

# СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ



Оригинальная статья

УДК 316.346.32-053,9;314.17

[https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2024\\_20\\_1\\_8\\_91\\_104](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_1_8_91_104)

EDN FBOXZL

## Особенности восприятия российскими работодателями проблемы занятости старшего поколения: опыт социологического анализа

Сергей Александрович Барков<sup>1</sup>, Дмитрий Николаевич Земляков<sup>2</sup>, Мария Владимировна Юрасова<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

<sup>1</sup> (barkserg@live.ru), (<https://orcid.org/0000-0002-7382-767X>)

<sup>2</sup> (zem470@yandex.ru)

<sup>3</sup> (polevik-m@rambler.ru), (<https://orcid.org/0000-0002-3985-1852>)

### Аннотация

В статье представлены описание и методологическое обобщение материалов полевого социологического исследования, посвящённого проблематике выявления и анализа отношения современных российских работодателей к оценке и организации занятости людей старшего (пенсионного и предпенсионного) возраста. Исследование проводилось методом фокусированного группового интервью с представителями работодателей. В статье приводятся аргументы участников групп по различным аспектам вовлечённости в трудовую деятельность старшего поколения. Рассматриваются такие аспекты, как трудовая дисциплина, отношение к труду, отношение к пенсии, стратегические решения по продолжению или завершению трудовой карьеры. Стоит отметить, что приведённые высказывания являются только представлениями работодателей о людях старшей возрастной группы. Более того, работодатели говорят об активных пенсионерах, тех, кто приходит в службу управления персоналом и рассказывает о своей работе. Удивительно, что очень мало работающих пенсионеров и предпенсионеров вызвали негативную реакцию со стороны кадровой службы. Это может быть обосновано активной жизненной позицией старшего поколения. Практически все работающие пенсионеры ведут активный образ жизни, занимаются спортом по своим возможностям, что и позволяет им поддерживать физическую и рабочую форму. Чем ближе подходит пенсионный возраст, тем меньше желание выходить на пенсию. И это не всегда обуславливается финансовыми трудностями. Важнее быть в коллективе, чувствовать полезность обществу. Встречаются единичные случаи понижения должности в пенсионном возрасте. Сформулированы выводы и представлены рекомендации по совершенствованию системы вовлечения людей старшего поколения в трудовую деятельность с позиции решения возникающих при этом социальных и организационно-управленческих задач.

**Ключевые слова:** управление, социология, трудовые ресурсы, занятость, работодатель, старшее поколение, мотивация деятельности, организация труда

**Для цитирования:** Барков С.А., Земляков Д.Н., Юрасова М.В. Особенности восприятия российскими работодателями проблемы занятости старшего поколения: опыт социологического анализа // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Том 20. № 1. С. 91–104. [https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2024\\_20\\_1\\_8\\_91\\_104](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_1_8_91_104) EDN FBOXZL



RAR (Research Article Report)

[https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2024\\_20\\_1\\_8\\_91\\_104](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_1_8_91_104)

## Peculiarities of Russian Employers' Perception of the Problem of Employment of the Older Generation: The Experience of Sociological Analysis

Sergey A. Barkov<sup>1</sup>, Dmitry N. Zemlyakov<sup>2</sup>, Maria V. Yurasova<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Moscow State Lomonosov University, Moscow, Russia

<sup>1</sup> (barkserg@live.ru), (<https://orcid.org/0000-0002-7382-767X>)

<sup>2</sup> (zem470@yandex.ru)

<sup>3</sup> (polevik-m@rambler.ru), (<https://orcid.org/0000-0002-3985-1852>)

### Abstract

The article presents a description and methodological generalization of the materials of a field sociological study devoted to the problems of identifying and analyzing the attitude of modern Russian employers to the assessment and organization of employment of people of older (retirement and pre-retirement) age. The study was conducted by the method of focused group interviews with representatives of employers. The article presents the arguments of the participants of the groups on various aspects of involvement in the work of the older generation. Such aspects as labor discipline, attitude to work, attitude to retirement, strategic decisions to continue or end a career are considered. It is worth noting that the above statements are only representations of employers about people of the older age group. Moreover, employers talk about active pensioners, those who come to the personnel management service and talk about their work. Surprisingly, very few working pensioners and pre-retirees caused a negative reaction from the personnel service. This can be justified by the active lifestyle of the older generation. Almost all working pensioners lead an active lifestyle, play sports according to their capabilities, which allows them to maintain physical and working shape. The closer the retirement age approaches, the less the desire to retire. And this is not always due to financial difficulties. It is more important to be in a team, to feel useful to society. There are isolated cases of demotion at retirement age. Conclusions are formulated and recommendations are presented on improving the system

of involving older people in labor activity from the perspective of solving the social and organizational and managerial tasks that arise at the same time.

**Keywords:** management, sociology, labor resources, employment, employer, older generation, motivation of activity, labor organization

**For citation:** Barkov S.A., Zemlyakov D.N., Yurasova M.V. Peculiarities of Russian Employers' Perception of the Problem of Employment of the Older Generation: the Experience of Sociological Analysis. *Rossii=Living Standards of the Population in the Regions of Russia*. 2024;20(1):91–104. [https://doi.org/10.52180/1999-9836\\_2024\\_20\\_1\\_8\\_91\\_104](https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_1_8_91_104) (In Russ.)

## Введение

Проблемы занятости людей старшего поколения – пенсионного и предпенсионного возраста, становится сегодня весьма актуальной по целому ряду причин и обстоятельств. Во-первых, продолжается тенденция демографического спада и общего сокращения вовлечённых в народное хозяйство трудовых ресурсов. Во-вторых, очень часто на производствах ощущается нехватка именно квалифицированных трудовых ресурсов, в особенности работников определённых профессий, требующих специальных навыков, знаний и опыта. В-третьих, обостряется проблема «десоциализации» людей старшего поколения, которые, выключившись из сферы активной профессиональной деятельности, теряют жизненные смыслы, ориентиры, тонусы, что негативно сказывается не только на индивидуальном здоровье, но и косвенно на состоянии социальной сферы в целом. В-четвёртых, известная мотивация к труду людей старшего поколения может быть обусловлена чисто экономическими причинами – необходимостью обеспечения должного уровня благосостояния для себя и своей семьи. В реалиях постиндустриального общества актуализируется вопрос о том, чем заняться человеку на пенсии. «Для значимого количества людей старшего возраста прохождение границы выхода на пенсию открывает возможности сменить род деятельности, перейти в другую организацию, а то и вовсе самому взять на себя ответственность за собственное трудоустройство, то есть стать независимым предпринимателем» [1, с. 169].

На протяжении последних лет Россия демонстрирует низкие субъективные оценки старости. В текущих условиях практически все без исключения (и старые, и молодые) боятся старости (77% опрошенных) [2, р. 2].

Несмотря на то, что многие из сегодняшних 60-летних социально и физически активны, само восприятие пенсионного возраста заставляет россиян считать его «точкой невозврата», чертой, за которой следует старость, преклонный возраст и нищета, маленькие пенсии [3]. Следует подчеркнуть, что само субъективное восприятие возраста наступления старости у россиян ниже, чем в большинстве развитых стран и даже стран

Восточной Европы. У россиян старость начинается с 61 года (самые низкие показатели по миру наряду с Саудовской Аравией и Малайзией), в то время как общемировой показатель составляет 66 лет (для Испании – 74 года; Аргентины, Бельгии, Италии – 70 лет; Сербии, США, Японии, Швеции – 66 лет) [2].

Однако при этом возникает ряд вовсе не праздных вопросов, связанных с определением позиции тех важных участников трудовых отношений, которые формируют спрос на трудовые ресурсы, а именно, с выяснением отношения работодателей к данной проблеме. Например, необходимо выяснить, «интересно» ли работодателям с экономической и управленческой точки зрения оставлять работников старшего поколения на своих рабочих местах при достижении пенсионного возраста или же обеспечивать им «вторичную» трудовую занятость? Далее, какова результативность и эффективность использования данной категории работников, можно ли управлять ею и каковы риски и побочные эффекты такой деятельности? И, наконец, как организовать «межпоколенческие» коммуникации с задачей не допустить внутренние конфликты, возрастную дискриминацию, а также возможную ментальную и интеллектуальную несовместимость людей разных поколений и возрастных групп?

