature adults seeking a job or project that matches their lifestyle. Whether you are seeking to supplement your income, a new challenge, a way to get out and meet people, or another reason, this Web site should be very helpful. It is recognized as the leading specialty electronic job posting board for people 50 and older.

Перевод:

|  |
| --- |
| RetirementJobs.com идентифицирует и сертифицирует компании, которые наиболее подходят и будут рады приять работников старше 50 лет и предоставить им информацию об активных, продуктивных, сознательных, взрослых людях, которые ищут работу или проект, соответствующий их образу жизни. Если Вы хотите увеличить ваш доход, попробовать что-то новое, познакомиться с новыми людьми или у Вас какая-то другая причина, этот Веб-сайт будет Вам очень полезен. Он признан ведущей специализированной доской объявлений для людей 50 лет и старше. |

Данные сайты содержат не только информацию о вакансиях, но и различные пособия, мотивирующие пенсионеров на продолжение профессиональной деятельности.

Похожих сайтов в сети большое количество, причём, не только зарубежных. Наша страна перенимает данный опыт и запускает собственные Интернет-странички, хотя, следует заметить, что иностранные аналоги выглядят более продуманными и современными.

Исходя из статистических данных, указывающих на рост числа государственных служащих старшей возрастной группы, следует отметить высокую актуальность сайтов, специализирующихся не просто на пенсионерах, а на пожилых чиновниках. Однако, не смотря на все многообразие сайтов с информацией, актуальной для людей старшего возраста, наблюдается отсутствие Интернет-страниц, специально ориентированных на государственных служащих старших возрастов.

На сегодняшний день развитые страны уделяют огромное внимание вопросу реализации социально-трудового потенциала работников старших возрастов, осуществляя множество мероприятий в данной области, направленных на построение гибкого рабочего графика, перевод пожилого персонала на должности, требующие меньший объем физических затрат, общее сокращение рабочего времени и т.д. В этом плане Россия существенно отличается от других стран. К сожалению на настоящее время в нашей стране почти полностью игнорируется данная проблема и вышеуказанному вопросу уделяется крайне мало внимания со стороны правительства. Так, упомянутые ранее мероприятия, реализованные в зарубежных странах, у нас почти не осуществляются, а собственных разработок в настоящей области вовсе нет.

Подобное упущение представляется крайне нелогичным, если учесть, что государственные служащие разных возрастных групп видят необходимость применения опыта и знаний пожилых чиновников на благо общества, а также государственных и подведомственных им структур.

Результатом игнорирования проблемы реализации трудового потенциала государственных служащих старшей возрастной группы становится самостоятельное решение пенсионерами, желающими продолжать трудовую деятельность, волнующих вопросов, без участия правительства и какой-либо поддержки со стороны государства.

Помимо всех упомянутых мер, предпринимаемых иностранными государствами в процессе создания благоприятных условий для реализации потенциала людей пенсионного возраста, интересной практикой за рубежом является вовлечение пожилых работников в предпринимательскую среду, которая реализуется также и в России.

Так, в нашей стране около трети работающих пенсионеров проявляют повышенный интерес к сфере частного предпринимательства, основываясь при этом, в основном, на опыте родственников и близких знакомых. Основные направления, по которым пожилые предприниматели чаще всего решают организовывать собственное дело - это торговля и деятельность в области собственной профессии.

Однако существуют определенные препятствия, затрудняющие ведение пенсионерами своего бизнеса. В первую очередь - это все те же сложившиеся социальные стереотипы, помимо этого, можно отметить также недостаток положительных примеров об открытии своего бизнеса пенсионерами, способных мотивировать их заняться данным видом деятельности, отсутствие специальных образовательных программ и гибкой системы кредитования.

В итоге, не смотря на всю актуальность данной проблемы, российская практика осуществления пенсионерами предпринимательской деятельности является практически неизученным социальным вопросом.

# ***Глава 2. Исследование карьерного потенциала государственных служащих старшей возрастной группы в органах государственной власти***

# ***2.1 Процедура и методы исследования***

В ходе написания данной работы в сентябре 2015 года на базе Российской академии народного хозяйства при Президенте Российской Федерации в сотрудничестве с Факультетом оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления было проведено анкетирование 50 действующих государственных служащих, входящих в состав федерального кадрового резерва Российской Федерации, фокус-группа с данными госслужащими как метод получения качественных результатов, а также опрос 9 государственных служащих старшей возрастной группы (старше 50 лет), которые, согласно их должностному статусу, относятся к высшей группе должностей.

На первом этапе, в фокус-группе и анкетировании принимали участие мужчины и женщины двух возрастных категорий: до 30 лет и от 31 до 45 лет. Предпочтение, отданное настоящей выборке, объясняется, в первую очередь, наличием у респондентов экспертного опыта, появившегося вследствие серьезного кадрового отбора и жестких требований к профессиональным и личностным качествам при включении кандидатов в резерв, во-вторых, существованием опыта управленческой деятельности (для базового уровня резерва) или же реальной перспективы получения подобного опыта (для перспективного уровня резерва). Таким образом, данная категория респондентов сталкивается с потребностью найма и, как следствие, поиска путей максимальной эффективности реализации трудового потенциала работников старшего возраста. Более того, тот факт, что респонденты включены в состав участников резерва управленческих кадров, является свидетельством обладания у действующих чиновников качествами, необходимыми для компетентного и вдумчивого ответа на представленные вопросы.

Качественный состав опрашиваемых можно охарактеризовать несколькими способами:

 мужчины - 46%, женщины - 54%;

 государственные служащие в возрасте до 30 лет - 42%; государственные служащие в возрасте от 31 до 45 лет - 58%;

 государственные служащие, категория занимаемой должности "специалист" - 66%; государственные служащие, категория занимаемой должности "руководитель" - 34%.

Фокус группа проводилась с целью выявления реальной картины отношения государственных служащих к их коллегам, которые являются представителями старшей возрастной группы, что позволило заметить определенные тенденции, стереотипы и слабые моменты в сотрудничестве с пожилыми работниками. Данный метод исследования позволил осветить актуальные вопросы развития кадрового потенциала государственных гражданских служащих старшей возрастной группы, в ходе которого обсуждались такие моменты, как собственные ожидания молодых и средних по возрасту чиновников от дальнейшей работы на государственной службе, в том числе при выходе на пенсию, отношение данных групп чиновников к пожилым коллегам, пути более целесообразного использования ресурсов представителей старшей возрастной группы и методы более эффективной реализации их потенциала как на государственной службе, так и в других сферах профессиональной деятельности.

Основной целью анкетного опроса данной категории респондентов являлось выявление количественной информации, охватывающей следующие области:

верхняя граница возраста, сопровождающегося активной профессиональной деятельностью государственных служащих;

- основные причины, побуждающие человека принимать решение о выходе на пенсию;

анализ направлений дальнейшей профессиональной деятельности бывших государственных служащих и вариантов трудоустройства пожилых чиновников;

рассмотрение возможных путей для продолжения взаимодействия с государственными органами;

анализ востребованности экспертных и управленческих компетенций чиновников старших возрастов и т.д.

В анкетирование действующих представителей перспективного и базового уровня резерва управленческих кадров включало в себя следующие разделы:

) Оценка востребованности и значимости чиновников старших возрастов для государственных органов и подведомственных структур, а также выявление отношения к ним представителей различных возрастных групп.

2) Оценка ресурсного потенциала лиц старшей возрастной группы.

) Анализ личностно-профессиональных качеств государственных служащих старших возрастов.

) Анализ возможных факторов, способствующих снижению востребованности чиновников старшей категории в качестве рабочей силы.

) Выявление и анализ спектра мероприятий, направленных на облегчение реализации постпенсионной карьеры чиновников.

Анкетирование государственных служащих старшей возрастной группы преследовало цель выявить потенциал, благодаря которому могут быть востребованы работники в возрасте от 60 лет, и включало в себя следующие разделы:

) Выявление степени востребованности чиновников старше 60 лет на государственной службе и в иных структурах.

2) Анализ возможных сфер, в которых могут проявить себя государственные служащие старше 60 лет и вышедшие на пенсию чиновники.

) Условия, в которых эффективно и целесообразно привлечение государственных служащих - пенсионеров.

# ***2.2 Результаты исследования***

В ходе фокус группы респондентам были заданы следующие вопросы:

. До какого возраста Вы хотели бы продолжать работать на государственной службе?

2. Как можно в целом охарактеризовать государственных служащих старшей возрастной группы? Варианты: кадровый балласт; ценный трудовой ресурс; просто ответственные работники, которые хорошо выполняют свои обязанности.

. До какого возраста у государственных гражданских служащих есть шанс продвигаться по карьерной лестнице и с какого возраста чаще всего останавливается процесс их карьерного роста?

. Какова значимость для государственных служащих старшей возрастной группы таких характеристик, как: общий трудовой стаж, профессиональный опыт, наличие образования или повышения квалификации, более высокая лояльность к организации с точки зрения стремления сохранить рабочее место, более высокая ориентация на результат и другие характеристики? Какие именно из перечисленных характеристик делают государственных служащих старшей возрастной группы ценными работниками?

. Каковы факторы/причины, которые снижают ценность государственных служащих как работников? И, если это происходит, то каковы причины данного снижения?

6. Можно ли компенсировать те факторы, которые уменьшают востребованность и ценность государственных служащих старшей возрастной группы какими-либо мероприятиями?

. Каковы могут быть области востребованности государственных служащих старшей возрастной группы? Например: помощник (советник) руководителя (в том числе на общественных началах); независимый эксперт или эксперт, входящий в состав аттестационной комиссии; оплачиваемый консультант (при наличии опыта); исполняющий обязанности по срочному трудовому договору; руководитель проектной группы или эксперт в проектной группе; представитель общественного совета при органе власти или внутри него (совет ветеранов). Какие позиции для пожилых людей более предпочтительны, что было бы им более интересно, что приносило бы больше пользы обществу?

. На каких условиях более целесообразно привлекать государственных служащих старшей возрастной группы?

Сразу следует уточнить, что представления действующих государственных служащих о возрастной границе старших и пожилых чиновников совпадают с возрастной периодизацией, введённой органами статистики. Так, согласно полученным данным, 22% респондентов относят к представителям старшей возрастной группы чиновников от 50 лет и старше. Но, в то же время, есть мнение, что данная граница находится на уровне 55-60 лет (54%), 20% респондентов относят к старшей возрастной группе людей, перешагнувших порог 60-65 лет и только 2% считают что чиновники становятся представителями старшей возрастной группы после 70 лет.

Кроме того, важно отметить, что понимание возрастного порога старшей группы чиновников более ясно и четко сформировано у респондентов от 31 до 45 лет, нежели у представителей моложе 30 лет (рисунок 10). Из этого можно сделать вывод, что более ясное понимание возрастной периодизации приходит с возрастом. Однако, в то же время, чем больше человек приближается к старшему возрасту, тем больше проявляется склонность сдвигать возрастную границу старшей группы дальше от той периодизации, которая предложена органами статистики.



Рис. 10. Восприятие границ наступления старшего возраста государственными служащими разных возрастных групп

Что касается чиновников, уже достигших возраста 50 лет, в их понимании нижняя граница старшей возрастной группы смещается до периода от 60 до 65 лет. Так считают 66,7% респондентов, в то время как только 11,1% видят начало старшего возраста в возрасте от 50 до 55 лет.

Анализ данных, полученных в ходе исследований показывает, что большинство респондентов относят государственных служащих к той или иной возрастной категории согласно нескольким критериям:

) субъективная оценка (42%);

) тот возраст, когда снижается активность сотрудника (35%);

) отталкиваясь от возраста выхода на пенсию (11%);

) общепринятые нормы (2%).

# ***2.2.1 Отношения государственных служащих старшей возрастной группы с представителями других возрастов***

Анализируя ответы, полученные в ходе фокус группы, были выявлены следующие результаты:

При ответе на вопрос о том, до какого срока респонденты хотели бы оставаться работать на государственной службе, большинство из них руководствовались интересом к работе и возможностью карьерного продвижения, утверждая, что они бы с удовольствием продолжали трудовую деятельность до предельного разрешенного порога пребывания на госслужбе при условии, что работа будет приносить удовлетворение и вызывать интерес, а также будет присутствовать возможность карьерного роста.

Помимо этого, респонденты утверждают, что существует прямая зависимость между возрастом человека и его желанием перейти на другую работу. Они объясняют эту связь тем фактом, что возрастной период в 35-40 лет - это тот возраст, в котором еще не поздно попробовать себя в другой сфере деятельности, в то время, как более близкий к пенсионному порогу работник с большой вероятностью останется на государственной службе "досиживать до пенсии".

Оценка мнений респондентов о том, кем являются чиновники старшей возрастной группы для государственных органов и подведомственных структур, выявила четкую границу после возрастного диапазона 61-65 лет, которая свидетельствует об убеждении респондентов, что после указанного периода представители старших возрастов вместо ценного трудового ресурса становятся препятствием, тормозящим развитие организации и внедрение инноваций (рисунок 11).

При этом, отношение к ним начинает меняться уже по достижении возраста 56-60 лет, с которого, по мнению респондентов, начинается постепенная трансформация человека из ценного трудового ресурса в "балласт".



Рис. 11. Отношение к государственным служащим старшей возрастной группы

При этом, действующие государственные служащие заявляют, что данные показатели нельзя отнести абсолютно к каждому представителю старшей возрастной группы. В любом случае, все будет зависеть от самого человека, а также от специфики отрасли, в которой он работает.

# ***2.2.2 Личностные и профессиональные качества государственных служащих старшей возрастной группы***

В условиях модернизации и дифференциации современного российского общества увеличивается значимость эффективной реализации социально-трудового потенциала представителей старшего возраста. Вместе с тем, пожилые работники сталкиваются с рядом препятствий, таких как: исключение по возрасту, стереотипы, связанные с работниками старшей категории, которые довольно сильно затрудняют возможность осуществления собственного потенциала и использование уникальных качеств, вследствие чего лишь некоторые работники сохраняют за собой допенсионный социально-профессиональный статус и успешную карьеру.

Сложившаяся в обществе дискриминация пожилых работников представляется крайне спорным и нелогичным феноменом, поскольку результаты всех исследований, проведённых в данной области, доказывают наличие у пожилых чиновников уникальных личностно-профессиональных качеств, которые могут быть крайне полезны во многих профессиональных сферах. Исследования особенностей работы сотрудников пожилого возраста представляются крайне важными и актуальными в настоящее время, поскольку каждая возрастная группа отличается наличием тех или иных уникальных характеристик, выявив которые можно понять, насколько выбранная ими профессиональная сфера деятельности соответствует оптимальному пути реализации данных качеств. Вместе с тем для пожилых сотрудников крайне актуальным представляется вопрос, касающийся применения своих сил после выхода на пенсию. Также, очевиден тот факт, что работники старшего возраста представляются довольно недооцененным ресурсом на государственной службе.

Так, результаты проведенного в рамках настоящей работы исследования указывают на следующие черты государственных служащих старшей возрастной группы, которые повышают их привлекательность в качестве работников:

высокий уровень профессионального опыта;

наличие у большинства представителей данной возрастной группы дополнительного образования и курсов повышения квалификации;

более высокая, нежели у молодых коллег, лояльность к организации;

существенный стаж работы на государственной службе и наличие соответствующего опыта.

Далее в порядке значимости приведены личностно-профессиональные качества [39] [40], которые оказывают положительное воздействие на востребованность и ценность таких работников для работодателей (от более значимого к менее значимому):

) экспертно-аналитическая компетентность;

) масштабность мышления;

) управленческая компетентность;

) стратегическое лидерство;

) компетентности межличностного и социального взаимодействия;

) компетентность самоуправления (самообладание, стрессоустойчивость, уравновешенность, выдержка, готовность к компромиссу);

) готовность к командной работе;

) настойчивость, целеустремленность и сила личности;

) готовность к саморазвитию (потенциал развития).

Среди приведенных компетентностей, по мнению представителей кадрового резерва, ключевыми являются масштабность мышления, управленческая и экспертно-аналитическая компетентности (причем последняя представляется для действующих госслужащих наиболее значимой). В соответствии с точкой зрения самих пожилых чиновников, наиболее важными ресурсами для них представляется компетентность межличностного и социального взаимодействия, масштабность мышления, компетентность самоуправления, а также экспертно-аналитическая компетентность. Как можно наблюдать, мнения представителей обоих категорий совпадают по двум из предложенных параметров, однако наиболее объективной представляется все-таки точка зрения представителей кадрового резерва, поскольку действующие государственные служащие могут наблюдать ситуацию со стороны и, имея управленческий опыт, знают, какие качества пожилых работников наиболее востребованы и полезны для организации и общества в целом.

Кроме этого, в рамках проведенного исследования были выявлены личностно-профессиональные ресурсы (в обобщенном виде), которыми обладают государственные служащие старшей возрастной группы и которые респонденты считают крайне востребованными и полезными для трудовой сферы жизни общества:

*профессиональный опыт* - опыт в решении организационных задач, накопленный за годы профессиональной деятельности;

- *возможность занимать максимально высокие должности* благодаря практическому опыту и знаниям всех особенностей организационных процессов;

*экспертная компетентность* - навыки решения возникающих проблем с позиции эксперта;

*особая мотивация*, которая не зависит от материальных аспектов;

*высокий уровень лояльности к организации, любовь к своей работе, надежность и отсутствие стремления сменить место профессиональной деятельности;*

- *наивысшая польза от роли наставника или коуча для более молодых сотрудников;*

- *слабая привязанность к временным регламентам работы, способность работать в режиме, которого требует организация -* возможность "гибкого и свободного" участия в проектах, которая относится только к чиновникам, вышедшим на пенсию.

Представленный перечень уникальных ресурсов, которыми обладают пожилые чиновники не является исчерпывающим, а данный вопрос нуждается в еще более существенном количестве исследований и подкреплении эмпирическими данными.

Помимо характеристик, повышающих значимость людей старших возрастов для работодателей и общества в целом, существуют также причины, которые могут снижать их востребованность в профессиональной сфере. Так, большинство респондентов, в первую очередь, обращают внимание на снижение показателей здоровья людей старшего возраста и, как следствие, потерю энергичности, быстроты принятия решений, выполнения поручений и т.д. Кроме этого, для пожилых работников характерна медленная адаптация к новым тенденциям в обществе, появлению инновационных технологий и внедрению их в производство. Также действующие государственные служащие отмечают, что возрастных людей можно ставить далеко не на все должности. К примеру, такие люди не подходят под сферу молодежной политики из-за непонимания современных тенденций в обществе. Помимо этого, респонденты отмечают наличие случаев, когда стереотипы более молодых работников о пенсионном возрасте уменьшают значимость и востребованность людей старших возрастов. Но, также следует отметить, что есть случаи, когда ценность пожилого работника уменьшается под воздействием его личных характеристик на качество работы. К примеру, если человек, будучи в молодом возрасте, был недостаточно замотивирован и ответственен в работе, велика вероятность того, что таким работником он останется до конца трудовой деятельности. Таким образом, респонденты утверждают, что все качества, имеющиеся у того или иного работника старшего возраста, берут свое начало в молодом возрасте человека.

Продолжая разговор о факторах, способствующих снижению востребованности государственных служащих старшей возрастной группы в профессиональной среде, респондентам был задан вопрос о том, можно ли, по их мнению, компенсировать или устранить данную тенденцию какими-либо специальными мероприятиями или условиями. Так, респонденты не отрицают возможность повышения потенциала государственных служащих старших возрастов специальными обучающими программами, курсами, а также особенными условиями труда для данной категории работников, однако все вышеперечисленное может быть эффективно только в том случае, если работник сам заинтересован в участии в подобных мероприятиях. Таким образом, первостепенной важностью, по мнению действующих государственных служащих, обладает особенное отношение к работникам старшего возраста, возможность создать для них среду, в которой они будут чувствовать себя нужными для организации и общества в целом.

# ***2.2.3 Области профессиональной востребованности и карьерные возможности государственных служащих старшей возрастной группы***

Обсуждая вопрос о том, до какого возраста может продолжаться карьерный рост у государственных гражданских служащих и в каком возрасте он останавливается, многие респонденты пришли к выводу, что все тенденции индивидуальны. Так, карьерный рост, по их мнению, может продолжаться и после 60 лет, и старше. При этом важным аспектом является то утверждение, что необходимо на более или менее раннем этапе "перепрыгнуть через категорию должностей". Иными словами, по мнению респондентов, если человек к 35-40 годам занял должность, к примеру, начальника отдела, то, в дальнейшем, существует реальная возможность повысить свой профессиональный статус. Если же человек остался до данного возрастного периода на рядовых должностях, его дальнейшее продвижение будет крайне затруднительно, поскольку у руководителей может сложиться мнение, что давать ему какое-либо повышение не имеет смысла.

При этом, говоря о том, после какого возраста принимать человека на государственную службу становится нецелесообразным, респонденты ориентировались в первую очередь на категорию должностей. Иными словами, они говорили о том, что, если человек приходит на руководящую должность, то его можно принимать на работу в достаточно зрелом возрасте, к примеру, человек может прийти на государственную службу и в 60, и в 65 лет и приносить пользу обществу в целом и организации в частности. Что касается рядовых должностей, то пожилого человека может быть нецелесообразно принимать на государственную службу, поскольку может отсутствовать эффективность от данной работы. В любом случае, респонденты считают важным в подобных ситуациях ориентироваться, в первую очередь, на здоровье человека, поскольку человек может быть уникальным ресурсом, но выполнять свои функции и в полной мере реализовывать профессиональный потенциал ему будет мешать состояние здоровья (больничные, оздоровительные санатории и пр.).

Описанные выше качественные данные предполагают рассмотрение возможных профессиональных областей, где государственные служащие старшей возрастной группы будут пользоваться большим спросом, нежели в иных сферах деятельности. Так, среди приведенных в пример позиций помощника (советника) руководителя, представителя общественного совета при органе власти, руководителя или эксперта проектной группы, оплачиваемого консультанта или коуча для молодых сотрудников и т.д. респонденты не выбрали какого-либо определенного направления, согласившись с тем, что все предложенные области могут дать пожилым чиновникам в полной мере реализовать свой профессиональный потенциал.

Говоря о привлечении государственных служащих старших возрастов к работе респонденты сошлись на мнении, что представителей данной возрастной группы целесообразнее всего привлекать по совместительству, на неполный рабочий день или в качестве консультанта. Так они наиболее полно смогут реализовать себя без каких-либо потерь.

# ***2.3 Результаты анкетирования государственных служащих разных возрастных групп***

Далее будут представлены и проанализированы результаты, полученные в ходе анкетирования государственных служащих, входящих в возрастные группы до 30 лет, от 31 до 45 лет и старше 50 лет, а также некоторые выводы, сделанные на основе полученных данных.