Стоит отметить интерес к этой теме со стороны исследовательских центров, проведение конференций, исследований и семинаров по вопросам занятости старшего поколения [4,5,6,7], например, Международная научно-практическая конференция «Жизнь старшего поколения в современном обществе: социокультурные и экономико-демографические аспекты», Москва, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 15 марта 2022 [8,9]; Международная научно-практическая конференция «Старшее поколение современной России» Нижний Новгород, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 13–14 октября 2021 [10,11], Международный круглый стол «Межпоколенческие взаимодействия и конфликты на современном рынке труда», Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 10 декабря

2020; исследования ВЦИОМ: «Работа на пенсии: за и против» 07 декабря 2020 г. [12], «Особенности национальной пенсии: на кого россияне рассчитывают в старости» 23 августа 2022 [13] и др.

Целью представляемого исследования является обобщение опыта работы и понимания работодателями сотрудников предпенсионного и пенсионного возраста, анализ социальных стереотипов подобного восприятия. Для достижения цели были последовательно решены исследовательские задачи, включающие определение понимания проблем и перспектив работы с персоналом старшей возрастной группы, отношение к выходу на пенсию, разбор реальных ситуаций, происходящих в российских организациях.

В качестве объекта исследования выступили трудовые отношения в современных организациях, предмета – специфика отношения к работе старшего поколения.

В качестве основного научного предположения выступила многоаспектность отношения работодателей к пенсионерам: от полного отрицания их значимости для организации (пусть сидят на пенсии) до высокой оценки их трудового участия.

В последнее время интерес к теме предпенсионеров и пенсионеров нарастает. С одной стороны, на рынке ощущается дефицит кадров, и, с другой стороны, молодёжь должна развиваться, расти по карьерной лестнице, а для этого для неё необходимо освобождать рабочие места.

«Важнейшим сходством между самыми молодыми и самыми пожилыми жителями России является то, что и те и другие активно артикулируют запрос к государству и бизнесу на социальную стабильность. Понятно, что главной причиной такого сближения позиций служит специфическая социально-экономическая ситуация, которая формирует буквально у всех групп населения запрос на стабильность в обществе, надёжность рабочего места, расширенную социальную ответственность бизнеса в условиях ограниченных карьерных возможностей и социальных лифтов» [1, с. 271].

### **Данные и методы работы с ними**

#### **Часть 1.**

«Стереотипы являются социальным конструктом, использование которого существенно упрощает процесс принятия решения, в том числе и для HR-специалистов в отношении найма, развития и продвижения работников разных возрастов. Однако стереотипы отражают только часть социальной реальности, причём в условиях убыстрения социальных процессов и усложнения социального мира часть незначительную» [1, с. 275].

С целью подготовки информационного поля для решения указанного круга вопросов в рамках социологического факультета МГУ в период с декабря 2021 по январь 2023 года было проведено комплексное социологическое исследование, направленное на выявление отношения работодателей различных отраслей к работе пенсионеров и предпенсионеров в их организациях и организованное в формате последовательной серии экспертных фокусированных групповых интервью (метод фокус-групп).

Выбор участников исследования (респондентов) был обусловлен их активным взаимодействием с людьми старшей возрастной группы: пенсионерами и предпенсионерами. В выборку попали представители только тех организаций, в которых работает много лиц старших возрастов и те менеджеры, и специалисты, которые непосредственно контактируют с ними. Всего были выделены три группы, в которых приняли участие в общей сложности 15 представителей служб кадров и руководителей проектов, которые в своей реальной практике взаимодействуют с пенсионерами. Группы состояли из менеджеров и специалистов, занимающих разные организационные позиции, связанные с управлением человеческими ресурсами в организациях разных отраслей. Такой состав групп создавал достоверную основу для сбора, анализа и обобщения информации о направлениях работы и возникающих проблемах с персоналом старших возрастных групп, что позволило получить множество разнообразных мнений по одному и тому же вопросу. Отраслевая принадлежность организаций, попавших в выборку: торговля, строительство, машиностроение, наука, образование, финансы (банки), легкая, пищевая промышленность, производство металлических профилей, коммуникации (почта России), общественное питание, медицина, наука. Профессиональный состав участников – специалисты отделов по работе с персоналом, кадровых служб, руководители направлений обучения и развития, руководители и специалисты служб подбора персонала и пр. География участников – Москва, Московская область, Ростов-на-Дону, Ульяновск, Екатеринбург.

Выбор метода фокус-групп был обусловлен его высокой достоверностью именно в части выявления невыясненных закономерностей в рассматриваемом проблемном поле. Данный метод представляет собой коллективное (групповое) обсуждение, направленное на глубинное и всестороннее выяснение отношения участников к какому-либо явлению, в нашем случае – к отношению работодателей к работникам старшей возрастной группы. С помощью фокус-группы

можно получить необходимый и релевантный объём информации, поскольку в ходе группового интервью участники готовы рассказывать о том, что трудно или невозможно отразить в ответах на вопросы анкеты, а также о том, что они сочли бы неважным во время личного интервью. Кроме того, фокус-группы наиболее пригодны для получения широкого спектра реакций, мнений и установок; в ходе их проведения информация получает эмоциональную окраску, что в ряде случаев принципиально важно для выявления истинного отношения респондентов к обсуждаемому явлению. Также важным достоинством групповых обсуждений является проявление в них плохо осознаваемых и бессознательных установок, ряд из них становятся осознанными в процессе коммуникации.

С. Белановский, описывая теорию проведения групп, пишет: «группа, созданная для проведения интервью, является, конечно, весьма искусственной моделью общества, но всё же групповое взаимодействие обязывает участников, выражая свои мнения, отвечать при этом на мнения других. Часто в интервью люди формируют ответы на вопросы, которые они, в действительности, никогда не задавали себе сами. В группе людям может помочь, с одной стороны, собственное взаимодействие с другими членами группы, а с другой – наблюдение и выслушивание других взаимодействующих людей» [14, с. 28].

Метод фокус-групп работает таким образом, что внимание респондентов приковано не только к одной проблеме, но и решению связанных подзадач и общей задачи стратегического менеджмента в целом. В результате обсуждения появляются нетривиальные подходы разрешению данной проблемы или задачи.

Жестких рамок для высказываний участников группы не задаётся, поэтому респонденты рассуждают проблему свободно и развернуто, что делает исследование максимально полным. По возможности все вопросы рассматриваются глубоко и подробно. Модераторы, проводящие исследование, обязаны не только вести протокольную запись обсуждения, но и осуществлять наблюдение, фиксируя в том числе эмоциональный фон и невербальные сигналы, что повышает качество и полноту собираемой информации.

В центре внимания оказались также сопутствующие особенности работы предпенсионеров и пенсионеров – опыт, частота больничных, желание развиваться, карьерные стратегии, работа с ИТ-технологиями, отношение к дистанционной работе, участие в спортивных мероприятиях, командировки, отношения к переработке, график работы, трудовая дисциплина, хобби и др. Сле-

довательно, круг задаваемых вопросов был достаточно обширным, и порой личностным и неформальным, например: боятся ли люди уходить на пенсию? Кто ждёт даты выхода на пенсию? Многие бы при возможности работали и как долго? Меняется ли характер человека при выходе на пенсию? Приведите примеры положительного опыта работы с пенсионерами. Насколько возможно карьерное стимулирование и «поздний взлет» человека (late bloomers)? Могут ли пенсионеры достичь успеха как самозанятые? Есть ли примеры негативного опыта работы? Как лучше доносить информацию до предпенсионеров и пенсионеров? Были ли в Вашей практике примеры возрастной дискриминации и отдаёте ли вы предпочтение молодым кандидатам? Поддерживают ли неработающие пенсионеры связи с организацией? Увольняли ли вы кого-то в предпенсионном возрасте и по какой причине? Есть ли примеры трудового долголетия, династий, наставничества и пр.?

#### Часть 2.

Проблема трудоустройства по специальности актуальна для 51% предпенсионеров и 48% пенсионеров. В значительном количестве случаев она выступала сдерживающим фактором для продолжения выбранной профессиональной траектории развития [15]. Схожие оценки получены исследовательским центром SuperJob в 2021 г., который, проанализировав 5000 представителей экономически активного населения из всех округов страны, зафиксировал, что самые низкие субъективные оценки сложности поиска работы испытывают россияне в возрасте от 30 до 35 лет. Более молодым соискателям приходится труднее: в возрасте от 18 до 20 лет. Наибольшие проблемы для респондентов данного возраста создаёт отсутствие практических умений и опыта. Максимальные же сложности с поиском работы кандидаты испытывают в 54–56 лет. Респонденты поясняют, что трудоустроиться непросто по ряду причин, главные из которых – высокие требования самого соискателя и эйджизм работодателей [16,17,18].