Сперва необходимо было понять, какова роль работников старшей возрастной группы в той или иной организации по мнению их более молодых коллег (таблица 6). Так, самый высокий процент надежных сотрудников, качественно и старательно выполняющих свои должностные обязанности - это люди 50-55 лет, в то время как доля таких людей в возрасте от 61 года и старше резко снижается и стремится к нулю. В качестве инициаторов внедрения инноваций респонденты видят только работников 50-55 лет, остальные же, по их мнению, данным качеством почти не обладают. Источником профессионального опыта и знаний признаются работники всех возрастных групп от 50 лет, при этом наиболее ярко выражена категория работников 56-60 лет. Особенно ценным трудовым ресурсом респондентам видится группа работников в возрасте 50-55 лет, в то время как люди в возрастном диапазоне от 56 до 60 лет рассматриваются в данном качестве вдвое реже, а представители более старшего возраста почти вовсе не рассматриваются в подобном ключе. Работники в возрасте от 50 до 65 лет в умеренной степени представляются в качестве недооцененного трудового ресурса, к которому, по мнению респондентов, нельзя отнести работников старше данного возрастного диапазона. Что характерно, большинство респондентов видят в работниках старше 61 года препятствие на пути инноваций и балласт, тормозящий развитие организации. Исходя из полученных данных, работники старшей возрастной группы условно делятся на три категории: обладающие самыми высокими показателями положительных качеств и низкими - отрицательных (в основном, работники от 50 до 55 лет); те, кто отличается наличием средних показателей по всем категориям (56-65 лет); те, у которых почти полностью негативная характеристика (работники старше 65 лет), за исключением качества источника опыта. Тот факт, что практическая польза работников снижается с увеличением их возраста, представляется достаточно оправданным и логичным и свидетельствует о реальном снижении их деловых качеств.

Таблица 6. Кем видятся работники старшей возрастной группы на государственной службе

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Утверждения: | Возраст | | | | |
|  | 50-55 | 56-60 | 61-65 | 66-70 | старше 70 |
| Надежным сотрудником, усердно выполняющим свои должностные обязанности | 66% | 36% | 14% | 6% | 0% |
| Инициатором внедрения изменений и инноваций | 56% | 8% | 6% | 2% | 0% |
| Источником профессионального опыта и знаний | 44% | 64% | 40% | 26% | 28% |
| Ценным трудовым ресурсом | 66% | 30% | 24% | 2% | 0% |
| Недооцененным трудовым ресурсом | 28% | 32% | 28% | 4% | 6% |
| Препятствием, тормозящим внедрение изменений и инноваций | 8% | 16% | 50% | 48% | 40% |
| Балластом | 6% | 16% | 14% | 36% | 52% |

Далее важно было проанализировать аспект профессионального и карьерного движения сотрудников старших возрастов. Так, по мнению основного большинства респондентов, их служебный рост заканчивается в промежутке от 50 до 65 лет. Рассмотрение вопросов найма или увольнения таких сотрудников показало довольно стабильные результаты для всех возрастных категорий, а также для пункта "возраст не имеет значения", при этом, для подведомственных государственным органам структур характерна необходимость в более молодых сотрудниках (50-55 лет).

Таблица 7. Наем и увольнение работников старших возрастов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Утверждения: | Возраст | | | | | |
|  | 50-55 | 56-60 | 61-65 | 66-70 | старше 70 | возраст не имеет значения |
| Карьерный рост для государственного служащего ОБЫЧНО заканчивается в … | 24% | 42% | 22% | 10% | 2% | 10% |
| Профессиональный рост государственного служащего ОБЫЧНО останавливается после … | 30% | 26% | 22% | 10% | 6% | 18% |
| Для работы в государственных органах не целесообразно оставлять/принимать сотрудников старше … | 14% | 26% | 18% | 14% | 18% | 20% |
| Для работы в подведомственных государственным органам структурах не целесообразно оставлять/принимать сотрудников старше … | 8% | 18% | 22% | 28% | 14% | 22% |

Говоря о работе сотрудников старшей возрастной группы, важно понимать, какими ресурсами они обладают и почему представляются ценными кадрами. В ходе исследования рассматривались такие качества возрастных работников, как: наличие большого трудового стажа, наличие профессионального опыта, наличие дополнительного образования, лояльность к организации, мотивация и ориентированность на результат. Так, из представленных качеств наиболее важным для респондентов представляемся профессиональный опыт сотрудников старших возрастов, что еще раз характеризует их как источник знаний. Остальные показатели находятся примерно на одинаковом уровне. Значимость трудового стажа не на много превышает среднюю черту, в то время как показатели по категориям наличие дополнительного образования и повышения квалификации, а также лояльности к организации находятся на среднем уровне. Говоря о мотивации и ориентированности на результат, следует отметить низкий процент данных показателей.

Таким образом, респонденты в большей степени оценивают фактический профессиональный опыт, по сравнению с формальным стажем и прочими показателями, что говорит об их трезвом взгляде на таких работников.

Таблица 8. Ценные качества у работников старших возрастов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Утверждения: | Возраст | | | | | | | | | | | |
|  | Совсем не значим | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Очень значим |
| Значительный общий трудовой стаж | 2% | 6% | 2% | 2% | 10% | 20% | 16% | 8% | 8% | 10% | 14% | 2% |
| Значительный стаж работы на государственной службе | 0% | 8% | 4% | 4% | 16% | 14% | 6% | 22% | 10% | 4% | 10% | 2% |
| Профессиональный опыт | 0% | 2% | 0% | 0% | 0% | 6% | 2% | 2% | 18% | 12% | 48% | 12% |
| Наличие необходимого дополнительного образования, повышения квалификации | 0% | 2% | 6% | 4% | 2% | 18% | 14% | 14% | 18% | 4% | 16% | 4% |
| Более высокая, чем у молодых сотрудников лояльность к организации, стремление сохранить работу | 0% | 2% | 8% | 4% | 6% | 16% | 6% | 20% | 26% | 8% | 6% | 0% |
| Более высокая, чем у молодых сотрудников мотивация и ориентация на результат | 4% | 6% | 8% | 20% | 8% | 20% | 8% | 10% | 14% | 6% | 2% | 0% |

Помимо качеств, которые могут дать пожилым чиновникам определенные преимущества в их профессиональной деятельности, существуют и такие характеристики, которыми, по мнению респондентов, должен обладать государственный служащий старшей возрастной группы (таблица 9). В целом, все представленные характеристики ценятся достаточно высоко. Можно отметить лишь незначительные тенденции увеличения или уменьшения значимости той или иной компетентности. Так, относительно менее значимыми среди прочих качеств респондентам представляются готовность к саморазвитию и командной работе. Умеренной значимостью характеризуются такие характеристики, как стратегическое лидерство; настойчивость, целеустремленность и сила личности; компетентности межличностного и социального взаимодействия и самоуправления. Относительно наиболее значимыми представляются управленческая компетентность, масштабность мышления и экспертно-аналитическая компетентность. Таким образом, можно прийти к выводу, что для работников старшей возрастной группы вследствие замедления профессионального и карьерного роста теряют свою значимость компетентности, относящиеся к потенциалу роста, в то время как набирают ценность качества, характеризующие человека как компетентного руководителя или эксперта.

Таблица 9. Ценные качества, обладание которыми обязательно для государственных служащих старшей возрастной группы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Утверждения: | Варианты ответов | | | | | | | | | | | |
|  | Совсем не значим | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Очень значим |
| Стратегическое лидерство | 0% | 0% | 2% | 4% | 2% | 2% | 6% | 16% | 26% | 14% | 24% | 2% |
| Управленческая компетентность | 0% | 0% | 2% | 0% | 2% | 2% | 4% | 14% | 28% | 20% | 24% | 2% |
| Масштабность мышления | 0% | 0% | 2% | 0% | 0% | 2% | 4% | 6% | 24% | 40% | 28% | 4% |
| Готовность к саморазвитию (потенциал развития). | 0% | 0% | 4% | 4% | 6% | 16% | 8% | 10% | 16% | 14% | 22% | 4% |
| Готовность к командной работе | 0% | 0% | 0% | 4% | 4% | 16% | 2% | 12% | 24% | 18% | 18% | 2% |
| Настойчивость, целеустремленность и сила личности | 0% | 0% | 0% | 2% | 0% | 4% | 18% | 18% | 18% | 16% | 16% | 2% |
| Компетентности межличностного и социального взаимодействия | 0% | 0% | 0% | 2% | 4% | 10% | 4% | 18% | 14% | 22% | 20% | 4% |
| Компетентности самоуправления | 0% | 0% | 2% | 0% | 0% | 8% | 6% | 20% | 20% | 12% | 22% | 4% |
| Экспертно-аналитическая компетентность | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 4% | 2% | 14% | 24% | 22% | 28% | 6% |

Таблица 10. Причины снижения востребованности государственных служащих старшей возрастной группы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Причины, по которым снижается востребованность государственных служащих старшей возрастной группы как работников: | Варианты ответов | | | | |
|  | Да | Скорее да, чем нет | Скорее нет, чем да | Нет | Затрудняюсь ответить |
| Психологические особенности | 12% | 50% | 28% | 6% | 2% |
| Состояние здоровья | 28% | 42% | 20% | 4% | 2% |
| Стереотипы, существующие в организациях | 14% | 54% | 20% | 6% | 4% |
| Несовершенная законодательная база | 6% | 12% | 28% | 42% | 12% |
| Отсутствие условий в государственных органах для использования потенциала госслужащих с учетом их возрастных особенностей | 12% | 28% | 24% | 30% | 4% |
| Отсутствие у кадровых служб информационной базы по потенциальным сотрудникам старшей возрастной группы и условиям их привлечения | 12% | 26% | 22% | 38% | 2% |
| Отсутствие у государственных служащих старшей возрастной группы информации о возможностях дальнейшего развития карьеры | 18% | 30% | 22% | 28% | 2% |
| Отсутствие программ профессионального развития государственных служащих старшей возрастной группы | 26% | 26% | 26% | 16% | 6% |
| Не достаточно высокий уровень мотивации самих государственных служащих старшей возрастной группы | 18% | 36% | 12% | 8% | 4% |

Помимо этого, была рассмотрена тема снижения востребованности пожилых чиновников (таблица 10). По мнению респондентов, это происходит по следующим причинам:

 среди наиболее значимых - психологические особенности, состояние здоровья, организационные стереотипы и низкий уровень мотивации;

 в меньшей степени значимы - отсутствие программ профессионального развития государственных служащих старших возрастов;

Для остальных категорий характерна различная степень согласия и несогласия респондентов.

Важным также представлялось рассмотрение вопроса о возможных мерах, способных помочь государственным служащим старшей возрастной группы в дальнейшем развитии карьеры (таблица 11). При этом, наиболее высокой эффективностью, по мнению респондентов, отличаются такие меры, как получение дополнительного образования, проведение образовательных мероприятий для руководителей по вопросам эффективной реализации ресурсов работников старших возрастов и создание специальных условий труда, способных облегчить использование потенциала пожилых работников. Чуть меньшей оценкой удостоились такие предложения, как реализация образовательных программ по управлению собственной карьерой и внедрение специализированных информационно-психологических сервисов с базой вакансий для пожилых чиновников.

Таблица 11. Мероприятия, которые могут помочь государственным служащим старших возрастов в дальнейшем развитии карьеры

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Что может помочь госслужащим старшей возрастной категории в дальнейшем развитии карьеры | Варианты ответов | | | | |
|  | Да | Скорее да, чем нет | Скорее нет, чем да | Нет | Затрудняюсь ответить |
| Дополнительное образование, в т. ч. возможность пройти программу профессиональной переподготовки или повышения квалификации | 20% | 42% | 28% | 10% | 0% |
| Образовательные и обучающие программы по управлению собственной карьерой | 8% | 50% | 28% | 6% | 6% |
| Образовательные программы для работодателей по возможностям эффективного использования госслужащих старшей возрастной группы | 30% | 38% | 20% | 8% | 2% |
| Специализированный информационно-психологический сервис государственной службы с базой вакансий, резюме госслужащих старшей возрастной группы, возможностями получения информации и консультаций и пр. | 10% | 56% | 20% | 12% | 2% |
| Создание специальных условий труда, позволяющих использовать потенциал госслужащих старшей возрастной группы с учетом особенностей возраста (график работы, организация рабочих мест, условия стимулирования и пр.) | 20% | 42% | 16% | 8% | 4% |

Далее респондентам было предложено оценить востребованность чиновников в возрасте от 60 лет на различных уровнях государственного управления (таблица 12).

Максимальная польза, по результатам опроса, характерна для представителей данной группы, занимающих высшие руководящие должности. Интересна тенденция, при которой с уменьшением занимаемой позиции пожилого чиновника уменьшался и показатель его востребованности на данной позиции.

Должность помощника (советника) также считается востребованной для данной категории работников, в отличие от позиции обеспечивающего специалиста, для которой характерны наименьшие показатели.

Таблица 12. Востребованность чиновников старше 60 лет на различных уровнях государственного управления

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Как Вы оцениваете уровень востребованности государственных служащих в возрасте от 60 лет и старше на государственной службе по 10-бальной шкале (1 - совсем низкая; 10 - очень высокая). Поставьте цифру в соответствующей клетке | БАЛЛЫ | ОБЩАЯ | | | | |
|  |  | Высшая группа | Главная группа | Ведущая группа | Старшая группа | Младшая группа |
| Категория - Руководители | от 1 до 3 | 8% | 6% | 24% |  |  |
|  | от 4 до 6 | 6% | 32% | 32% |  |  |
|  | от 7 до 10 | 70% | 40% | 16% |  |  |
| Категория - Помощники (советники) | от 1 до 3 | 8% | 10% | 24% |  |  |
|  | от 4 до 6 | 18% | 18% | 26% |  |  |
|  | от 7 до 10 | 56% | 56% | 24% |  |  |
| Категория - Специалисты | от 1 до 3 | 28% | 28% | 40% | 40% |  |
|  | от 4 до 6 | 32% | 40% | 24% | 22% |  |
|  | от 7 до 10 | 14% | 12% | 12% | 4% |  |
| Категория - Обеспечивающие специалисты | от 1 до 3 |  | 48% | 48% | 50% | 54% |
|  | от 4 до 6 |  | 14% | 18% | 18% | 18% |
|  | от 7 до 10 |  | 14% | 8% | 6% | 4% |

Также был задан вопрос о сферах востребованности действующих государственных служащих старше 60 лет и чиновников, вышедших на пенсию (таблицы 13.1, 13.2). Так, для действующих государственных служащих все указанные сферы использования их ресурсов были признаны эффективными, однако наименьшую пользу среди представленных видов деятельности, по мнению опрашиваемых, представляет роль руководителя проектной группы.

Более эффективными сотрудники старших возрастов представляются в качестве наставников и коучей для молодых коллег, независимых экспертов в конкурсных или аттестационных комиссиях, экспертов проектных групп, членов или руководителей общественных организаций, таких как совет ветеранов, а также преподавателей на программах для государственных служащих. Самый большой показатель наблюдался в такой сфере деятельности, как помощник (советник), в том числе на общественных началах.

Что касается государственных служащих - пенсионеров, то они также представляются эффективными работниками в некоторых сферах деятельности.

К примеру, наибольшую пользу данная категория сотрудников, согласно полученным данным, может принести в качестве помощника (советника), наставника (коуча), независимого эксперта в конкурсных и аттестационных комиссиях, эксперта для решения профилирующих задач, члена иди руководителя общественного совета при государственном органе и преподавателя на программах для чиновников.

Менее эффективными опрашиваемым видятся такие должности, как эксперты проектных групп и работники по срочному трудовому договору на должностях, не имеющих отношения к гражданской службе. Самый меньший показатель для данной категории работников отмечен у должности руководителя проектной группы.

Полученные данные свидетельствуют о наивысшей ценности профессионального опыта пожилых людей для государственных органов и общества в целом, в то время как навыки руководства проектной деятельностью ценятся меньше всего.

Таблица 13.1 Сферы, в которых могут быть полезны действующие государственные служащие старше 60 лет

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория лиц старше 60 лет (Действующие госслужащие) | ОБЩАЯ | | |
| Может быть востребован в качестве: | то 1 до 3 | от 4 до 6 | от 7 до 10 |
| Помощника (советника), в т. ч. советника на общественных началах | 8% | 8% | 70% |
| Наставника, коуча для более молодых сотрудников | 8% | 22% | 60% |
| Независимого эксперта в конкурсных, аттестационных комиссиях (в т. ч. в других госорганах) | 6% | 24% | 54% |
| Руководителя проектной группы в рамках задач государственного органа | 14% | 32% | 42% |
| Эксперта проектной группы в рамках задач государственного органа | 10% | 18% | 58% |
| Члена, руководителя общественной организации (структуры) в государственном органе (совет ветеранов и т.п.) | 10% | 20% | 60% |
| Преподавателя на программах для госслужащих | 2% | 30% | 54% |

Таблица 13.2 Сферы, в которых могут быть полезны вышедшие на пенсию государственные служащие

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория лиц старше 60 лет (Вышедшие на пенсию) | ОБЩАЯ | | |
| Может быть востребован в качестве: | то 1 до 3 | от 4 до 6 | от 7 до 10 |
| Помощника (советника), в т. ч. советника на общественных началах | 8% | 20% | 58% |
| Наставника, коуча для более молодых сотрудников | 10% | 22% | 52% |
| Независимого эксперта в конкурсных, аттестационных комиссиях (в т. ч. в других госорганах) | 10% | 24% | 54% |
| Оплачиваемого консультанта (эксперта) для решения профилирующих задач | 12% | 22% | 52% |
| Руководителя проектной группы в рамках задач государственного органа | 28% | 30% | 26% |
| Эксперта проектной группы в рамках задач государственного органа | 18% | 26% | 44% |
| Работа на условиях срочного трудового договора на должности, не являющейся должностью гражданской службы | 20% | 26% | 46% |
| Члена, руководителя общественного совета при государственном органе | 12% | 22% | 54% |
| Члена, руководителя общественной организации (структуры) в государственном органе (совет ветеранов и т.п.) | 6% | 22% | 60% |
| Преподавателя на программах для госслужащих | 12% | 18% | 58% |

Далее логично было бы рассмотреть вопрос, касающийся привлечения к работе вышедших на пенсию государственных служащих (таблица 14). Большее предпочтение среди предложенных условий респонденты отдали работе с частичной занятостью на условиях срочного трудового договора и далее в порядке убывания предпочтительности - работе на общественных началах, "разовым" договорам на выполнение определенного вида работ и полному рабочему дню на условиях срочного трудового договора.

По вопросу об оплате труда такой категории работников основная масса респондентов отдала предпочтение оплате, сопоставимой с уровнем оплаты труда на государственной службе. Чуть меньше респондентов считают, что заработная плата для пожилых работников должна быть немного ниже общеустановленной и явное меньшинство отдаёт предпочтение более высокой оплате труда.

Также следует оговориться, что большинство респондентов считают период 55-60 лет возрастом вхождения в категорию старшей возрастной группы. Вдвое меньше людей отметили периоды 50-55 и 60-65 лет. Причинами таких ответов послужили субъективная оценка респондентов, объективное снижение активности сотрудников в данном возрасте, а также достижение пенсионного возраста.

Таблица 14. Условия труда для государственных служащих старшей возрастной группы

|  |  |
| --- | --- |
| ВОПРОС | ОБЩАЯ |
| Отметьте условия, на которых Вы считаете целесообразным привлекать бывших государственных служащих - вышедших на пенсию (можно отметить более одного варианта ответов) | |
| 01. полный рабочий день на условиях срочного трудового договора | 24% |
| 02. частичная занятость на условиях срочного трудового договора | 70% |
| 03. "разовые" договоры на выполнение определенного вида работ | 48% |
| 04. на общественных началах | 54% |
| В случае привлечения к работе на договорных условиях (кроме работы в качестве независимых экспертов в конкурсных и аттестационных комиссиях) бывших государственных служащих - вышедших на пенсию, каким должен быть уровень оплаты их труда? | |
| 01. несколько ниже уровня оплаты труда на государственной службе | 38% |
| 02. на уровне сопоставимом с уровнем оплаты труда на государственной службе | 50% |
| 03. на уровне выше уровня оплаты труда на государственной службе | 10% |
| 04. на уровне значительно выше уровня оплаты труда на государственной службе | 2% |
| Вне зависимости от предыдущих вопросов и ваших ответов на них отметьте возраст, с которого, по вашему мнению, действительно целесообразно относить госслужащих к представителям старшей возрастной группы | |
| 01.45-50 лет | 0% |
| 02.50-55 лет | 22% |
| 03.55-60 лет | 54% |
| 04.60-65 лет | 20% |
| 05.70 лет и старше. | 4% |
| Отметьте причины, по которым Вы отнесли вышеперечисленные категории к представителям старшей возрастной группы | |
| 01. Моя субъективная оценка | 48% |
| 02. Общепринятые нормы | 4% |
| 03. Возраст выхода на пенсию | 22% |
| 04. В этом возрасте снижается активность сотрудника | 40% |

В анкетировании государственных служащих старшей возрастной группы, в первую очередь, важно было понять с какого возраста пожилые чиновники стали серьезно задумываться о профессиональном будущем после выхода на пенсию (таблица 15). Основное число респондентов указало возрастной диапазон 50-55 лет, немного больше трети опрашиваемых - до 50 лет, остальные еще не задумывались об этом.

Таблица 15. В каком возрасте респонденты серьезно задумались о своем профессиональном будущем после наступления пенсионного возраста

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ранее 45 лет | 45-50 лет | 50-55 лет | 55-60 лет | Еще не задумывался |
| 22, 20% | 11,10% | 44,40% | 0,00% | 11,10% |

Далее респондентам был задан вопрос об ощущениях, связанных с их послепенсионным будущем (таблица 16). По шкалам "спокойствие - тревога" и "занимательность - скука" пожилые чиновники разделились строго пополам, по шкалам "радость - уныние" и "прилив сил - усталость" умеренное большинство опрашиваемых склонилось к показателю "радость" и "прилив сил", что касается шкал "нетерпение - страх", "увлеченность - равнодушие", "продуктивность - непродуктивность" и "успешность - безуспешность" подавляющее большинство респондентов склонилось к первому показателю.