Наряду с этим, предметом рассмотрения выступала кадровая политика предприятия – особенности отношения к молодым и возрастным работникам, характеристика социальных программ для возрастных специалистов, а также и более общие вопросы – выявление общего отношения представителей работодателей к старению населения, ситуации с пожилыми людьми в стране, особенностей проявления «философии старости» участников.

В итоге, результаты и выводы проведённого социологического исследования были структурированы по четырём смысловым тематическим группам (блокам) – «Выход на пенсию как пере-

ломный момент в жизни», «Отношение работодателей к возрастным работникам», «Особенности организации работы предпенсионеров и пенсионеров», «Психологические и социальные аспекты работы с возрастными сотрудниками». Рассмотрим их последовательно, подтверждая сформулированные выводы выявленной и обобщенной аргументацией респондентов.

### Результаты исследования

**Тематический блок 1. Выход на пенсию как переломный момент в жизни.**

**Аналитический результат 1.** Решение о выходе на пенсию работодатели оценивают как принципиально важное для определения дальнейшей жизненной стратегии человека.

И работодателям, и самим пенсионерам важно принимать взвешенное решение. Для взаимной удовлетворённости продолжением работы в пенсионном возрасте необходимо как минимум сознательное решение самого пенсионера продолжать работу, а не «прятаться» на больничном, или же сослаться на семейные и домашние дела. Работодателям важно закрытие вакансии компетентным сотрудником. Они готовы идти навстречу возрастному сотруднику в части организации его работы, но требуют от него ответственного отношения к порученной работе.

Типичные высказывания участников фокус-групп (лексика опрашиваемых сохранена):

*«Но у нас, наверное, все боятся выйти на пенсию, но только в связи с тем, что падает доход. Саму пенсию, тем не менее, ждут, потому что пенсия – это прибавка к зарплате. И никто уходит с работы совершенно не собираются. Кто-то говорит о том, что это может быть до 65, но у нас сейчас реально работают люди, которым и 76 и 75 лет, и даже есть человек которому 81 год. Но это люди, которые имеют достаточный запас сил, достаточный здравый смысл и они ничем не ограничены. Их возраст никоим образом на качество работы не влияет».*

*«Боятся ли люди выходить на пенсию? И да, и нет. В нашем случае всё зависит от занимаемой должности. Рядовые работники на производстве боятся выходить на пенсию, потому что сильно теряют в доходе, для них очень важна хоть какая-то работа. Даже приходят люди без опыта, ранее работавшие на швейном производстве, но уже пенсионного возраста, потому что пенсии на сегодняшний день не хватает. Но есть и те категории сотрудников, которые не хотят уходить на пенсию из-за самореализации. Это чаще всего работники, занимающие руководящие позиции. Также есть и гендерная специфика: мужчины больше боятся выйти на пенсию, потому что,*

*наверное, не знают куда себя приткнуться и что делать дальше. И плюс они всё-таки воспринимают себя как кормильца семьи, должны держать семью в достатке. Есть такие категории женщин, для которых важно также содержать семью. Они тоже неохотно уходят на пенсию. Но те, у кого есть такая возможность, те, кто чувствует за спиной какой-то тыл, с удовольствием уходят и радуются этому».*

*«Естественно, остаются самые мотивированные, которые хотят поддерживать свой социальный рейтинг, вносить что-то полезное в жизнь окружающих, писать научные статьи и т.д. Поэтому, собственно говоря, мотивация трудовой деятельности сохраняется до самого конца. У нас просто так не уходят».*

**Аналитический результат 2.** Многие работники за несколько лет до достижения пенсионного возраста хотят уйти на пенсию и не работать, но затем уже, приблизившись к этому возрасту, меняют свое решение и продолжают трудовую карьеру. Практически во всех организациях, представители которых участвовали в фокус-группах, подготовка и планирование выхода на пенсию или изменение режима работы обсуждается заранее. Как правило, предпенсионеры задолго до даты получения статуса пенсионера хотят выйти на пенсию, хотят «отдохнуть». За год-полгода до пенсии заявления о завершении карьеры звучат активно, а ближе к часу «X» возрастает противоположное желание – остаться работать. С одной стороны, по мере приближения к возможной дате выхода на пенсию люди понимают, что сил хватит поработать ещё. С другой стороны, люди начинают бояться сильного снижения уровня жизни. На одну пенсию прожить очень сложно. Кроме того, для некоторых возрастных сотрудников существуют реальные страхи остаться один на один с домашними проблемами.

Типичные высказывания участников фокус-групп:

*«Ждет ли он выхода на пенсию? Есть люди, которые устали и хотят уйти. Даже открыто говорят об этом. Говорит за долгое время до той даты, когда это можно будет сделать. Можно сказать так: чем дальше от пенсионного возраста, тем больше ты хочешь пойти на пенсию. А чем ближе, тем больше понимаешь, что придётся привыкать на всем экономить. Кроме того, человек понимает, что у него ещё есть силы и он может работать. Если есть какая-то финансовая подушка у человека, чтобы ему уйти на пенсию и жить, не ущемляя свои потребности, с тем уровнем жизни, который у него был раньше, тогда другое дело. Иногда человек ищет на пенсии дополнительную неофициальную работу, тогда*

его доход максимален, ведь пенсия у работающего меньше, чем у неработающего. Но сейчас это все сложнее и сложнее. Поэтому ближе к дате возможного ухода все больше и больше хотят остаться работать».

«Боятся ли выхода на пенсию? Да, и таких много. Потому что для большинства это как бы определённый уровень комфорта и возможностей, к которому они привыкли, зарабатывая больше денег, чем их пенсия после выхода. Также есть и те, кто действительно ждут выхода на пенсию. У нас есть люди, которые просто в день достижения пенсионного возраста говорят: «Мы свободны!». Но таких все меньше. Около этого дня люди боятся уходить. Ну и, конечно же, есть те, кто остаются не по материальным соображениям. В основном, это даже не приверженцы компании, а просто идейные, любящие труд. Они не мыслят себя без работы, им просто нравится заниматься тем, чем они занимались всю жизнь».

**Тематический блок 2. Отношение работодателей к возрастным работникам.**

**Аналитический результат 1. Представители работодателей часто сталкиваются с активными пенсионерами, желающими просто продолжить трудовую карьеру, меняя или не меняя работу, но не выходя на пенсию.** Мотивация у таких сотрудников разная: от желания быть активным и зарабатывать деньги до нежелания заниматься домашними делами.

Типичные высказывания участников фокус-групп:

«Если брать пенсионеров, которые у нас работают – у них очень хороший опыт работы в своей области, при этом можно сказать, что ум у них не закостенелый, они все новые тенденции понимают, воспринимают, и начинают работать в этих рамках. У нас обновления достаточно частые, нужно быть в курсе событий, пользоваться новыми технологиями и инструментами».

«У нас есть пенсионеры, которые очень дают своим возрастным статусом, даже которые работают на рядовых позициях специалистов. Надо решить какой-либо вопрос – они начинают говорить: вы же меня знаете, я никогда не подведу, давайте решим вопрос таким образом... И всё с уклоном на возраст и стаж работы. Молодёжь они строят очень удачно. Это здорово!».

«Она уже пенсионерка, она не хотела увольняться с работы, потому что говорит: “Я не смогу жить дома с внуками, мужем, помидорами и огурцами!”».

**Аналитический результат 2. Все участники отмечали равное отношение к сотрудникам разных возрастов. Разница в возрасте не игра-**

**ет принципиальной роли при принятии значимых кадровых решений. Внутри организаций нет возрастной дискриминации.** В науке и медицине не только нет дискриминации сотрудников предпенсионного и пенсионного возрастов, а, наоборот, ценятся более возрастные сотрудники, имеющие большой опыт. Возрастная дискриминация может проявиться при отборе заявок на вакансию, т.е. в самом процессе трудоустройства. Уже попав в организацию, человек, как правило, не ощущает предвзятого отношения к пожилым людям. При необходимости сокращения персонала предпочтение отдаётся профессионализму и деловым качествам, а не возрасту.