Таблица 16. Ответ на вопрос: "В представленной ниже таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать чувства которые вы испытываете, думая о своем будущем после наступления пенсионного возраста. Чем ближе к левому или правому краю в каждой паре Вы поставите знак "+", тем более выражен этот признак у вас"

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |  |
| Спокойствие | 22, 20% | 22, 20% | 11,10% |  | 11,10% | 22, 20% | 11,10% | 11,10% | Тревогу |
| Радость | 22, 20% |  | 11,10% | 22, 20% | 22, 20% | 11,10% |  |  | Уныние |
| Нетерпение | 11,10% | 11,10% | 11,10% | 33,30% | 22, 20% |  |  |  | Страх |
| Увлеченность | 22, 20% | 11,10% | 11,10% | 33,30% | 11,10% |  |  |  | Равнодушие |
| Продуктивность | 22, 20% | 11,10% | 11,10% | 11,10% | 11,10% | 22, 20% |  |  | Непродуктивность |
| Прилив сил |  | 22, 20% | 22, 20% | 11,10% | 22, 20% | 11,10% |  |  | Усталость |
| Занимательность | 11,10% | 22, 20% |  | 11,10% | 22, 20% | 11,10% |  | 11,10% | Скука |
| Успешность | 11,10% | 22, 20% |  | 44,40% | 11,10% |  |  |  | Безуспешность |

Также был задан вопрос, позволяющий выявить ожидания респондентов от профессионально трудовой деятельности после наступления пенсионного возраста (таблица 17). Так, максимальное применение своего опыта, сил, навыков и знаний в новых направлениях деятельности в одинаковой степени ожидают и не ожидают большая часть респондентов, так же как и ожидания стабильной и спокойной работы в той же сфере деятельности. Возможности заниматься любимым делом и иметь определенный доход ждут почти все респонденты. Возможность спокойной размеренной жизни с минимальным отвлечением на работу оказалась для респондентов затруднительным вопросом, с которым не согласилась треть опрашиваемых. Отсутствие ожиданий показала лишь десятая часть государственных служащих старшей возрастной группы. Что касается понимания того, чем пожилые чиновники будут заниматься в будущем, количество людей, которые выразили ясность и отсутствие ясности о дальнейших действиях, разделилось примерно поровну.

Таблица 17. Ответ на вопрос: "Оцените верность утверждений, которые описывают Ваши ожидания от профессионально-трудовой деятельности после наступления пенсионного возраста"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Да | Скорее да, чем нет | Скорее нет, чем да | Нет | Затрудняюсь ответить |
| От своей профессионально-трудовой деятельности после наступления пенсионного возраста я жду: | | | | | |
| Максимального применения своих сил, опыта, навыков и знаний в новых направлениях деятельности | 33,30% | 11,10% | 11,10% | 33,30% |  |
| Стабильной и спокойной работы в той же сфере деятельности | 22, 20% | 22, 20% | 22, 20% | 22, 20% | 11,10% |
| Возможности заниматься любимым делом и иметь определенный доход | 44,40% | 33,30% |  | 11,10% | 11,10% |
| Возможности спокойной, размеренной жизни с минимальным отвлечением на работу | 33,30% | 22, 20% |  | 33,30% |  |
| Ничего не жду | 11,10% |  |  | 55,60% | 22, 20% |
| После наступления пенсионного возраста: | | | | | |
| Мне понятно, чем я буду заниматься и как определиться с дальнейшими действиями | 22, 20% |  | 22, 20% | 33,30% |  |
| Мне пока непонятно, чем я буду заниматься, но я понимаю, что буду делать, чтобы определиться | 33,30% | 11,10% |  | 22, 20% |  |
| Я понимаю, чем я хочу заниматься, но не понимаю, что нужно для этого предпринять | 22, 20% | 11,10% | 22, 20% | 11,10% |  |

Далее респондентам был задан вопрос относительно их деятельности после наступления пенсионного возраста (таблица 18). Больше всего респонденты хотели бы заниматься семьей и домом, чуть меньший процент захотел остаться на государственной службе, четверть опрошенных хотели бы открыть собственный бизнес или получить новую профессию, меньше всего респонденты хотели бы уйти работать в коммерческие структуры, занятия общественной деятельностью приемлемы и нежелательны в равной степени, а выступать в роль эксперта так или иначе хотели бы все опрашиваемые.

Таблица 18. Какой респонденты хотят видеть свою деятельность после достижения пенсионного возраста

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Варианты ответов | Да | Скорее да, чем нет | Скорее нет, чем да | Нет | Затрудняюсь ответить |
| Остаться работать на государственной службе | 22, 20% | 33,30% | 11,10% | 11,10% | 11,10% |
| Перейти работать в коммерческие структуры |  | 22, 20% | 11,10% | 33,30% |  |
| Открыть собственный бизнес | 11,10% | 11,10% |  | 44,40% |  |
| Заниматься общественной деятельностью | 22, 20% | 11,10% | 11,10% | 22, 20% |  |
| Заниматься семьей, домом, хобби | 44,40% | 11,10% |  | 11,10% | 11,10% |
| Получить новую профессию | 11,10% | 11,10% | 11,10% | 33,30% |  |
| Преподавать | 22, 20% | 22, 20% | 11,10% | 22, 20% |  |
| Выступать в роли эксперта, консультанта | 33,30% | 44,40% |  |  |  |

Важным представлялось выявить значимость для респондентов рабочих условий при выборе дальнейшей профессиональной деятельности после наступления пенсионного возраста (таблица 19). Так, для подавляющего большинства крайне значимым условием оказался уровень материального вознаграждения и умеренный объем нагрузки, а следом за данными показателями не на много меньше респондентов оценили также статус должности и возможность передачи своих знаний и опыта, а также возможность обучения. Что касается свободного графика, то тут опрашиваемые уже разделились примерно поровну в оценке значимости данного условия. Частичная занятость, согласно полученным данным, не считается важным условием, в отличие от комфортных условий труда.

Таблица 19. Ответ на вопрос: "Насколько для Вас значимы ниже перечисленные условия при выборе профессиональной деятельности после наступления пенсионного возраста"

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Совсем не значим | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Очень значим |
| Уровень материального вознаграждения |  |  | 11,10% |  |  | 22, 20% |  | 22, 20% |  | 11,10% | 22, 20% |  |
| Статус должности |  | 11,10% |  | 11,10% |  | 11,10% | 22, 20% |  | 11,10% | 22, 20% |  |  |
| Свободный график |  | 33,30% |  | 11,10% |  | 11,10% |  | 11,10% | 22, 20% |  |  |  |
| Частичная занятость, работа на неполную ставку |  | 22, 20% | 33,30% | 11,10% |  | 11,10% |  | 11,10% |  |  |  |  |
| Комфортные условия труда |  |  | 11,10% |  | 11,10% | 11,10% |  |  | 22, 20% | 22, 20% | 22, 20% |  |
| Возможность передавать опыт, знания |  | 11,10% | 11,10% |  |  | 22, 20% |  | 11,10% | 11,10% |  | 22, 20% |  |
| Возможность узнавать, пробовать, изучать что-то новое, развиваться |  | 11,10% | 11,10% |  |  | 11,10% |  | 11,10% | 11,10% | 11,10% | 11,10% |  |
| Возможность обучения |  | 11,10% | 11,10% | 11,10% |  | 11,10% |  | 11,10% | 11,10% |  | 11,10% |  |
| Умеренный объем работы, нагрузки |  |  | 11,10% |  |  | 33,30% |  |  | 11,10% | 11,10% | 22, 20% |  |

Далее оценивалась роль государственных служащих старшей возрастной группы для государственных органов и подведомственных структур (таблица 20). Основное большинство признает надежными сотрудниками, усердно выполняющими свои должностные обязанности работников от 50 до 60 лет, а после 65 лет происходит резкий спад по данному показателю, так же как и с пунктами об источнике профессионального опыта и знаний и о ценном трудовом ресурсе. Инициаторами внедрения изменений работники перестают быть к 60 годам. Препятствием, тормозящим внедрение инноваций, были признаны те, кто старше 60, а балластом - старше 65. Следует отметить, что полученные результаты практически полностью совпадают с мнением госслужащих из резерва управленческих кадров.

Таблица 20. Ответ на вопрос: "Оцените, кем, на Ваш взгляд, являются государственные служащие старшей возрастной группы для государственных органов и подведомственных им структур?"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Возраст госслужащих (в годах) | | | | |
|  | 50-55 | 56-60 | 61-65 | 66-70 | старше 70 |
| Надежным сотрудником, усердно выполняющим свои должностные обязанности | 66,70% | 55,60% | 33,30% | 11,10% | 11,10% |
| Инициатором внедрения изменений и инноваций | 66,70% | 44,40% | 11,10% | 11,10% |  |
| Источником профессионального опыта и знаний | 55,60% | 44,40% | 55,60% | 22, 20% | 11,10% |
| Ценным трудовым ресурсом | 77,80% | 55,60% | 22, 20% | 22, 20% |  |
| Недооцененным трудовым ресурсом | 22, 20% | 22, 20% | 11,10% |  | 11,10% |
| Препятствием, тормозящим внедрение изменений и инноваций |  |  | 22, 20% | 44,40% | 22, 20% |
| Балластом |  |  |  | 22, 20% | 55,60% |

Далее был задан вопрос с целью выявить причины снижения востребованности государственных служащих старшей возрастной группы (таблица 21). Как факторы, практически не имеющие влияние в данной области, выступают психологические особенности пожилых чиновников и отсутствие информации у кадровых служб, по сравнению с такими показателями как состояние здоровья, организационные стереотипы и отсутствие в государственных органах условий для использования потенциала государственных служащих с учетом их возрастных особенностей. Несовершенство законодательной базы одинаково часто было и не было признано значимым. В то же время, отсутствие у самих госслужащих старшей возрастной группы информации о своих перспективах большинство все же отметило, так же как и отсутствие программ профессионального развития. С отсутствием мотивации у самих госслужащих респонденты оказались резко не согласны.

Таблица 21. Причины снижения востребованности государственных служащих старшей возрастной группы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Причины, по которым снижается востребованность государственных служащих старшей возрастной группы как работников: | Да | Скорее да, чем нет | Скорее нет, чем да | Нет | Затрудняюсь ответить |
| Психологические особенности | 11,10% |  | 11,10% | 33,30% | 11,10% |
| Состояние здоровья | 22, 20% | 55,60% | 11,10% |  |  |
| Стереотипы, существующие в организациях | 33,30% | 55,60% |  |  | 11,10% |
| Не совершенная законодательная база | 22, 20% | 22, 20% | 33,30% | 11,10% |  |
| Отсутствие условий в государственных органах для использования потенциала госслужащих с учетом их возрастных особенностей | 22, 20% | 33,30% | 11,10% | 22, 20% |  |
| Отсутствие у кадровых служб информационной базы по потенциальным сотрудникам старшей возрастной группы и условиям их привлечения | 22, 20% | 11,10% | 22, 20% | 33,30% |  |
| Отсутствие у государственных служащих старшей возрастной группы информации о возможностях дальнейшего развития карьеры | 33,30% | 22, 20% | 22, 20% |  | 11,10% |
| Отсутствие программ профессионального развития государственных служащих старшей возрастной группы | 44,40% | 11,10% | 11,10% | 22, 20% | 11,10% |
| Не достаточно высокий уровень мотивации самих государственных служащих старшей возрастной группы |  | 22, 20% | 11,10% | 22, 20% |  |

Большой интерес представляют результаты, полученные из ответов на вопрос о том, какая сфера деятельности предпочтительна для пожилых чиновников, продолжающих работать в государственных органах и вышедших на пенсию (таблица 22). Так, обе категории лиц одинаково предпочтительны в таких качествах как помощник (советник) и эксперт проектной группы. Немного более востребованы действующие государственные служащие в такой должности как наставник, коуч для более молодых сотрудников, и существенно сильнее они предпочтительны в качестве руководителя проектной группы. В качестве оплачиваемого консультанта для решения профилирующих задач, работника на условиях срочного трудового договора на должности, не относящейся к гражданской службе и члена или руководителя общественного совета при государственном органе действующих государственных служащих вовсе не хочет видеть ни один процент респондентов, зато пенсионеры в данных качествах оценены довольно высоко. Также намного более востребованы пенсионеры, нежели действующие чиновники в таких ролях как член (руководитель) общественной организации, преподаватель на программах для госслужащих и умеренно более желательны в роли независимых экспертов в конкурсных, аттестационных комиссиях.

Таблица 22. В какой сфере лучше применить свои силы госслужащим старшей возрастной группы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Может быть востребован в качестве: | Баллы | Категория лиц старше 60 лет | |
|  |  | Действующие госслужащие | Вышедшие на пенсию |
| Помощника (советника), в т. ч. советника на общественных началах | от 1 до 3 |  |  |
|  | от 4 до 6 |  | 11,10% |
|  | от 7 до 10 | 55,60% | 55,60% |
| Наставника, коуча для более молодых сотрудников | от 1 до 3 |  | 11,10% |
|  | от 4 до 6 | 11,10% | 11,10% |
|  | от 7 до 10 | 55,60% | 44,40% |
| Независимого эксперта в конкурсных, аттестационных комиссиях (в т. ч. в других госорганах) | от 1 до 3 | 11,10% | 11,10% |
|  | от 4 до 6 | 22, 20% | 22, 20% |
|  | от 7 до 10 | 22, 20% | 33,30% |
| Оплачиваемого консультанта (эксперта) для решения профилирующих задач | от 1 до 3 |  |  |
|  | от 4 до 6 |  | 22, 20% |
|  | от 7 до 10 |  | 44,40% |
| Руководителя проектной группы в рамках задач государственного органа | от 1 до 3 |  | 22, 20% |
|  | от 4 до 6 |  | 11,10% |
|  | от 7 до 10 | 66,70% | 33,30% |
| Эксперта проектной группы в рамках задач государственного органа | от 1 до 3 |  |  |
|  | от 4 до 6 |  | 11,10% |
|  | от 7 до 10 | 55,60% | 55,60% |
| Работа на условиях срочного трудового договора на должности, не являющейся должностью гражданской службы | от 1 до 3 |  |  |
|  | от 4 до 6 |  | 22, 20% |
|  | от 7 до 10 |  | 44,40% |
| Члена, руководителя общественного совета при государственном органе | от 1 до 3 |  | 11,10% |
|  | от 4 до 6 |  | 11,10% |
|  | от 7 до 10 |  | 33,30% |
| Члена, руководителя общественной организации (структуры) в государственном органе (совет ветеранов и т.п.) | от 1 до 3 | 11,10% |  |
|  | от 4 до 6 | 11,10% |  |
|  | от 7 до 10 | 33,30% | 66,70% |
| Преподавателя на программах для госслужащих | от 1 до 3 | 11,10% | 11,10% |
|  | от 4 до 6 | 11,10% |  |
|  | от 7 до 10 | 44,40% | 55,60% |

Также была выявлена востребованность государственных служащих старше 60 лет на разных уровнях управления (таблица 23). Наибольшую полезность, согласно полученным данным, пожилые чиновники могут принести на руководящей должности, причем на максимально высоких позициях (по мере снижения уровня должности снижались и их ценность). Такая же ситуация прослеживается с должностью помощника (советника) Как специалистов и обеспечивающих специалистов опрошенные предпочли бы работников старшего возраста не видеть.

Таблица 23. Востребованность госслужащих старше 60 лет на различных уровнях государственного управления

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | БАЛЛЫ | Высшая группа | Главная группа | Ведущая группа | Старшая группа | Младшая группа |
| Категория - Руководители | от 1 до 3 | 11,10% |  | 11,10% |  |  |
|  | от 4 до 6 | 22, 20% | 11,10% | 22, 20% |  |  |
|  | от 7 до 10 | 55,60% | 66,70% | 44,40% |  |  |
| Категория - Помощники (советники) | от 1 до 3 |  |  | 11,10% |  |  |
|  | от 4 до 6 | 11,10% | 11,10% | 11,10% |  |  |
|  | от 7 до 10 | 66,70% | 55,60% | 44,40% |  |  |
| Категория - Специалисты | от 1 до 3 | 11,10% | 11,10% | 11,10% |  |  |
|  | от 4 до 6 |  |  |  | 11,10% |  |
|  | от 7 до 10 | 44,40% | 44,40% | 44,40% | 44,40% |  |
| Категория - Обеспечивающие специалисты | от 1 до 3 |  | 11,10% |  |  |  |
|  | от 4 до 6 |  | 22, 20% | 33,30% | 33,30% | 22, 20% |
|  | от 7 до 10 |  | 11,10% | 22, 20% | 22, 20% | 22, 20% |

Говоря о значимости перечисленных характеристик пожилых чиновников респонденты признали важность каждого представленного качества. Среди них больше всего выделились такие характеристики, как профессиональный опыт и значительный стаж работы на государственной службе, условно меньше респонденты оценили наличие необходимого дополнительного образования и более высокий уровень мотивации нежели у молодых сотрудников.

Таблица 24. Важность характеристик государственных служащих старшей возрастной группы как работников

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Совсем не значим | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Очень значим |
| Значительный общий трудовой стаж |  |  |  |  |  | 22, 20% |  | 11,10% | 22, 20% | 11,10% | 22, 20% |  |
| Значительный стаж работы на государственной службе |  |  |  |  |  | 11,10% |  | 11,10% | 22, 20% |  | 44,40% |  |
| Профессиональный опыт |  |  |  |  |  |  |  | 11,10% |  | 22, 20% | 55,50% |  |
| Наличие необходимого дополнительного образования, повышения квалификации |  |  |  |  |  | 11,10% |  | 33,30% | 22, 20% | 11,10% | 11,10% |  |
| Более высокая, чем у молодых сотрудников лояльность к организации, стремление сохранить работу |  |  |  |  | 11,10% |  | 11,10% |  | 22, 20% | 22, 20% | 22, 20% |  |
| Более высокая, чем у молодых сотрудников мотивация и ориентация на результат |  |  |  |  | 11,10% | 11,10% |  | 22, 20% | 22, 20% | 11,10% | 11,10% |  |

Наряду с характеристиками, которые представляются важными для государственных служащих старших возрастов, были получены ответы, касающиеся компетенций, которыми должны обладать пожилые чиновники (таблица 25). Также, как и в предыдущем вопросе, все компетенции были оценены положительно, однако среди прочих выделились такие, как управленческая компетентность, готовность к саморазвитию, настойчивость, целеустремленность и сила личности, компетентности межличностного и социального взаимодействия, а также экспертно-аналитическая компетентность. Наименее значимым для респондентов представляется владение таким качеством как стратегическое лидерство.

Таблица 25. Какими компетенциями должны обладать работники старшей возрастной группы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Совсем не значимо | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Очень значимо |
| Стратегическое лидерство |  |  |  |  | 11,10% |  | 11,10% | 33,30% | 11,10% | 11,10% | 11,10% |  |
| Управленческая компетентность |  |  |  |  |  | 11,10% | 11,10% |  | 11,10% | 22, 20% | 33,30% |  |
| Масштабность мышления |  |  |  |  |  | 11,10% |  |  | 22, 20% | 33,30% | 22, 20% |  |
| Готовность к саморазвитию (потенциал развития). |  |  |  |  | 11,10% | 11,10% | 11,10% |  | 22, 20% |  | 33,30% |  |
| Готовность к командной работе |  |  |  |  | 11,10% | 11,10% | 11,10% |  | 11,10% | 22, 20% | 22, 20% |  |
| Настойчивость, целеустремленность и сила личности |  |  |  |  |  |  | 22, 20% |  | 11,10% | 22, 20% | 33,30% |  |
| Компетентности межличностного и социального взаимодействия |  |  |  |  |  |  | 11,10% |  | 11,10% | 33,30% | 33,30% |  |
| Компетентности самоуправления |  |  |  |  |  |  | 11,10% |  | 11,10% | 44,40% | 22, 20% |  |
| Экспертно-аналитическая компетентность |  |  |  |  |  |  |  | 11,10% | 11,10% | 33,30% | 33,30% |  |

Среди мероприятий, которые могли бы помочь пожилым чиновникам в дальнейшем развитии карьеры (таблица 26), респонденты считают наиболее эффективными следующие мероприятия: образовательные программы для работодателей по возможностям эффективного использования государственных служащих старшей возрастной группы, внедрение специализированного информационно-психологического сервиса. Наименее востребованными оказались образовательные и обучающие программы по управлению собственной карьерой, что касается специальных условий труда, то данный вариант, как ни странно, получил одинаковое количество положительных и отрицательных оценок.

Таблица 26. Ответ на вопрос: "Согласны ли Вы с тем, что нижеперечисленные мероприятия могут помочь гражданскому служащему старшей возрастной группы в дальнейшем развитии карьеры? Укажите, что еще, на Ваш взгляд, может помочь?"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Да | Скорее да, чем нет | Скорее нет, чем да | Нет | Затрудняюсь ответить |
| Дополнительное образование, в т. ч. возможность пройти программу профессиональной переподготовки или повышения квалификации | 33,30% | 22, 20% | 22, 20% | 11,10% |  |
| Образовательные и обучающие программы по управлению собственной карьерой | 11,10% | 22, 20% | 11,10% | 33,30% |  |
| Образовательные программы для работодателей по возможностям эффективного использования госслужащих старшей возрастной группы | 11,10% | 44,40% |  | 11,10% |  |
| Специализированный информационно-психологический сервис государственной службы с базой вакансий, резюме госслужащих старшей возрастной группы, возможностями получения информации и консультаций и пр. | 33,30% | 44,40% |  |  |  |
| Создание специальных условий труда, позволяющих использовать потенциал госслужащих старшей возрастной группы с учетом особенностей возраста (график работы, организация рабочих мест, условия стимулирования и пр.) | 22, 20% | 11,10% | 11,10% | 22, 20% |  |

Говоря о том, какую возрастную группу целесообразнее было бы отнести к категории старшего возраста, респонденты считают, что это должны быть представители старше 60 лет, ссылаясь при этом либо на объективное снижение продуктивности, либо на свой субъективизм, либо на общепринятые нормы (таблицы 27 и 28).

Таблица 27. Ответ на вопрос: "Вне зависимости от предыдущих вопросов и Ваших ответов на них отметьте возраст, с которого, по Вашему мнению, действительно целесообразно относить госслужащих к представителям старшей возрастной группы"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 45-50 лет | 50-55 лет | 55-60 лет | 60-65 лет | 70 лет и старше |
|  | 11,10% | 11,10% | 66,70% |  |

Таблица 28. Причины, по которым респонденты отнесли вышеперечисленные категории к представителям старшей возрастной группы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Моя субъективная оценка | Общепринятые нормы | Возраст выхода на пенсию | В этом возрасте снижается активность сотрудника |
| 22, 20% | 22, 20% | 11,10% | 44,40% |

# ***2.4 Предложения по оптимизации использования государственных служащих старшей возрастной группы в государственных органах***

Исследования Н. Щукина, Н. Ковалева, Т. Смирнова и других ученых показывают, что в нашей стране, на данный момент, большинство пенсионеров экономически пассивно, но стремится вести трудовую деятельность. При этом, желание работать в большей мере наблюдается среди числа образованных пенсионеров, доля которых в нашей стране увеличивается с каждым годом. Среди факторов, которые оказывают отрицательное влияние на реализацию профессионального потенциала государственных служащих старшей возрастной группы основными выступают следующие: отсутствие специальной правовой поддержки пенсионеров; ограничение возможностей карьерного продвижения для работников старшего возраста; сложившиеся негативные социальные стереотипы, касающиеся старости; устоявшаяся в обществе практика отхода от профессиональной деятельности с наступлением старости, преимущественно, вследствие общественного одобрения данной практики; практики исключения при приеме на работу; негативное отношение руководителей к пожилым работникам.