Типичные высказывания участников фокус-групп:

«Никаких особых различий в том, что касается работы, между молодым сотрудником и сотрудником предпенсионного и пенсионного возраста у нас нет. Предпенсионеров мы нанимали на те вакансии, которые требуют определённого опыта. Молодых сотрудников мы берём на низшие должности. В процессе работы сотрудники пенсионного и предпенсионного возраста ничем не отличаются от молодых – все они работают в рамках своих профессиональных обязанностей так же, как и молодёжь».

«Что касается отношения к молодёжи, к молодым специалистам и к возрастным специалистам, если в общем, взять, то разницы нет никакой. Всё зависит исключительно от опыта работы и от квалификации, которой владеет специалист».

«На нашем предприятии мы не делаем большого акцента на возрасте. У нас работают профессионалы разных возрастов, молодёжь, только начинающая свою трудовую деятельность, работает на более низких должностях. Также есть люди более возрастные. Есть пенсионеры, которым глубоко за пенсионный возраст, которые работают на руководящих должностях».

«Людей предпенсионного возраста могли уволить, но по личностным критериям и из-за несоответствия профессиональным компетенциям. Дискриминация в части возраста бывает с точки зрения подбора персонала. В большинстве случаев рассматривают более молодой персонал, потому что просто так в обществе принято. Считается, что такие специалисты более активные, более обучаемые и, что называется, ходят на подъёме. Но мы понимаем, что бывают люди, которым от 50 и старше и которые обладают большим набором положительных качеств, нежели молодой специалист».

**Аналитический результат 3. Работодатели (особенно из регионов) оценивают пенсионе-**

**ров как важный и ценный трудовой ресурс.** На производственных предприятиях часто складывается ситуация, при которой определёнными знаниями и умениями владеют именно лица пенсионного возраста. Они набирали опыт ещё в советское время и сохранили высокую рабочую квалификацию. Выяснилась интересная закономерность, характерная для ряда российских регионов: уникальными компетенциями владеют в основном люди старшего возраста. При этом они же и занимают вакантные места, не претендуя на сверхвысокие зарплаты, как этого требуют их более молодые коллеги. Интерес работодателей к удержанию таких профессиональных кадров очень велик.

Типичные высказывания участников фокус-групп:

*«У нас были вакансии очень узконаправленные. И найти в регионе такого специалиста очень сложно. И обучить тому, что ждет от нас менеджер, очень сложно, я думаю, даже невозможно. Этот человек уже должен был получить опыт на предыдущем месте работы. В таких случаях мы рассматриваем пенсионеров, которые круто разбираются в этой области, потому что молодой специалист – он «зеленый» ещё, он не знает ничего в этом деле. А пенсионер, который отработал много времени, к тому же не будет требовать от нас миллионы, но при этом мы получим крутой опыт. Поэтому в каких-то случаях мы даже отдаем предпочтение пенсионерам».*

*«Я хочу сказать, что люди более старшего возраста склонны аналитически мыслить. В той области, где я работаю, очень ценится аналитическое мышление, и вот такие способности более развиты у предыдущего поколения. К сожалению, у молодых, которые приходят с дипломами, ещё недостаточно навыков и недостаточно опыта, а аналитические способности нужно развивать, формировать».*

*«У меня есть конкретный пример, когда нам пришлось искать человека на должность главного энергетика завода человека с большим стажем работы. Кандидат на тот момент был на пенсии, и очень хорошо, что он согласился к нам прийти на эту важную и сложную должность. Когда мы его наняли, мы были спокойны за наше производство. Имея большой опыт работы в этой сфере эти люди не теряются в сложных ситуациях и принимают верные решения. Могут верно оценить ситуацию и быстро сориентироваться. Для нас это важно, так как мы работаем с молочными продуктами, а они являются скоропортящимися».*

**Аналитический результат 4. Предпенсионеры и пенсионеры на работе отличаются ответственностью.** Отмечалось, что люди пенсионного

возраста серьёзно относятся к своим трудовым обязанностям, могут подвести лишь только по состоянию здоровья. Как показывает опыт респондентов, пенсионеры реже выходят на больничный, чем более молодые сотрудники, стараются максимально полно выполнять свою работу. По их мнению, в данном случае «срабатывает советская закалка». В таком объяснении интересно то, что сегодня люди судят о советской эпохе скорее по её идеологическим императивам, а не по реальной социально-экономической практике. Реальная практика такова, что именно в советское время работник мог безбоязненно брать больничный, а с развитием «капиталистических» отношений в экономике это стало опасным и даже может привести к увольнению. Участники фокус-групп, ссылаясь на «советскую закалку» имели в виду то, что труд тогда воспринимался как дело принципиально важное, долг человека перед обществом, и считалось неправильным отлынивать даже в случае болезни.

Типичные высказывания участников фокус-групп:

*«То, что касается графика работы, трудовой дисциплины, тут старики безукоризненно всё выполняют. Даже иногда мы можем положиться больше на таких сотрудников, а не на молодых».*

*«Нет у меня точной статистики о больничных. Всё абсолютно индивидуально: кто-то из здоровых молодых выходит каждый месяц на больничный. Пенсионеры порой работают вообще без больничного».*

*«Это одни из самых дисциплинированных сотрудников. Здесь не бывает такого, что опоздал, не пришел. Такого нет. На моей территории работают четыре сотрудника пенсионного и предпенсионного возраста. Так вот я вообще не помню, чтобы два из них когда-то были на больничном... А что касается переработки. Перерабатывают, как все, и ничего об этом не говорят. Для них это норма».*

**Аналитический результат 5. Выявленный негативный опыт работы с представителями старшей возрастной группы связан, прежде всего, с их нежеланием работать.** Многие предпенсионеры работают только для «стажа». Стаж работы влияет на будущий размер пенсии, хотя всё равно от большого стажа пенсия очень высокой не станет – это общегосударственная политика. Человек просто дорабатывает, а не работает в полную силу. Мотивация у таких работников низкая, они не хотят много работать. Уже достигнув пенсионного возраста, многие работники также теряют мотивацию к достижению высоких показателей в работе. Пенсионер ходит на работу, но он уже не хочет работать в полноценном режи-

ме. Стабильную зарплату при этом он получать хочет. В таких случаях возникают длительные больничные.

Типичные высказывания участников фокус-групп:

*«Интересно, что к нам на предприятие устраиваются предпенсионеры, и они иногда нам прямо говорят – мы хотим досидеть до пенсии, устройте нас пожалуйста. Причем востребованы рабочие профессии, а там вообще-то нужно вкалывать!».*

*«Когда наступает такой момент, что у тебя есть выбор: остаться на работе или уйти на заслуженный отдых, у тебя появляются моменты, так сказать, какой-то свободы, когда можно где-то схалтурить».*

*«В рамках той компании, в которой я сейчас работаю, не наблюдала карьерного роста или взлета людей предпенсионного возраста и пенсионного. Скорее больше люди сидят на своей должности и особо сильно не хотят как-то куда-то расти. Может быть, в силу личностных качеств».*

**Тематический блок 3. Особенности организации работы предпенсионеров и пенсионеров.**

Раздел 4. Описание использованных данных и методов работы с ними

**Аналитический результат 1. Работодатели внимательно оценивают возможности пожилых людей нести высокие физические нагрузки.**

Тяжелая физическая работа по понятным причинам характерна прежде всего для производственных предприятий. Возрастных сотрудников перемещают с таких рабочих мест как по их собственному желанию, так и по приказу начальства. В данном случае и снижение подобной нагрузки в интересах работодателя, и в интересах пенсионеров. Во-первых, тяжёлый физический труд может нанести вред самому работнику, который будет прикладывать серьёзные усилия для выполнения работы. А это повлечёт за собой больничный лист и, как следствие, временно некому будет выполнять указанную функцию, и/или необходимо будет перераспределять полномочия среди других работников. Во-вторых, по мнению работодателей, возрастных сотрудников эффективнее использовать по другим направлениям, где от них будет большая отдача.

**Высказывания участников фокус-групп:**

*«Там, где занимаются производством, там график работы плавающий, там есть сотрудники, которые начинают в дневное время, есть те, которые работают в ночные часы. Там смотрят больше на физиологические аспекты работы: насколько человек может физически выдержать работу в ночное время».*

*«У нас в строительстве рассматривается возрастная персонал, но это преимущественно*

*офисный персонал, то есть, на линию пожилого человека не поставишь, там ограничения где-то примерно до 50 лет. Эта работа очень сложная для возрастного. Бывает такое, что даже не проходят медкомиссию. Вот с этим сложности у возрастного персонала. В офис у нас рассматриваются все кандидаты. Пожилых берём и на офисные должности в разные города, и в другие страны также рассматриваются».*

**Аналитический результат 2. Работники предпенсионного и пенсионного возрастов активно работают в сфере IT-технологий и не боятся дистанционной работы.** Безусловно, для возрастных работников характерны случаи дистанцирования от новых информационных технологий, страх перед ними. Но представители ряда организаций отмечали, что в старшей возрастной группе присутствуют специалисты своего дела, в том числе и специалисты по коммуникациям и компьютерной технике. Они имеют большой опыт в работе с самым разным оборудованием. В них компании оказываются заинтересованными, их переманивают. Обосновывают это тем, что молодого сотрудника необходимо долго обучать, в то время как возрастной сотрудник часто уже готов сразу включиться в работу. В некоторых компаниях именно сотрудники пенсионного и предпенсионного возраста возглавляют IT-отделы или являются системными администраторами. Такую ситуацию можно обозначить как реалии наших дней. В небольших компаниях или в организациях бюджетной сферы вся нагрузка по информационному обеспечению ложится на плечи старшего поколения. Это связано с тем, что на подобную работу в такие организации приходят в основном молодые и неопытные сотрудники. Молодые IT-специалисты с высоким уровнем знаний выбирают профильные или большие организации.

Типичные высказывания участников фокус-групп:

*«Что касается связи сотрудников пенсионного возраста и IT, то у нас есть сотрудник, который непосредственно занимается IT-технологиями. Он предпенсионного возраста и непосредственно работает системным администратором. Человек всю жизнь в этой сфере работает, у него проблем никаких нет. Если молодой сотрудник другого подразделения коммуницирует с ним, то ни с какой стороны никаких проблем не возникает».*

*«Что касается ИТ-обеспечения, у нас все справляются. Конечно, всем изначально проводится вводный инструктаж, если какие-то программы незнакомые. И также для выхода на дистанционную работу, у кого нет какой-либо техники, компания в большинстве случаев предоставляет ноутбуки для работы. У нас службу ИТ-поддержки*



возглавляет как раз человек предпенсионного возраста. Поэтому все независимо от возраста друг другу помогают и разъясняют как работать».

**Аналитический результат 3. Работники предпенсионного и пенсионного возрастов легче соглашаются на командировки.** Основное объяснение связано с ситуацией в семье: дети выросли, нет «головной боли» с кем оставить ребёнка. Обычно, в тех организациях, где командировки предусмотрены должностными обязанностями, соискатели изначально должны дать согласие на то, что не будут возражать против поездок. И часто из всех кандидатов выбор падает именно на возрастного сотрудника, который и может, и даже хочет ездить в командировки.

Типичные высказывания участников фокус-групп:

*«10 лет тому назад я был руководителем отдела продаж. И я взяла к себе на работу сотрудницу 53-х лет отроду. Это была абсолютно выездная работа. И хотя меня отговаривали, я решила попробовать. И это был лучший продажник моего отдела».*

*«В последнее время в связи с тем, что мы расширяемся, возникают многодневные командировки в другие города. И есть уже такие случаи, что люди более старшего возраста охотнее выезжают. Конечно, работникам с детьми достаточно сложно оставить ребёнка на продолжительное время – нужно договориться, чтобы его забирали из школы. Особенно сложно тем, кто тем более один ребёнка воспитывает. И вот в связи с расширением спектра наших проектов сотрудники предпенсионного и пенсионного возраста активно выражают свою готовность к 2–3-дневным командировкам».*

**Аналитический результат 4. Для возрастных сотрудников принципиально важным является правильный выбор средств внутриорганизационных коммуникаций.** Вопрос донесения важной информации до сотрудников старшей возрастной группы – серьёзная задача любой организации. Наиболее популярна рассылка по электронной почте. Но из-за спама информация теряется и ей не придают должного значения. Для предпенсионеров и пенсионеров очень важно личное общение. Они также ценят презентации, короткие встречи, собрания и разного рода мероприятия, на которых можно взаимодействовать с другими членами коллектива.

Типичные высказывания участников фокус-групп:

*«Что касается предпенсионеров и пенсионеров, то для этого возрастного ценза очень важно личностное общение. Если вдруг не получается переговорить, им надо написать, обязательно о чём-либо предупредить».*

*«Если молодое поколение любит тренинги, любит коуч-сессии и в этом направлении развивается, то люди предпенсионного и пенсионного возраста хотят больше лекционного материала. И просят: “Дайте мне книгу, я её прочитаю и чему-то научусь”. И если ко мне приходят такие сотрудники на обучение, они готовы отсидеться, послушать, но ни в коем случае не вступать в диалоги и тем более участвовать в ролевых играх. Если их цепляет тема, они могут после обучения позвонить и сказать: “Тань, вот тут такая тема, что-то ещё посоветуешь? Что ты ещё скажешь, где можно этого набраться?”. Поэтому для них, наверное, очень важна форма коммуникации».*

**Тематический блок 4. Психологические и социальные аспекты работы с возрастными сотрудниками.**

**Аналитический результат 1. Выход на пенсию меняет психологию человека вне зависимости от наличия работы.** Существует стереотип, согласно которому, пенсионный возраст скорее пугает, чем радует. К сожалению, «календарь» в определённой мере формирует психику. Появляется уязвимость от восприятия себя старым. Возможно, что увеличение пенсионного возраста в этом плане снимает у многих психологические проблемы (как минимум, на 5 лет). Участники фокус-групп не раз говорили о том, что человек радикально меняется с наступлением пенсионного возраста. При этом они выделяли у возрастных работников повышенную чувствительность при общении, уязвимость во взаимодействиях с коллегами, более «острую» реакцию на происходящее. Человек часто чувствует себя неуверенным, нерешительным, хочет, чтобы его хвалили, уважали, не любит критики. Важно после выхода человека на пенсию оказывать ему всяческую психологическую поддержку, оказывать внимание и сочувствие.

Высказывания участников фокус-групп:

*«Из обывательских наблюдений могу сказать, что при выходе на пенсию характер меняется. Человек жил до этого работой, и вдруг раз и всё! Для него это колоссальный стресс, он может впасть в депрессию, у нас есть такие примеры. Многие без работы просто затухают. При выходе на пенсию, на мой взгляд, важна какая-то поддержка со стороны семьи, не только финансовая. Нужно, чтобы у человека было какое-то дело, которое будет поддерживать в нём желание жить».*

*«Очень сложно пожилой контингент относится к тому, что в их работе появляются какие-то новые задачи, с которыми они раньше не имели дело. Начинается нервозность, ведь нет такого опыта работы. Они очень боятся ошибок. Это*

их страх. И страх этот проявляется не только в работе, но и в обучении. Они тяжело идут на обучение, потому что, опять-таки, боятся на уровне других сотрудников выглядеть, скажем так, глупее».

«По моим ощущениям, наверно, с возрастом люди более остро, более эмоционально начинают реагировать на происходящее, т.е. работающий человек пенсионного возраста может быть немножко более эмоционально чувствителен, острее реагирует на какие-то замечания, больше обижается. И мне кажется, всё зависит от отношения окружающих от уважения: если создана подходящая атмосфера для работы и с учётом всех этих особенностей, пожилой работник не будет сильно отличаться от остальных и будет хорошо работать».

**Аналитический результат 2. Старшей возрастной группе бывает интересно справляться с разного рода вызовами.** Поскольку на работе остаются наиболее активные пенсионеры, то им постоянно приходится доказывать (в том числе себе) свои возможности в решении нестандартных задач. Подобное поведение наблюдается, например, во время обучения (повышения квалификации). Сознаться в том, что что-то из материала непонятно или сложно, предпенсионеры и пенсионеры не намерены. Именно они чаще всего в индивидуальном порядке подходят к преподавателям после занятий и просят дополнительные консультации и источники для подготовки. Им бывает стыдно сидеть в аудитории и не понимать материал. Но высказывать вслух и открыто задавать опросы они опасаются.

Высказывания участников фокус-групп:

«Бывали люди, которых мы принимали уже в пенсионном возрасте. Им бы сесть, сидеть, и работать, сколько они смогут работать. Но для них каждое обучение, особенно которое связано с их профессиональной деятельностью, только в радость. Дайте-дайте и побольше! Например, была программа по цифровизации, очень интересно было многим – не только молодым, но и возрастным».

«Что касается внутренней мотивации, то у нас есть сотрудница предпенсионного возраста. Она постоянно говорит: “Давайте осваивать мессенджеры, давайте таргет..., Давайте туда, давайте сюда!”. У неё постоянно возникают инициативы».

«Очень многие в возрасте 50+ стали очень активны, обучаются, тоже хотят расти и даже занимали у нас позиции директоров. Буквально за 3–4 года выросли».

«Что касается карьерных стратегий, то в нашей организации есть определённая тенденция к росту среди возрастных сотрудников. В особен-

ности это касается мужчин. Вот у них бывают стремления занять какую-то позицию выше: секретники, безопасники – они все предпенсионного возраста. У нас есть человек, опять же предпенсионер, который не так давно возглавил этот отдел».

**Аналитический результат 3. Коллеги и кадры отметили важность наличия хобби у пожилых людей, оно важно и для тех, кто работает, и для тех, кто вышел на пенсию, но поддерживает связь с организацией.** Чаще всего применительно к пенсионерам говорят о монетизации хобби в тот период, когда человек уже закончил работу и хочет заняться любимым делом, на что ранее не было времени [19]. Но хобби оказалось важным и для работающих пенсионеров. Для одних людей хобби – это поддержка занятости после ухода с работы, возможный вариант альтернативного заработка. Для других – это возможность поддерживать связь с коллективом. Хобби даёт возможность наладить коммуникации с коллективом, почувствовать причастность к нему. Современные организации устраивают «кулинарные посиделки», спортивные мероприятия, походы и др. Если предпенсионеры и пенсионеры принимают в них участие, это благоприятно сказывается на их социальном и психологическом самочувствии. Они имеют возможность позитивно взаимодействовать с молодёжью и не чувствовать себя обделёнными общением. Важно занятие хобби и для бывших сотрудников организации. Например, представитель спортивной компании отметила, что её организация арендует зал и раз в неделю сотрудники и присоединившиеся к ним ветераны предприятия играют в волейбол.

Типичные высказывания участников фокус-групп:

«Взлёт карьеры у людей предпенсионного и пенсионного возраста, пожалуй, это редкость. А вот монетизировать своё хобби я считаю можно в любом возрасте абсолютно. Возможно, на пенсии для этого гораздо больше времени».

«Всё зависит на самом деле от того, есть ли у человека увлечения, есть ли желание выходить на пенсию, заниматься чем-то ещё, чего не позволяя себе раньше. Если этого всего нет, характер сильно меняется и меняется в такую, скажем, истерично-требовательную сторону».

«А что касается участия в спортивных мероприятиях, на моем последнем месте работы пожилые люди активно принимали участие во всех корпоративных мероприятиях. Была интересная корпоративная жизнь – и поездки за границу, и на отдых. И во всём участвовали сотрудники пожилого возраста. Нет такого чтобы отсиживались дома и с внуками. Это вносит какую-то живую

струю, наверное, в обыденную рабочую жизнь, в общение с коллегами и т.д.».

«Кроме того, я бы сказала, что люди старшего возраста более читающие. Чтение книг – это часто то, к чему они всё-таки достаточно часто обращаются. Более молодое поколение реже читает. И даже у меня был такой опыт: я предложила составлять резюме на прочитанные книги, ну и откликнулись люди постарше».

«Вот только что праздновали новый год, и каждый год у нас проводится конкурс на лучший украшенный кабинет. И как раз в таких административных отделах, где возрастные сотрудники работают, есть очень талантливые люди, к которым просто экскурсиями ходят все остальные сотрудники. Просто сказочные какие-то дворцы у них появляются!».

«Пожилые женщины стараются как-то своё хобби, свой какой-то интерес (это нумерология, гадание, ещё что-либо подобное) сделать монетизированным, ещё работая у нас. Пусть поначалу с трудом, но потом всё больше и больше. Уходя на пенсию, они станут заниматься ещё и этим, уже наработав клиентскую аудиторию. Мужчины боятся, реально боятся уходить на пенсию, потому что чем заниматься, им не понятно: ни сада, ни огорода у них нет, ни другого хобби, как правило, у них нет. Поэтому они считают, что только могут зарабатывать деньги, поэтому, работая, они более тревожны и боятся, что их уволят».

**Аналитический результат 4.** Для людей, вышедших на пенсию, очень значима связь с организацией. Во многих организациях традиционно отмечается день компании, в ряде организаций существует и день пожилого человека. На эти корпоративные праздники приглашают пенсионеров, дарят памятные подарки, продуктовые наборы и перечисляют денежное вознаграждение. Наличие различных программ для пенсионеров и просто проявление заботы о них – важная составляющая организационной культуры. И выгоды от этой составляющей получают не только бывшие сотрудники, но и сами работодатели. Благодаря поддержке тех, кто ранее трудился в организации, повышается лояльность современных сотрудников. Они видят свою ценность для компании, перестают смотреть на нее как место временной занятости, хотят в какой-то мере связать с ней свою судьбу и в большей степени готовы разделять ее цели и интересы.

Типичные высказывания участников фокус-групп:

«На нашем заводе, если сотрудник пенсионного возраста всё-таки решил покинуть предприятие, уйти на заслуженный отдых, то его мы просто так не отпускаем: мы выплачиваем единовремен-

ное пособие за заслуги на производстве, чтобы ушёл с почестями у нас».

«У меня был опыт в компании, в которой я раньше работала, поддержания связей с топ-менеджерами. Если, например, руководитель крупного масштаба или ведущий специалист уходил на пенсию, то мы не только поддерживали с ним неформальную связь, но иногда и просили выйти на работу, чтобы помочь в трудных ситуациях. Такое бывало. То есть человек ушёл на пенсию, его проводили, но потом поняли, что компания без него не справляется. Его возвращали назад, какое-то время он работал. Тогда мы находили другого руководителя или специалиста, которому передавались знания и опыт, оказывалась какая-то поддержка. Причём человек, который ушёл на пенсию, работал, может быть, либо неполный день, либо какие-то определённые часы».

«У нас на предприятии мы празднуем 1 октября – день пожилого человека. Мы приглашаем официально всех сотрудников, которые работали на нашем предприятии, приглашаем их на молочный завод, делаем небольшой праздник, где выдаём денежную компенсацию и паёк. Все пенсионеры с удовольствием приходят на завод, они встречаются со своими сослуживцами. Происходит общение. Все довольны».

«У нас есть заводской совет ветеранов, к примеру. Мы празднуем дни рождения пенсионеров, отправляем открытки».

«Я знала много примеров, когда люди уже уходили на пенсию, но звонили и интересовались, как дела в организации, и даже приезжали. И у меня лично остались, кстати, такие коллеги, которые мне иногда звонят и спрашивают, интересуются».

### Заключение

Подведём некоторые итоги. Проведённое глубинное полевое исследование позволило обратить внимание на ряд существенных, порой неожиданных социологических закономерностей, выявление которых позволяет немного иначе взглянуть на проблему занятости людей старшего поколения и задачу их вовлечения в активную трудовую деятельность в современных условиях. Ряд из этих закономерностей носит порой истинно парадоксальный характер. Например, то обстоятельство, что старшее поколение, обладает как правило, большими компетенциями, более опытно как в профессиональном, так и в жизненном смысле, более ответственно и дисциплинированно, изначально не вызывало никаких сомнений и было как бы очевидно. Однако, наряду с этим, удалось выявить ряд таких организационных, ментальных и поведенческих особенностей взаимодействия работодателей и работников

старшего поколения, существование которых изначально не прогнозировалось, или же их действие предполагалось прямо противоположным относительно выявленной реальности. В итоге можно вполне обоснованно сформулировать ряд выводов-парадоксов, полученных в результате анализа и обобщения мнений работодателей, которые позволяют в значительной степени по-новому взглянуть на некоторые аспекты указанной проблемы и, в частности, преодолеть известные устоявшиеся стереотипы и даже предубеждения относительно трудоспособного потенциала старшего поколения.

**1. Парадокс обучаемости** (восприятия нового). Известен стереотип, что работники старшего поколения в своей работе опираются на давно усвоенные устаревшие знания, привычные процедуры, рутины, они не склонны ничего менять в привычных распорядках и всегда с недоверием относятся ко всему новому, непонятному, боятся что-то в этом новом не понять, не справится с порученной работой. Однако исследование показало, что, возможно, именно по этой же причине, представители старшего поколения охотно учатся, посещают курсы повышения квалификации, тренинги, разного рода обучающие программы, осваивают новую технику, включая ИТ. Этот факт может быть связан как с требованиями общей трудовой дисциплины, так и с ясно осознаваемой потребностью в необходимости творческой составляющей трудовой деятельности.

**2. Парадокс творчества.** Парадокс состоит в дихотомии склонности старшего поколения работать творчески, работать по шаблону. Опрос работодателей показывает, что многие работники старшего поколения склонны именно к творческому отношению к своей деятельности, и для этого у них есть серьёзная мотивация. Возможно, это обстоятельство связано с тем, что, опираясь на накопленную базу знаний, старшему поколению интересно формировать приращение этих знаний или же обеспечивать их приложение к постоянно возникающим новым задачам, вызовам и условиям. Под действием новых производственных и жизненных задач даже значительные накопленные компетенции должны постоянно переосмысливаться и совершенствоваться, что инициирует творческий подход к работе. Этим же творческим фактором обеспечиваются конкурентные преимущества работников старшего поколения перед молодёжью.

**3. Парадокс мобильности.** Интересна выявленная склонность многих работников старшего поколения к краткосрочным командировкам и другим формам производственной мобильности.

**4. Парадокс мотивации.** В ходе исследования выявлена в значительной степени парадоксальная и неоднозначная мотивация работников старшего поколения к принятию решения о продолжении своей трудовой деятельности в предпенсионном и пенсионном и возрасте. С одной стороны, одним из главных мотивов выхода на пенсию объявляется необходимость отдохнуть, уделить больше времени семье и домашним делам, а также обеспечить семье дополнительный уровень благосостояния. Но, с другой стороны, многие пенсионеры говорят о нежелании «погрязнуть» в домашнем быте, оторваться от ставшего родным коллектива, привычного ритма и стиля жизни и деятельности. С этим связано интересное наблюдение о том, что многие предпенсионеры, ранее горячо желавшие уйти на пенсию и «отдохнуть», с приближением собственно пенсионного возраста меняют свое решение на прямо противоположное.

**5. Парадокс коммуникативности.** Возрастные работники, даже при наличии существенных различий в опыте, квалификации, служебном положении и пр., то есть, имея для этого достаточные основания, в своей работе и общении с коллегами гораздо меньше чувствуют возрастную дифференциацию и возрастные барьеры, чем работники более молодого возраста, они более склонны к живому общению и консенсусному решению проблем. Практически все работодатели также отметили почти полное отсутствие возрастной дискриминации на их предприятиях непосредственно в производственном процессе, но не исключили её в процессе приёма на работу.

В итоге, на основании анализа результатов проведённого исследования можно констатировать, что определяющее большинство представителей кадровых служб, HR-служб, служб управления персоналом и представителей администрации предприятий не только осознают социальную и этическую значимость комфортного продления трудовой деятельности представителей старшего поколения, но и, несмотря на осознаваемую необходимость несения известных издержек и рисков, считают такую деятельность вполне рентабельной и эффективной с чисто экономической и организационно-управленческой точек зрения. Можно также надеяться, что данные результаты будут интересны многим представителям кадровых служб и администраций предприятий и позволит им избавиться от некоторых мифов, предубеждений и стереотипов в отношении использования трудового потенциала представителей старшего поколения.

## Список литературы

1. Старшее поколение в постиндустриальных реалиях / под общ. ред. С.А. Баркова, И.В. Кузнецовой, А.В. Маркеевой. М.: Издательство "У Никитских ворот". 2022. 327 с. ISBN 978-5-00170-539-0
2. The Perennials: the future of ageing. Global Advisor: Ageing. Report. 2019. P. 2. // Ipsos.com: [сайт]. URL: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/2019-04/ipsos-global-advisor-perennials-future-of-ageing-2019\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2019-04/ipsos-global-advisor-perennials-future-of-ageing-2019_0.pdf) (дата обращения: 15.11.2023).
3. Что такое пенсионный возраст? Какие ассоциации вызывают у людей слова «пенсионный возраст»? // ФОМ: [сайт]. 24 июля 2018. URL: <https://fom.ru/Ekonomika/14070> (дата обращения: 15.11.2023).
4. Барков С.А., Земляков Д.Н. Современная теория менеджмента – парадоксальный симбиоз психологии, социологии и риторики // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2021. № 1. С. 151–167. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2021-1-151-167>; EDN RAUUQX
5. Барков С.А., Колодезникова И.В., Мысливец Н.Л., Щербинин С.Н. Социальные практики и старение населения // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. 2022. Том 28. № 1. С. 164–192. <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2022-28-1-164-192>; EDN QZMFHU
6. Барков С.А., Маркеева А.В., Колодезникова И.В. Жизненные и трудовые стратегии пенсионеров в современной России // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2022. Том 22. № 4. С. 828–843. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2022-22-4-828-843>; EDN TUZJPS
7. Барков С.А., Мысливец Н.Л., Кузнецова И.В. Старшее поколение в России и Беларуси: краткий сравнительный анализ // Экономика и предпринимательство. 2022. № 1(138). С. 1112–1119. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.138.1.220>; EDN PZUXBQ
8. Жизнь старшего поколения в современном обществе: социокультурные и экономико-демографические аспекты // Материалы международной научно-практической конференции, 15 марта 2022 года, Москва, Россия / под общ. ред. С.А. Баркова, А.В. Маркеевой. М.: МАКС Пресс, 2022. 185 с. ISBN 978-5-317-06789-2; <https://doi.org/10.29003/m2655.978-5-317-06789-2>; EDN KVPWLH
9. Щербинин С.Н., Мысливец Н.Л., Барков С.А. Наставничество как инструмент привлечения лиц пенсионного возраста к активной трудовой деятельности // Вестник Гродненского государственного университета имени Янки Купалы. Серия 5. Экономика. Социология. 2022. Том 12. № 1. С. 91–96. EDN TBWMHW
10. Старшее поколение современной России / под общ. ред. З.Х. Саралиевой. Н. Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского Н. Новгород, 2021. 779 с. ISBN 978-5-91326-692-7
11. Юрасова М.В. Предпринимательство в пожилом возрасте: возможности и ограничения. В кн.: Старшее поколение современной России / под общ. ред. З.Х. Саралиевой. Н. Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского Н. Новгород, 2021. С. 395–398. ISBN 978-5-91326-692-7
12. Работа на пенсии: за и против // ВЦИОМ Новости. 07 декабря 2020. ВЦИОМ: [сайт]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rabota-na-pensii-za-i-protiv> (дата обращения 20.01.2024).
13. Особенности национальной пенсии: на кого россияне рассчитывают в старости // ВЦИОМ Новости. 23 августа 2022. ВЦИОМ: [сайт]. URL: <https://wciom.ru/expertise/osobennosti-nacionalnoi-pensii-na-kogo-rossijane-rasschityvajut-v-starosti> (дата обращения 20.01.2024).
14. Белановский С.А. Глубокое интервью и фокус-группы. Москва, 2019. 371 с. ISBN 978-5-4493-3612-5; EDN WONHVD
15. Трудоустройство и занятость пенсионеров // HeadHunter: [сайт]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16912628.pdf> (дата обращения: 12.01.2024).
16. Самый сложный возраст для поиска работы – предпенсионный, проще всего трудоустроиться в возрасте 30–35 лет // Социологические опросы Superjob.ru. 25 марта 2021. Superjob.ru: [сайт]. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/112750/samyj-slozhnyj-vozrast-dlya-poiska-raboty> (дата обращения: 15.11.2023).
17. Артефакты организационной культуры. М.: У Никитских ворот, 2023. 432 с. ISBN 978-5-00170-776-9
18. Юрасова М.В. Специфика предпринимательского поведения старшей возрастной группы // Восточная Европа: контексты социально-экономического развития: сб. науч. ст. Гродно: Гродненский государственный университет имени Янки Купалы, 2019. С. 172–175. ISBN 978-985-582-254-8; EDN QURAGG
19. Юрасова М.В. Использование концепции обратного наставничества в компаниях // XVI Международная научная конференция «Сорокинские чтения: Искусственный интеллект и общественное развитие: новые возможности и преграды». : XVI Международная научная конференция «Сорокинские чтения – 2022», 21 февраля 2022, Москва, Россия. М.: МАКС Пресс, 2022. С. 162–163. ISBN: 978-5-317-06825-7; EDN RXQBCA

## Информация об авторах:

**Сергей Александрович Барков** – доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической социологии и менеджмента, социологический факультет, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова (SPIN-код: 9008-4106) (РИНЦ AuthorID: 521237)

**Дмитрий Николаевич Земляков** – доктор экономических наук, профессор кафедры экономической социологии и менеджмента, социологический факультет, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова (SPIN-код: 6305-3489) (РИНЦ AuthorID: 326658)

**Мария Владимировна Юрасова** – кандидат социологических наук, доцент кафедры экономической социологии и менеджмента, социологический факультет, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова (SPIN-код: 1961-5064) (РИНЦ AuthorID: 487437)

Заявленный вклад авторов:

С.А. Барков – общий контекст проведения исследования и обзор источников.

Д.Н. Земляков – структура статьи, научные выводы.

М.В. Юрасова – методология и проведение социологического исследования методом фокус-групп и предоставление эмпирических данных.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Автор, ответственный за переписку – Мария Владимировна Юрасова.

Статья поступила в редакцию 27.06.2023; одобрена после рецензирования 17.02.2024; принята к публикации 21.03.2024.

## References

1. Barkov S.A., Kuznecova I.V., Markeeva A.V. (eds.) Starshee pokolenie v postindustrial'nykh realiyakh. Moscow: Publishing House "U Nikitskikh vorot"; 2022. 327 p. ISBN 978-5-00170-539-0 (In Russ.)
2. The Perennials: the future of ageing. Global Advisor: Ageing. Report. 2019. P. 2. Ipsos.com [Internet]. Available from: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/2019-04/ipsos-global-advisor-perennials-future-of-ageing-2019\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2019-04/ipsos-global-advisor-perennials-future-of-ageing-2019_0.pdf) (access date: 15.11.2023).
3. Chto takoe pensionnyi vozrast? Kakie assotsiatsii vyzhivayut u lyudei slova pensionnyi vozrast? FOM: [Internet]. 2018 July 24. Available from: <https://fom.ru/Ekonomika/14070> (access date: 15.11.2023). (In Russ.)
4. Barkov S.A., Zemlyakov D.N. Modern management theory – a paradoxical symbiosis of psychology, sociology and rhetoric. *Menedzhment i biznes-administrirovaniye=Management and Business Administration*. 2021;(1):151-167. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2021-1-151-167> (In Russ.)
5. Barkov S.A., Kolodeznikova I.V., Myslivets N.L., et al. Social practices and population ageing. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 18: Sociologiya i politologiya=Moscow State University Bulletin. Series 18. Sociology and Political Science*. 2022;28(1):164-192. <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2022-28-1-164-192> (In Russ.)
6. Barkov S.A., Markeeva A.V., Kolodeznikova I.V. Life and work strategies of pensioners in contemporary Russia. *Vestnik Rossijskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Sociologiya=RUDN Journal of Sociology*. 2022;22(4):828-843. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2022-22-4-828-843> (In Russ.)
7. Barkov S.A., Myslivec N.L., Kuznecova I.V. The older generation in Russia and Belarus: a brief comparative analysis. *Ekonomika i predprinimatel'stvo=Journal of Economy and entrepreneurship*. 2022;(1(138)):1112-1119. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.138.1.220> (In Russ.)
8. Barkov S.A., Markeeva A.V. (eds.) The elderly generation in modern society: socio-cultural and economic-demographic aspects. The International Scientific and Practical Conference Proceedings; March 15, 2022; Moscow, Russia. Moscow: MAKS Press; 2022. 185 p. ISBN 978-5-317-06789-2; <https://doi.org/10.29003/m2655.978-5-317-06789-2> (In Russ.)
9. S. A. Mentoring as a tool for attracting people of retirement age to active labor activity. *Vestnik Grodnenskogo gosudarstvennogo universiteta imeni YAnki Kupaly. Seriya 5. Ekonomika. Sociologiya. Biologiya=Vesnik of Yanka Kupala State University of Grodno. Series 5. Economics. Sociology. Biology*. 2022;12(1):91-96. (In Russ.)
10. Saralieva Z.H. (ed.) Starshee pokolenie sovremennoj Rossii. Nizhni Novgorod: Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod; 2021. 779 p. ISBN 978-5-91326-692-7 (In Russ.)
11. Yurasova M.V. Predprinimatel'stvo v pozhilom vozraste: vozmozhnosti i ogranicheniya. In: Saralieva Z.H. (ed.) Starshee pokolenie sovremennoj Rossii. Nizhni Novgorod: Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod; 2021. P. 395-398. ISBN: 978-5-91326-692-7 (In Russ.)
12. Rabota na pensii: za i protiv. VCIOM News. 2020 December 07. VCIOM [Internet]. Available from: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rabota-na-pensii-za-i-protiv> (access date: 20.01.2024). (In Russ.)
13. Osobennosti nacional'noj pensii: na kogo rossiyane rasschityvayut v starosti. VCIOM News. 2022 August 23. VCIOM [Internet]. Available from: <https://wciom.ru/expertise/osobennosti-nacionalnoi-pensii-na-kogo-rossijane-rasschityvajut-v-starosti> (access date: 20.01.2024). (In Russ.)
14. Belanovskii S. A. Glubokoe interv'y u fokus-gruppy. Moscow; 2019. 371 p. ISBN 978-5-4493-3612-5 (In Russ.)
15. Trudoustrojstvo i zanyatost' pensionerov. HeadHunter [Internet]. Available from: URL: <https://hhcdn.ru/file/16912628.pdf> (access date: 15.11.2023) (In Russ.)
16. Samyj slozhnyj vozrast dlya poiska raboty – predpensionnyj, proshche vsego trudoustroit'sya v vozraste 30–35 let. Sociological surveys Superjob.ru. 2021 March 25. Superjob.ru [Internet]. Available from: <https://www.superjob.ru/research/articles/112750/samyj-slozhnyj-vozrast-dlya-poiska-raboty> (access date: 15.11.2023) (In Russ.)
17. Artefakty organizacionnoj kul'tury. Moscow: U Nikitskikh vorot; 2023. 432 p. ISBN 978-5-00170-776-9 (In Russ.)
18. Yurasova M.V. Specifika predprinimatel'skogo povedeniya starshej vozrastnoj gruppy. In: Vostochnaya Evropa: konteksty social'no-ekonomicheskogo razvitiya. Coll. of Sci. Articles. Grodno, Belarus: Yanka Kupala State University of Grodno; 2022. P. 172–175. ISBN 978-985-582-254-8 (In Russ.)
19. Yurasova M.V. Ispol'zovanie koncepcii obratnogo nastavnichestva v kompaniyah. In: XVI International Scientific Conference "Sorokin readings: artificial intelligence and social development: new opportunities and obstacles"; February 21, 2022; Moscow, Russia. Moscow: MAKS Press; 2022. P. 162–163. ISBN 978-5-317-06825-7 (In Russ.)

**Information about the authors:**

**Sergey A. Barkov** – Doctor of Sociology, Professor, Head of the Department of Economic Sociology and Management, Faculty of Sociology, Lomonosov Moscow State University

(SPIN-code: 9008-4106) (РИНЦ AuthorID: 521237)

**Dmitry N. Zemlyakov** – Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Sociology and Management, Faculty of Sociology, Lomonosov Moscow State University

(SPIN-code: 6305-3489) (РИНЦ AuthorID: 326658)

**Maria V. Yurasova** – PhD in Sociology, Associate Professor of the Department of Economic Sociology and Management, Faculty of Sociology, Lomonosov Moscow State University

(SPIN-code: 1961-5064) (РИНЦ AuthorID: 487437)

Authors' declared contribution:

Sergey A. Barkov – general context of the study and review of sources.

Dmitry N. Zemlyakov – the structure of the article, scientific conclusions.

Maria V. Yurasova – the methodology and conduct of sociological research using the focus group method and the provision of empirical data.

The authors declare no conflicts of interests.

The author responsible for the correspondence is Maria V. Yurasova.

The article was submitted 27.06.2023; approved after reviewing 17.02.2024; accepted for publication 21.03.2024.