Низкий уровень безработицы среди пожилой части населения в настоящих условиях объясняется социальным давлением в отношении данной категории работников, а также более низким уровнем социальной мобильности пожилых сотрудников, иными словами, привязанностью к своему рабочему месту из-за возможности возникновения препятствий в поиске нового рабочего места. Результатом таких тенденций становится готовность пенсионеров работать в заведомо худших условиях, которые зачастую не позволяют реализовать свой потенциал и те уникальные характеристики, которые у них имеются. Этот факт еще раз подтверждает высокую актуальность и востребованность исследований в данной области и необходимость принятия определенных мер для устранения, хотя бы, части возникающих проблем.

Современные исследования особенностей профессиональной деятельности представителей старшей возрастной группы и подходов, применяющихся для более полной реализации их социально-трудового потенциала, а также анализ практики реализации социально-трудового потенциала пожилых людей в развитых странах позволяют выявить "западающие" места в данной области в нашей стране и разработать предложения по созданию более благоприятных условий для развития ценных качеств пожилых работников, в том числе государственных служащих, а также выявить направления, в которых их потенциал будет наиболее эффективно реализован на благо организации и общества в целом.

Зарубежные исследователи давно пришли к выводу, что активное старение государственных служащих и обычных работников увеличивает финансовое бремя, уменьшая непосредственные возможности организаций по оказанию услуг. Ученые видят два основных пути решения возникающих проблем:

) сократить в государственном секторе чиновников старше трудоспособного возраста, если необходимо, а также изменять условия занятости и управления государственных служащих, где это считается разумным [41];

) реформирование пенсионной системы [42].

Все страны ОЭСР за последние несколько лет предприняли реформы своих пенсионных соглашений, которые затронули и общественный, и частный секторы. Кроме того, ориентируясь на зарубежный опыт, возможным представляется внедрение в профессиональную сферу практики поощрения руководителей и организаций, принимающих на работу сотрудников старшей возрастной группы.

Так, в настоящее время, в законодательстве Российской Федерации о труде и занятости не предусмотрено понятие "пожилой возраст", что является причиной отсутствия мер специального урегулирования занятости пожилых работников, более того, в социальных программах также не наблюдается каких-либо направлений, тем или иным образом помогающих их занятости. Отказ видеть в пенсионерах полноценных членов общества и трудового коллектива может быть основным фактором, ограничивающим развитие отдельных организаций, а также социально-трудового потенциала всего стареющего общества. В связи с этим, необходимо предпринимать определенные меры, к примеру, пересматривать отдельные положения в существующем законодательстве или усиление мер правовой защиты пожилых работников. Такие меры, как законодательное закрепление статуса "государственного служащего старшей возрастной группы" и специальных льгот для данной категории работников, а также изменение общепринятых акцентов в процессе оценки кадрового потенциала, при которой, как правило, значительно выше оцениваются работники, представляющие более молодую категорию, станут катализатором уменьшения уровня возрастной дискриминации, регламентации и равенства возможностей пожилых чиновников и их более молодых коллег, а также будут способствовать продвижению таких работников по служебной лестнице и справедливому распределению рабочих обязанностей.

Профессиональные маршруты пенсионеров должны предусматривать как альтернативы трудоустройства для работников старших возрастов, которые хотят продолжать работать, так и пути реализации их социально-трудового потенциала. Ситуацию безработных пенсионеров усугубляет категорическое отношение работодателей к работникам старше 50 лет. Так, даже если пенсионеру удастся трудоустроиться, скорее всего, полученная должность не будет соответствовать его образовательному уровню или квалификации.

Одним из оптимальных решений проблемы реализации социально-трудового потенциала работников старшего возраста может стать их включение в предпринимательскую среду - данная перспектива заинтересовала около трети опрошенных чиновников старшего возраста. Так, ключевыми направлениями для организации предпринимательской деятельности пожилых работников являются сфера торговли и открытие собственного бизнеса в рамках привычного профессионального поля.

Так, среди мероприятий, которые могут привлечь пенсионеров к предпринимательской деятельности, можно выделить:

) создание системы кредитования, направленной на поддержку предпринимательских инициатив пожилых людей;

2) активная реализация обучающих программ для того, чтобы пожилые работники приобретали знания и навыки в области предпринимательства;

) организация консультационных услуг, а также внедрение системы консалтинговой деятельности по вопросам коммерции, налогообложения и финансов для вышеуказанной категории работников;

) освещение в средствах массовой информации позитивных и успешных практик организации и ведения бизнеса представителями старшего поколения.

Основными направлениями более эффективной реализации социально-трудового потенциала пенсионеров по возрасту являются:

*1) социально-правовое*, которое связано с оказанием пенсионерам поддержки в получении и сохранении работы, а также внесение изменений в законодательную базу по направлению разработки организационных механизмов интеграции сотрудников старшего возраста в профессиональную сферу;

*2) социально-экономическое*, которое включает в себя аспекты экономической занятости пожилых работников и предусматривает разработку льготного налогообложения организаций, занимающихся наймом пенсионеров;

*3) просветительско-информационное* нацелено на распространение и популяризацию информации о пожилом возрасте, о соответствующих ему изменениях, о реализации проектов, предусматривающих вовлечение пенсионеров и пр.;

*4) образовательное* направлено на внедрение специализированных обучающих программ не только для работников старших возрастов, но и для руководителей организаций, сотрудников отдела кадров и служб занятости;

*5) профессионально-реабилитационное* нацелено на определение путей реабилитации работников старших возрастов в направлении профессионального самосохранения.

В целом, действующие чиновники убеждены в том, что государственные структуры имеют все необходимое для эффективной реализации и использования потенциала государственных служащих старшего возраста. Это мнение отразилось на результатах опроса госслужащих о мероприятиях, способствующих развитию карьеры представителей пожилого поколения. Так, были выявлены следующие программы:

- образовательные программы для руководителей по возможностям эффективного использования потенциала пожилых чиновников считают полезными 77% респондентов;

- создание специальных условий труда (график работы, организация рабочих мест, система стимулирования) - 68% респондентов;

возможность получения дополнительного образования, в частности повышения квалификации или профессиональной переподготовки - около 66% респондентов;

внедрение специализированного информационно-психологического сервиса с базой вакансий и предложений для данной категории работников - почти 65% респондентов;

обучающие программы и тренинги по управлению собственной карьерой - около 59% респондентов.

Таким образом, чтобы достичь максимальной эффективности в ходе реализации имеющегося уникального профессионального и ресурсного потенциала государственных служащих старшей возрастной группы необходимо включать в данный процесс всю систему современных кадровых технологий, а также предусмотреть модернизацию самой системы управления кадрами. К примеру, для продления профессионального долголетия на государственной службе, в первую очередь, необходимо управлять такими факторами как физическое здоровье и работоспособность сотрудников.

# ***2.5 Выводы по эмпирической главе***

Исходя из полученных данных можно подвести некоторые итоги об отношении к государственным служащим старшей возрастной группы их более молодых коллег, о важных личностно-профессиональных качествах пожилых чиновников, об областях профессиональной востребованности и т.д. Так, по мнению респондентов, возраст вхождения в старшую возрастную группу является периодом от 55 до 60 лет. Работники от 50 до 55 лет представляются особо ценным трудовым ресурсом, которые являются и источником опыта, и инициаторами нововведений и инноваций, и надежными работниками, однако все перечисленные характеристики имеют свойство утрачивать силу с увеличением возраста сотрудника. В то время как главным недостатком является недостаточная или отсутствующая вовсе мотивация. Тем не менее, действующие государственные служащие рассматривают возможность результативного привлечения чиновников старших возрастов с целью эффективной реализации и направления их ресурсов на благо общества дифференцировано, с учетом занимаемых ими категорий и групп должностей или на условиях частичной занятости на основании срочного трудового договора с оплатой труда на среднем (по меркам государственного сектора) уровне. Время окончания карьеры государственных служащих занимает весь возрастной промежуток от 50 до 65 лет, при этом, стоит упомянуть предпочтение респондентов отдавать пожилым работникам более высокие должности (руководящие или должности советников (помощников)).23,6% опрошенных госслужащих придерживаются мнения, что в государственные органы неэффективно принимать или позволять продолжать трудовую деятельность работникам старше 56 лет. Кроме этого, интерес представляют данные, полученные в ходе оценки возможностей карьерного и профессионального роста для представителей старшей возрастной группы. Так, большинство респондентов сошлось во мнении, что возможности продвигаться по карьерной лестнице после наступления возраста 56 лет сводятся к минимуму. При этом, замедление профессионального роста напрямую зависит от увеличения возраста работника, в то время как для карьерного роста в большей степени характерна резкая остановка, которая происходит ближе к возрасту 56-60 лет (рисунок 12).



Рис. 12. Возраст, в котором заканчивается профессиональный и карьерный рост

Оценивая такой показатель, как лояльность к сотрудникам старших возрастов, следует отметить, что данный процент выше у представителей возрастной группы до 30 лет (31,8%), нежели у группы от 31 до 45 лет (18,2%). Это может быть обусловлено тем, что представители второго из указанных возрастных диапазонов находятся на стадии активного выстраивания своего карьерного пути и работники старше 56 лет представляются для них в качестве конкурентов или препятствия, тормозящего их продвижение по служебной лестнице.

Говоря о требованиях, предъявляемых к данной категории работников, первое, на что принято обращать внимание - это управленческие и экспертно-аналитические компетенции, а также масштабность мышления, в то время как меньшим спросом требуются такие компетенции, как потенциал развития и готовность к командной работе. Тема снижения востребованности данной категории работников выявила среди основных причин данной тенденции состояние здоровья, психологические особенности, организационные стереотипы и низкий уровень мотивации, а низкую значимость респонденты увидели в отсутствии программ профессионального развития для работников старших возрастов. Чтобы карьерное развитие таких работников было наиболее эффективным, респонденты предлагают уделить особое внимание получению дополнительного образования (переподготовке или повышению квалификации), реализации образовательных программ для работодателей по вопросам эффективного использования потенциала работников старших возрастов, созданию специальных условий труда для подобных работников.

В целом, по ключевым вопросам мнение самих сотрудников старшей возрастной группы практически совпало с точкой зрения представителей резерва управленческих кадров. Те немногие отличия, которые наблюдались в полученных результатах оказались незначительными и вполне объяснимыми: оценивая самих себя респонденты стремились приукрасить некоторые моменты, выставить себя в несколько лучшем свете. К примеру, представители резерва указали возраст отнесения к старшей категории как 55-60 лет, а сами пожилые чиновники - как 60-65 лет.

# ***Заключение***

Для вопроса воздействия демографического старения на различные общественные сферы характерна, в первую очередь, дифференциация мнений в отношении пожилого населения, которая заключается в том, что некоторые исследователи видят в данной тенденции проблему, которая становится катализатором увеличения уровня консервативности в обществе, а также экономического и интеллектуального отставания, и, в то же время, все больше учёных склоняются в сторону активного вовлечения в профессиональную сферу деятельности пожилых людей и выступают за создание возможностей максимальной реализации их потенциала и ресурсов. Данная полярность взглядов вызвана бесспорным присутствием трудового потенциала и ценных качеств, с одной стороны, и наличием некоторых механизмов, замедляющих реализацию данных ресурсов, с другой стороны. Корень подобных механизмов находится в социальном отношении к старшему возрасту: понятие "пожилой" становится чем-то вроде ярлыка, свидетельствующего об отсутствии перспектив и невостребованности обществом, что приводит к прекращению ими трудовой деятельности, снижению социального статуса и ограничению перспектив получения заработной платы, соотносимой с уровнем их профессионального мастерства.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что современное общество имеет негативное отношение к работающим пенсионерам. Исследования показали, что 41% респондентов считают преклонный возраст руководителя фактором, который замедляет развитие организации, 40% респондентов самой трудной из организационных задач представляется взаимодействие с пожилым коллегой, 25% считают, что пожилым работникам не следует доверять задачи высокой сложности и ответственности, более того, существует мнение, что возрастные работники взваливают всю серьезную и трудную работу на молодых сотрудников (23%), но, в то же время, половина респондентов в трудных ситуациях будут искать поддержки именно у данной категории работников.

Данное мнение представляется довольно спорным, вызванным, скорее всего, сложившимися в обществе стереотипами относительно пожилых работников. Однако анализ зарубежных и отечественных источников, исследований и практик в данной области свидетельствуют, во-первых, о том, что эффективная система управления карьерой и использования экспертного и управленческого опыта пожилых чиновников может оптимизировать процесс перехода из одного возрастного периода в другой, что, в свою очередь, станет подспорьем в действенном осуществлении социальных обязательств государства, увеличения показателей производительности труда и улучшения имиджа государственной службы в целом путем использования уникального опыта и знаний представителей старшей возрастной группы.

Так, проведенное исследование опровергло утверждение о бесперспективности данной категории сотрудников, доказав приведенную в начале настоящей работы гипотезу о том, что профессиональный опыт лиц старшей возрастной группы, в особенности государственных служащих, является крайне значимым и существенным фактором в процессе эффективного решения производственных задач различных организаций, в особенности, в реализации полномочий государственных органов.

В ходе проведенного исследования удалось выделить некоторые компетенции, наличие и развитие которых позволяет построить эффективную карьерную траекторию гражданского служащего старшей возрастной группы, а именно: управленческая компетентность, масштабность мышления, экспертно-аналитическая компетентность, компетентности самоуправления, стратегическое лидерство, компетентности межличностного и социального взаимодействия.

Кроме этого, были выявлены направления деятельности, в которых государственные служащие старших возрастов (как действующие, так и вышедшие на пенсию) могут быть востребованы и полезны:

 работа в качестве советника (помощника) руководителя государственного органа;

 работа в качестве советника, лица замещающего государственную должность;

 работа в общественных советах, общественных организациях по вопросам деятельности государственного органа;

 экспертное, консультационное сопровождение деятельности государственного органа по отдельным направлениям такой деятельности на постоянной основе или привлечение для решения отдельных вопросов;

 участие в проектной деятельности в качестве члена проектной команды;

 участие в наставнической деятельности; осуществление коучинга руководителей;

 осуществление преподавательской деятельности, как на постоянной основе, так и в качестве приглашенного эксперта;

 иные возможные направления деятельности, а также различные варианты сочетания перечисленных выше направлений.

Однако наличие трудностей и проблем при достижении полноценной и эффективной реализации трудового, ресурсного и карьерного потенциала пожилых чиновников бесспорно. Для преодоления имеющихся на данный момент барьеров нашей стране необходимо осуществление стратегии инновационного прорыва, которое невозможно без модернизации фирм, людей, объединений граждан и зарождения в их сознании готовности идти на риск нововведений. Так на основе полученных результатов были разработаны некоторые предложения для, хотя бы, частичного устранения возникающих проблем и построения более эффективной карьерной траектории данной категории работников.

. Законодательное закрепление статуса "государственного служащего старшей возрастной группы" и специальных льгот для данной категории работников

2. Реформирование пенсионной системы

3. Изменение общепринятой оценки кадрового потенциала, когда более высоко оцениваются более молодые работники

4. Включение пенсионеров в предпринимательскую среду

. Создание специальных условий труда

6. Внедрение специализированного информационно-психологического сервиса с базой вакансий и предложений

. Реализация образовательных и обучающих программ как для государственных служащих старшей возрастной группы (по управлению собственной карьерой), так и для руководителей, нанимающих таких работников, по вопросам более эффективной реализации их трудового потенциала и личностно-профессиональных ресурсов

А также реализация социально-трудового потенциала пожилых чиновников по следующих направлениям:

- социально-правовое;

- социально-экономическое;

просветительско-информационное;

образовательное;

профессионально-реабилитационное.

Таким образом, при правильной организации использования потенциала пожилых чиновников, у них появляется возможность стать реальным катализатором модернизационных процессов в системе государственной власти.

# ***Список использованных источников***

1. Смирнова Т.В. Концептуальные основания реализации социально-трудового потенциала пенсионеров по возрасту. 2010.

2. Турчинов А.И. Управление персоналом: Учебник/ Общ. ред.А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2002. С.362.

3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник.2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М., 2007. С.295.

4. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. пособие.3-е изд. М.: Флинта: МПСИ, 2005. С.55.

5. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернет: Изд.6-е, перереб. и доп. (Серия "Библиотека журнала "Управление персоналом"). М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. С.148.

6. Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С.243.

7. Управление персоналом организации Учебник/Под ред.А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2005. - С.427. - (Высшее образование).

. Организационное поведение: Учебник для вузов/ Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. СПб: Питер, 2006. С.359.

9. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд.4-е, перераб. и доп. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. С.175.

10. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; 10-е изд / пер. с англ., под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2009. С.384.

11. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник.2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство "Альфа-пресс", 2008. С.693.

12. Киселева, Е.В. Планирование и развитие карьеры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е.В. Киселева. - Вологда: Легия, 2010. - 332 с.

. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом / Под общей редакцией В.П. Иванова. М.: Издательство "Известия", 2003 С. 197.

14. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: Учебник. М.: ИД "ФОРУМ": ИНФРА-М. 2006. С.255.

15. Служебная карьера / Под редакцией Е.В. Охотского. М.: "Экономика". 1998. С.25.

16. Лучшие HR решения: [сб. ст]. М.: Вершина, 2006. С.128.

17. Ужакина Ю. Связь HR стратегии c теорией поколений. URL: http://www.trainings.ru/library/articles/? id=9656 (дата обращения: 27.02.2016).

. Кодрингтон Г. Как работать с людьми разных поколений? URL: http://abital.ru/articles/482 (дата обращения: 27.02.2016)

. Монди Уэйн Р., Ноу Р.М., Премо Ш.Р. Управление персоналом / под ред. И.В. Андреевой, С.В. Кошелевой. СПб.: Издательский дом "Нева", 2004. С.321.

20. Хохряков Б.С., Попов В.Г. Современное Российское чиновничество: динамика и основные тенденции развития. Чиновникь. 2003. № 23.

21. Гапоненко А.Л. Теория управления. Учебник. - Под общ. ред.А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2003. - 558 с.

. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: учебное пособие. СПб.: Изд-во "Речь", 2000.С. 202.

23. Энциклопедия менеджера. Википроект E-xecutive.ru. URL: www.e-xecutive.ru/wiki/index. php/Возраст\_и\_карьера (дата обращения: 30.10.2015).

24. URL:: // ru-ru. facebook.com/alena. vladimirskaya/posts/10204369558051972 <https://ru-ru.facebook.com/alena.vladimirskaya/posts/10204369558051972> (дата обращения: 30.10.2015).

25. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 30.12.2015)"О государственной гражданской службе Российской Федерации". Ст.25.1.

26. Mulligan C. Why Hasn’t Employment of the Elderly Fallen? The New York Times.10.02.2011. URL: http://economix. blogs. nytimes.com/2011/07/20/why-hasnt-employment-of-the-elderly - fallen (дата обращения 21.01.2016).

27. Mason R. Pensioners going back to work because they need money. The Telegraph. 2012. N 5. URL: http://www.telegraph. co. uk/news/9074870/Pensioners-going-back-to-work-because-they-nee d - money.html (дата обращения 21.01.2016).

28. Щербакова Е. В Европе быстро повышается экономическая активность женщин и людей старших возрастов. Население и общество. 2008. N 349 - 350. URL: http://demoscope.ru/weekly/2008/0349/barom03. php (дата обращения 21.01.2016).

29. Щербакова Е. Экономическая активность пожилых мужчин снижается, а пожилых женщин растет. Население и общество. 2010. N 423 - 424. URL:://demoscope.ru/weekly/2010/0423/ barom06. php (дата обращения 21.01.2016).

30. Syfuss-Arnaud S. Les entreprises en plein papy-boom // Expansion, 2002. N 664.

31. Vittori J. - M. Le nouvelle age // Expansion, 2002. N 664.

. Wee Beng Geok., ed. The Employment of Mature and Older Workers: Strategies for Managing Work and Career Transitions. A Joint Ministry of Manpower-Asian Business Case Centre Case Study Project, 2002. URL: http://www.asiacase.com/pdf/indproj/momReport. pdf (дата обращения 30.01.2016).

33. Charness N. Aging and skilled problem solving. Journal of Experimental Psychology. 1981. N11.

34. Кувшинова О. Серебряная экономика // Ведомости. 2011. N 26. Рынок труда: реакция на кризис (по материалам зарубежных стран) / Под ред.Ф.Э. Бурджалова, Е.Ш. Гонтмахера. М.: ИМЭМО РАН, 2011.

35. Пенсионный возраст новых гонконгских гражданских служащих возрастет до 65 в соответствии с новыми планами. URL: http://www.scmp.com/news/hong-kong/article/1463866/plan-unveiled-push-civil-servants-retirement-age-65? page=all (дата обращения 30.01.16).

. Старение рабочей силы центрального правительства. URL: http://www.oecd-ilibrary.org/sites/gov\_glance-2011-en/05/03/index.html? contentType=&itemId=/content/chapter/gov\_glance-2011-29-en&containerItemId=/content/serial/22214399&accessItemIds=/content/book/gov\_glance-2011-en&mimeType <http://www.oecd-ilibrary.org/sites/gov\_glance-2011-en/05/03/index.html?contentType=&itemId=/content/chapter/gov\_glance-2011-29-en&containerItemId=/content/serial/22214399&accessItemIds=/content/book/gov\_glance-2011-en&mimeType> (дата обращения: 07.02.16).

. URL: http://www.trudcontrol.ru/press/publications/215/trudu-vse-vozrasti-pokorni-ohrana-truda-molodezhi-i-pozhilih-rabotnikov (дата обращения: 12.02.16)

38. URL: http://www.retirementjobs.com (дата обращения: 12.02.2016)

. Синягин Ю.В. Личностно-профессиональные факторы успешности карьеры современных государственных служащих // Мир психологии. 2010. №4. С.226-240.

40. Синягин Ю.В. Методика оценки управленческого потенциала руководителей // Акмеология. 2007. №1. С.60-71.

. Elsa Pilichowski, Emmanuelle Arnould and Édouard Turkisch (2007), "Ageing and the Public Sector: Challenges for Financial and Human Resources", OECD Journal on Budgeting, Vol.7, No.4.

. Kings, J., E. Turkisch and N. Manning (2007), "Public Sector Pensions and the Challenge of an Ageing Public Service”, OECD Working Papers on Public Governance, No.2, OECD Publishing.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |