



СОВРЕМЕННОЕ ОБЩЕСТВО: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

DOI: 10.22363/2313-2272-2022-22-1-97-112

Трудоустройство людей в пожилом возрасте: социальные императивы и ограничения в современной России*

С.А. Барков, А.В. Маркеева, И.В. Колодезникова

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

Ленинские горы, 1, стр. 33, Москва, Россия, 119234

(e-mail: barkserg@live.ru; anna_markeeva@mail.ru; inna0105@yandex.ru)

Аннотация. По материалам экспертного опроса российских HR-менеджеров о трудоустройстве лиц пожилого возраста («Особенности трудоустройства и карьеры пожилых людей в современной России», ноябрь 2020 — январь 2021) обозначены представления сотрудников российских кадровых служб о проблемах трудоустройства пожилых и об актуальности разработки стратегий по привлечению и удержанию возрастных работников. В постиндустриальном обществе пожилые люди могут и хотят, а часто и вынуждены трудиться. В качестве основных причин продолжения трудовой деятельности выступают не только экономические мотивы — стремление обеспечить дополнительный доход (острая необходимость в деньгах, желание чувствовать себя финансово независимым, необходимость помогать детям), но и комплекс социальных мотивов (боязнь утратить активную жизненную позицию и социальный статус, возможность поддерживать социальные контакты и др.). По мнению кадровиков, возрастные работники обладают немалым количеством позитивных качеств, способствующих их трудоустройству. Однако ряд таких качеств рассматривается через призму готовности пожилых людей согласиться на любую (даже непрестижную и низкооплачиваемую) работу. В отечественных организациях слабо развиты образовательные программы для возрастных работников. Если они существуют, то либо носят формальный характер, либо инициируются государственными службами занятости. Респонденты позитивно относятся к поддержке государством трудоустройства пожилых людей и видят в ней первостепенное условие улучшения ситуации. При этом они выступают за традиционные административные меры, требующие в том или ином виде расхода бюджетных средств. В качестве важнейшей проблемы трудоустройства пожилых людей опрос выявил возрастную дискриминацию, в основе которой лежат стереотипы HR-менеджеров. Решение этой проблемы представляется важнейшим условием оптимизации трудоустройства пожилых людей. Базовые направления работы

* © Барков С.А., Маркеева А.В., Колодезникова И.В., 2022

Статья поступила 13.09.2021 г. Статья принята к публикации 17.12.2021 г.

с возрастными сотрудниками состоят в развитии образовательных программ, укреплении института наставничества (в прямой и обратной формах) и справедливой оценке возрастных кандидатов на получение работы.

Ключевые слова: рынок труда; занятость; пенсионеры; наставничество; профессиональное обучение; социальная ответственность; возрастная дискриминация

Проблема труда в пожилом возрасте стала актуальной в постиндустриальную эпоху. Во всех развитых странах люди трудятся намного дольше, чем раньше, и многие перестали воспринимать свою жизнь как полноценную без включенности в трудовые отношения. В постиндустриальном обществе человек хочет работать в пожилом возрасте. Ежедневно преподносимые СМИ бесчисленные примеры людей, занимающихся творческим трудом (актеров, режиссеров, художников, писателей, ученых и т.п.) до смерти, получающих от этого удовольствие и даже не помышляющих о жизни в качестве традиционного пенсионера, формируют жизненные стратегии, ценностные ориентации и приоритеты для миллионов людей. Пожилой человек может работать в силу изменения характера труда, снижения физических нагрузок и развития новых форм занятости, позволяющих адаптировать график работы к желаниям и возможностям старшего поколения.

С повышением пенсионного возраста пожилой человек фактически должен работать. Практически все государства современного мира, в том числе Россия, создают легальную форму принуждения к работе в тот период жизни, когда отцы и деды современных людей могли жить на пенсию. Кроме того, человек вынужден работать по достижении пенсионного возраста — для обеспечения приемлемого уровня жизни. По данным исследований значительная часть продолжающих работу российских пенсионеров (45%) делают это, прежде всего, по причинам материального характера [9]. Но и во многих развитых странах, где пенсионные выплаты значительно выше, деньги, получаемые от трудовой деятельности в пожилом возрасте, существенно увеличивают доход пенсионеров и часто способствуют тому, что человек ощущает свою принадлежность к более высокому классу с соответствующими возможностями удовлетворенности. В определенный момент времени важным становятся даже не абсолютные показатели дохода, а субъективное восприятие финансового положения и тех возможностей, который он представляет: «Чем выше уровень модернизации страны, тем больше факторов влияет на уровень субъективного благополучия в поздний период жизни. В ходе процесса модернизации для успешного старения все большее значение получают факторы, которые характеризуют стиль жизни человека — социальные связи, возможность проведения досуга, возможность выбирать и контролировать свою жизнь» [3. С. 68].

Актуальность исследования трудовых стратегий лиц пенсионного возраста признается учеными во всем мире. Важнейшими факторами, определяющими желательность и специфику труда в пожилом возрасте, выступают институциональный контекст трудовых отношений в стране и субъективное

отношение как пожилых людей, так и социальных групп, с которыми они контактируют, к продолжению трудовой деятельности. Данные страновых исследований, посвященных положению пожилых работников на рынке труда, показывают, что востребованность их труда обусловлена сложившимися социально-экономическими условиями [6; 14–17; 19; 21; 22] и культурно-историческими традициями [1; 11; 18], которые определяют возможности и мотивы смены профессии в предпенсионном и пенсионном возрасте [7], разнообразие трудовых стратегий пенсионеров [4; 5], специфику организационных практик и управленческих технологий работы с пожилыми сотрудниками в организациях [13; 19; 23] и службах занятости [12].

Трудоустройство пожилых людей в современной России обусловлено прежде всего их жизненными приоритетами: желанием повысить уровень жизни в условиях низких пенсий и стремлением к активной жизни и удовлетворению широкого круга социальных потребностей, что возможно для большинства людей данной возрастной категории только при наличии постоянной работы. В стране отсутствует базовый экономический фактор, который мог бы способствовать формированию четкой государственной политики в этом вопросе — дефицит трудовых ресурсов, который могли бы восполнить пожилые люди. Проблема дефицита трудовых ресурсов может быть решена активизацией миграции из других стран и удлинением трудовой жизни работников внутри страны.

Россия столкнулась с проблемой депопуляции в условиях крайне низких (отрицательных) темпов экономического роста. В этих условиях, в отличие от ряда развитых стран (в первую очередь Германии), дефицит трудовых ресурсов не является серьезной проблемой. Более того, дефицит некавалифицированных кадров традиционно и достаточно эффективно устранялся (до пандемии коронавируса) за счет трудовой миграции из стран СНГ и перераспределения трудовых ресурсов внутри страны. Не наблюдается и увеличения количества рабочих мест, которые требуют высокой квалификации и опыта, — их могли бы занять возрастные работники. Как показывает практика, часто именно такие рабочие места сокращаются в условиях автоматизации и цифровизации бизнес-процессов (в частности, в банковской и других сферах). Проблемы трудоустройства и карьеры пожилых людей в нашей стране представляются важными в социальном плане и с позиций развития рынка труда, но не являются острыми и вызывающими сегодня экономически значимые негативные последствия.

Описанная ситуация объясняет некоторую двойственность отношения государства к данной проблеме. С одной стороны, согласно требованиям сегодняшнего дня в стране разработаны специальные программы, нацеленные на стимулирование трудоустройства пожилых людей. С другой стороны, эти программы носят по большей части формальный характер — не наблюдается административной воли к существенному изменению положения дел с обеспечением трудовых и карьерных возможностей для лиц предпенсионного и пенсионного возрастов.

Российские HR-менеджеры о трудоустройстве пожилых людей

Чтобы прояснить специфику трудоустройства пожилых людей, в ноябре 2020 — январе 2021 года преподаватели социологического факультета МГУ провели экспертный опрос HR-менеджеров (кадровиков, менеджеров по персоналу) (N=158) в рамках научно-исследовательского проекта «Особенности трудоустройства и карьеры пожилых людей в современной России». Целью опроса было выявление отношения HR-менеджеров к проблеме трудоустройства пожилых людей на основе их вовлеченности в данный процесс, осведомленности о государственной политике в этом вопросе и понимания особенностей стратегического развития, организационной культуры и управления персоналом их компаний. В экспертном опросе приняли участие работники кадровых подразделений организаций из 28 регионов России — сотрудники компаний крупного, среднего и малого бизнеса, некоммерческих организаций и государственных структур: женщины — 80% и мужчины — 20%; до 35 лет — 35%, в возрасте 36–45 лет — 35%, 46–59 лет — 26%, старше 60 лет — 4%; 20% имеют стаж в HR-сфере до 3 лет, 35% — от 3 до 10, 45% — свыше 10 лет.

подавляющее большинство экспертов (81%) считают трудоустройство и обеспечение дальнейшей работы лиц пенсионного возраста актуальной задачей социально-экономического развития России, 16% не согласны с такой позицией; также большинство экспертов отметили, что данная проблема актуальна и конкретно для их региона. Важнейшей причиной высокой актуальности данной проблемы служит желание людей работать после официального срока выхода на пенсию (Рис. 1) — его отметило 66%.

При возможности выбора по достижении пенсионного возраста пожилые сотрудники Вашей компании предпочтут

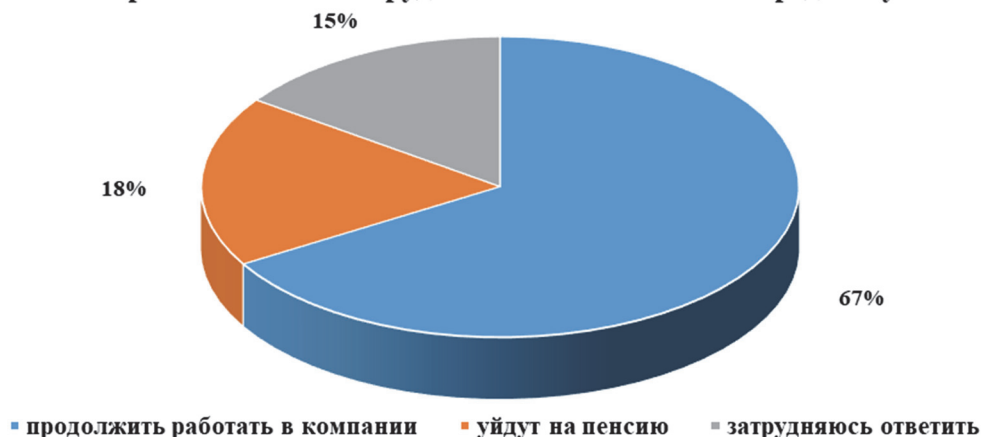


Рис. 1. Мнения экспертов о предпочтениях пожилых сотрудников при достижении пенсионного возраста

Ответы экспертов показывают (Рис. 2), что в отечественных условиях дефицит трудовых ресурсов не является важнейшим фактором трудоустройства пожилых. Более значимыми факторами названы меры государственной

поддержки (58%), изменение отношения к пожилым людям (56%) и развитие новых форм занятости (47%). Принципиально важным в этом ряду представляется фактор отношения к пожилым людям — он связывает проблему исследования с трансформацией социальных отношений и мировоззрения людей в постиндустриальном обществе.

Факторы, способствующие продолжению трудовой деятельности старшего поколения

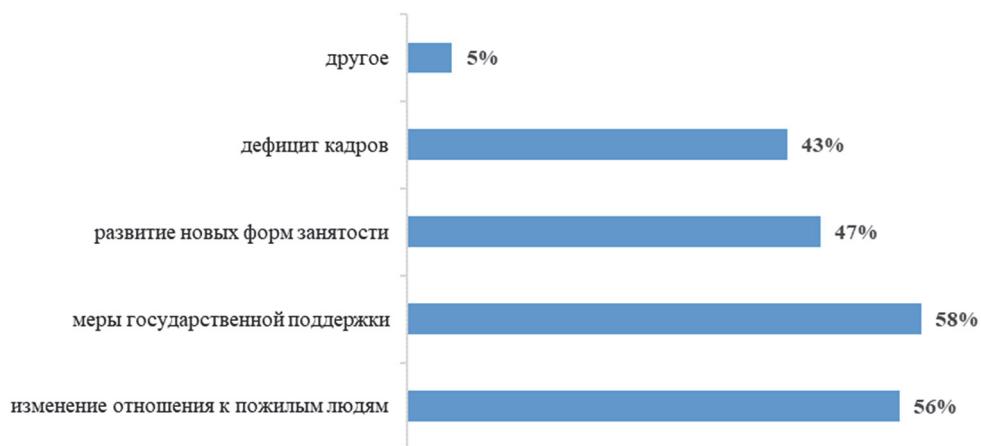


Рис. 2. Мнения экспертов о факторах, способствующих продолжению трудовой деятельности старшего поколения

Наиболее значимый из перечисленных факторов — меры государственной поддержки — представляет собой элемент институционального контекста HR-менеджмента. Прежде всего, эти меры должны носить законодательный характер — чтобы повысить привлекательность трудоустройства любой группы населения. Однако ни из данных опроса, ни из анализа социально-экономической информации не понятно, насколько важно для государства принимать подобные меры, тем более что они всегда стоят денег и немалых. Эксперты просто выразили мнение, что в настоящий момент в России есть неурегулированные аспекты трудового законодательства, которые ограничивают людей пенсионного возраста в продолжении трудовой деятельности, но назвать конкретные законодательные проблемы затруднились.

Несмотря на предполагаемую осведомленность по проблеме, эксперты крайне противоречиво отвечали на вопрос об институциональном контексте, законодательном и корпоративном регулировании приема на работу лиц предпенсионного и пенсионного возрастов. Одни эксперты указывали, что работодатели стараются не брать на работу лиц предпенсионного возраста, опасаясь ответственности в случае необходимости уволить работника данной категории. Другие, напротив, видели главную проблему в социальной незащищенности пожилых работников: *«как правило, на предприятиях людей, достигших пенсионного возраста, начинают дискриминировать, понижать в должности,*

уменьшать заработную плату, вынуждать уйти на пенсию». Многие обращали внимание на сопутствующие проблемы, слабо связанные с законодательством, в частности, что пенсионеров ограничивают в получении кредитов. Некоторые называли проблему ограничений на занятие руководящих должностей. Наиболее последовательно высказался один эксперт, но и его слова не отсылают к конкретным пунктам трудового законодательства: *«Не существует никакой квоты для людей пенсионного возраста, т.е. компании могут нанимать/не нанимать их по своему усмотрению, при этом существует закон, запрещающий таких людей увольнять. Это мешает пенсионерам в поиске работы, так как многие работодатели не готовы брать на себя риски того, что сотрудник не справится с задачами, но уволить его будет невозможно»*. Более четким, хотя и не бесспорным было мнение экспертов относительно административных мер государственной поддержки трудоустройства пожилых людей.

Естественным продолжением оценки условий успешного трудоустройства пожилых людей стали вопросы о тех качествах, которые присутствуют у них в большей или меньшей степени в сравнении с молодыми работниками. Лидерами среди позитивных качеств пожилых людей, которые способствуют выбору организацией возрастного кандидата, стали ответственность, исполнительность (68%) и мудрость, опыт (56%), т.е. исполнительность была оценена как более важное качество, чем опыт. Третье место заняло качество, фактически являющееся следствием возрастной дискриминации и одновременно усиливающее ее — заниженные требования и ожидания по отношению к условиям работы и зарплате (45%). Люди привыкли к тому, что, независимо от их квалификации и здоровья, с возрастом падают шансы получить хорошую (какую-нибудь) работу, поэтому нужно соглашаться на любую. HR-менеджеры признали такую ситуацию естественной и даже выгодной организациям.

По понятным причинам те же качества преобладали и в ответах на открытый вопрос о положительных качествах возрастных работников. Однако здесь эксперты назвали множество других характеристик, делающих данную группу претендентов конкурентоспособной: старательность, терпение, уравновешенность, кропотливость, желание работать, выполнение (рутинных) задач, мало интересных другим, меньшие амбиции и обязательства вне работы, лояльность, широкий горизонт планирования, порядочность, стрессоустойчивость, упорство, сдержанность, альтруизм, владение навыками доверительных отношений. Но эти положительные качества сочетаются с тремя отрицательными характеристиками, которые отметили практически все эксперты: незнание современных технологий (прежде всего информационных, но и вообще связанных с автоматизацией бизнес-процессов), консерватизм (нежелание меняться) и медлительность. Эти качества объективно присутствуют у большинства возрастных работников и снижают их возможности эффективно выполнять должностные обязанности.

Эксперты назвали дополнительные характеристики пожилых людей, которые затрудняют работу с ними, часто упоминая некоторые личные качества, по всей вероятности, характерные для конкретных пожилых людей, с которыми сталкивались кадровики и которые сформировали у них соответствующие стереотипы, например, о занудности пожилых работников. Более обоснованными негативными характеристиками лиц предпенсионного и пенсионного возраста, по мнению опрошенных, выступают забывчивость, отсутствие креативного, гибкого мышления, сниженная способность переучиваться (опыт может быть недостатком), отсутствие желания развиваться, отсутствие энтузиазма (никогда не сделают больше, только в рамках познаний и как было раньше), безынициативность, отсутствие энергичности, чрезмерная щепетильность.

Эти данные подтверждают и другие исследования: например, опрос HeadHunter (2020) показал, что 44% работодателей не рассматривают кандидатов пенсионного возраста по причине отсутствия у них гибкости в работе и ригидности мышления, из-за опасений, что такие сотрудники не впишутся в корпоративную культуру (33%) и не обладают достаточными цифровыми компетенциями (31%) [9].

Главным мотивом, заставляющим пожилых людей работать, является, по мнению экспертов, экономический — стремление обеспечить более высокий доход, нередко ради возможной помощи детям. Экспертное мнение отражает общее представление россиян о мотивации работы на пенсии — 75% считают, что недостаточный размер пенсии заставляет пенсионеров работать [1. С. 18], а также реальное положение дел — значительная часть продолжающих работать пенсионеров (45%) делают это, прежде всего, по причинам материального характера (27% хотят чувствовать себя материально независимыми, 18% остро нуждаются в деньгах) [9]. Однако эксперты справедливо отмечают и важность социальной мотивации: ощущение востребованности, боязнь потерять активную жизненную позицию, опасение понизить социальный статус. Интересно, что не так много экспертов (27%) отметили возможность поддерживать социальные контакты в качестве мотива трудовой деятельности у возрастных работников (Рис. 3).

Проблемы удержания работников старших возрастов на рабочих местах связаны, по мнению экспертов, прежде всего, с созданием условий труда, учитывающих физиологические и социально-психологические особенности таких работников. В частности, не все пожилые сотрудники готовы работать полный рабочий день, поэтому важно использовать гибкий график и неполную занятость для их удержания. Развитие частичной и дистанционной форм занятости видится одним из важнейших факторов повышения вовлеченности пожилых людей в трудовую деятельность. Эксперты выразили мнение, что многие лица пенсионного и предпенсионного возраста, вопреки стереотипам, готовы к использованию дистанционных видов работы (49%; 26% придерживаются иного мнения, 25% затруднились с ответом).

Мотивы продолжения работы по достижении пенсионного возраста



Рис. 3. Мнения экспертов о мотивации пожилых людей к продолжению работы

Эксперты скептически относятся к возможности расширения самозанятости и фриланса у возрастных работников в нынешней ситуации — только 22% отмечают готовность россиян старших возрастов к таким формам занятости. В целом эти данные согласуются с репрезентативными опросами работников. Так, по данным ВЦИОМ, в 2020 году только 10% опрошенных в возрастной категории старше 60 лет и 20% в возрасте 45–69 лет рассматривали для себя возможность стать самозанятым или фрилансером. Однако среди тех, кто заинтересован в самозанятости и фрилансе и рассматривает их как возможную траекторию профессионального развития, представители именно старших поколений демонстрируют большую готовность осуществить задуманное: 36% работающих пенсионеров готовы это сделать в течение ближайших трех лет против 25% молодежи в возрасте 18–24 лет [1. С. 13].

Блок вопросов был посвящен образовательным программам для возрастных работников и кандидатов. В большинстве организаций (90%) специальных программ для обучения лиц предпенсионного и пенсионного возраста нет — ни в традиционной, ни в дистанционной форме. В тех немногих организациях, где подобные программы реализуются, они носят фрагментарный характер, почти не имеют строгой привязки к возрасту и являются частью общей стратегии управления человеческими ресурсами. В частности, эксперты отметили следующие программы: адаптационные программы обучения для всех поколений; обучение компьютерным программам; ознакомление с профессиональными стандартами; занятия по охране труда, безопасности рабочего места и пр.; коучинг профессионализма; повышение квалификации по программе «бережливое производство»; организация обучения пожилого сотрудника индивидуально (общая программа для всех сотрудников и помощь в проблемных зонах пожилым). При этом часть экспертов откровенно отметила, что подобного рода программы часто существуют лишь «на бумаге», поэтому сотрудники крайне редко обращаются в кадровые подразделения

своих организаций с просьбой о повышении квалификации или организации образовательных программ. 71% опрошенных экспертов указали, что обращений и просьб о переквалификации и прохождении обучающих программ со стороны работников предпенсионных и пенсионного возрастов не поступало. Несколько лучше обстоят дела с образовательными программами для пожилых людей, реализуемыми совместно со службами занятости (в 45% организациях они существуют).

Потребность в образовательных программах для лиц предпенсионного и пенсионного возраста очевидна, и их специфика по понятным причинам определяется особенностями профессиональной области и регионального рынка труда. Если суммировать мнения экспертов о наиболее востребованных направлениях таких программ, то на первое место выйдет обучение компьютерным технологиям (включая и подготовку к дистанционной работе) — их считают важными 72% HR-менеджеров. С существенным отрывом далее следуют программы повышения квалификации по специальности (46%), психологические тренинги и программы развития управленческих навыков (12%).

Одним из препятствий эффективной реализации программ для пожилых на рабочих местах выступают управленческие стереотипы. Российские HR-специалисты, часто отмечающие неспособность пожилых к обучению, закрепляют дискриминирующие процедуры в организационной практике — фактически способствуя вытеснению возрастных сотрудников в зону precarious занятости, формируя представления о возможности их привлечения только к низкоквалифицированным работам [10]. Только два эксперта открыто высказали негативное мнение об обучении пожилых людей (хотя можно предположить, что в реальной кадровой работе его придерживаются многие). Один указал на возможность найти для пожилых сотрудников те должности, где можно работать и без обучения, а второй высказался еще более категорично: *«Никакие образовательные программы не нужны: пенсионеры не готовы и не способны обучаться, нужен труд без навыков или с использованием имеющегося опыта»*.

Когда речь заходит о возрастных работниках, естественным направлением их деятельности в организациях видится наставничество: большинство (72%) экспертов считает, что в принципе такой институт нужно развивать, но программы наставничества существуют менее, чем в половине компаний. В условиях, когда у возрастных работников может наблюдаться нехватка определенных знаний и навыков, например, в области компьютерных технологий, возможно появление нетрадиционной формы наставничества, при котором молодые учат пожилых — реверсивное или обратное наставничество. Несмотря на его недавнее возникновение, около трети экспертов сказали, что в их организациях оно применяется. Когда экспертам было предложено выделить основные проблемы развития обратного наставничества, они обоснованно назвали психологические и коммуникационные. Первые связаны с отсутствием соответствующих традиций в прошлом, а вторые — с наличием разных «языков», интересов и ценностей, обеспечивающих эффективную коммуникацию.

Общий вывод экспертного опроса заключается в том, что при осознании социальной и экономической значимости эффективного трудоустройства людей предпенсионного и пенсионного возраста в подавляющем большинстве организаций никаких специальных программ и правил кадровой политике для данной группы работников не существует. Даже пандемия коронавируса, вызвавшая дефицит трудовых ресурсов в некоторых отраслях в силу резкого сокращения миграции, не смогла серьезно повлиять на ситуацию: во-первых, дефицит затронул сферы физического труда, а им пожилым людям заниматься тяжело; во-вторых, общее падение экономики обусловило не дефицит, а избыток предложения на рынке труда; в-третьих, возрастные работники отстают от молодых в освоении компьютерных и информационных технологий.

Социальная ответственность HR-менеджеров

В современном обществе категория социальной ответственности чаще всего употребляется по отношению к крупному бизнесу: понятие «корпоративная социальная ответственность» характеризует специфический вид деятельности корпораций. Она прямо не связана с получением прибыли, а нацелена на решение широкого спектра социальных проблем и проявление различных социальных инициатив. Если же посмотреть шире, то категорию социальной ответственности можно применить практически к любому субъекту общественной деятельности, включая профессиональные группы.

Наверное, первой профессиональной группой, осознавшей масштаб своей социальной ответственности, были врачи. Императивы социальной ответственности в рамках медицинской деятельности нашли отражение в известной клятве Гиппократа. После кризиса 1929–1933 годов социальную ответственность осознали биржевики, ранее пытавшиеся представить себя «безучастным барометром» экономического состояния страны. Они поняли, что резкие колебания курсов на бирже — это не просто игра, которая может принести немалые прибыли, но и реальная угроза общественному богатству. Последующее поведение организаторов торгов на фондовом рынке многократно подтверждало их понимание своей ответственности за состояние национальных экономик. Когда СМИ приобрели современную роль в регулировании общественных процессов, на повестку дня была поставлена социальная ответственность журналистов, особенно в освещении террористических актов. Но есть профессии, которые как будто не могут нанести обществу существенный вред, и их социальная ответственность состоит исключительно в профессионализме. К таким профессиям до последнего времени пытались причислить себя HR-менеджеры, но эксцессы в развитии рынка труда заставляют более пристально приглядеться к социальной ответственности кадровиков.

Первым эксцессом в развитии отечественного рынка труда, за который ответственность в немалой степени ложится на HR-менеджеров, является требование наличия высшего образования для занятия практически любых должностей. Сегодня высшее образование нужно и начальнику поезда, и руководителю охраны в супермаркете, и девушке, стоящей у банкомата в банке.

У такой ситуации существуют объективные причины (например, массовые сокращения работников в 1990-е годы — когда наличие высшего образования становилось «охранной грамотой»), но роль субъективного фактора в виде политики, проводимой HR-специалистами, нельзя сбрасывать со счетов. Действительно, есть профессиональные группы и типы работ, для которых высшее образование является обязательным. Однако образование не всегда гарантирует мудрость и выдающиеся компетенции. Часто люди без образования столь же талантливы и способны выполнять ту же работу, что и имеющие диплом. Об этом свидетельствует опыт США, где в последние годы растет количество людей без образования на самых высоких позициях в профессиональных иерархиях. В России же наличие высшего образования требуется буквально для любой сколько-нибудь престижной должности. И в целом HR-менеджерам это даже нравится, они не задумываются над тем, чтобы начать разрушать этот стереотип. В качестве комического примера можно привести высказывание руководительницы кадрового подразделения сети элитных фитнес-центров: *«Я на ресепшн беру людей только с двумя высшими образованиями. Только они могут быть поистине вежливыми!»*. За своим пафосом она даже не поняла, до какой степени понизила статус высшего образования, если наличие двух дипломов в ее организации — это пропуск к тому, чтобы выдавать ключи и полотенца клиентам.

Вторым эксцессом стала повсеместная возрастная дискриминация. Еще в 1990-е годы было понятно, что возрастные работники столь же, а часто и более дисциплинированы и квалифицированы в сравнении с молодежью — чтобы быть, по крайней мере, конкурентоспособными кандидатами. Но HR-менеджеры постепенно формировали ситуацию, в которой людям, достигшим 40, а тем более 50 лет, даже не стоит пробовать устроиться в преуспевающие компании. При этом никакой ответственности за то, что они создают болезненную социальную проблему, они не чувствовали.

В настоящий момент стереотипное восприятие трудового потенциала и социально-психологических характеристик пожилых воспроизводится преимущественно управленцами. В горизонтальных взаимодействиях (работников разных возрастов) они практически не проявляются: только 14% сотрудников, оценивая возможности и вклад работающих пенсионеров в своих организациях, считают, что пожилые — низкоэффективные работники, в то время как 51% отмечают, что они работают также или более эффективно, чем молодые. 86% работающих пенсионеров не сталкиваются со сложностями во взаимодействиях с другими сотрудниками, связанными с возрастом [9]. В целом за последние десятилетия россияне стали более положительно оценивать трудовой потенциал возрастных работников: если в 1990 году на вопрос «Насколько добросовестно, по мнению большинства окружающих вас людей, пенсионеры относятся к своей работе?» 41% респондентов отвечали, что также или далее более добросовестно, чем сорокалетние, то в 2015 году таковых было уже 65% [1. С. 18].

Экспертный опрос подтвердил осознание HR-менеджерами наличия возрастной дискриминации и одновременно отсутствие желания менять ситуацию «на местах», т.е. самим сделать что-то для облегчения трудоустройства людей предпенсионного и пенсионного возрастов. В данном случае следует обратить внимание на то, как эксперты оценили важнейшие факторы трудоустройства пожилых людей. Стимулируют людей выходить на пенсию: политика кадровых подразделений по отношению к работникам (предпенсионного и пенсионного возраста) (59%); сложившееся отношение общества к старшим возрастным группам и к продолжению ими трудовой деятельности (48%). В то же время государственная пенсионная программа (60%) и установки пожилых людей в отношении продолжения работы (42%) способствуют их желанию оставаться на рабочем месте или искать иное трудоустройство. Эти условия были отмечены экспертами в качестве факторов, влияющих на эффективность программ расширения занятости пожилых в стране.

Если проблема трудоустройства пожилых людей воспринимается в первую очередь как социальная или даже социально-психологическая (а не экономическая, связанная с дефицитом рабочей силы), то ее решения, предлагаемые экспертами, по большей части носят экономический и политико-прагматический характер. Эксперты отметили, что позитивно скажутся на ситуации выплаты работодателям за каждого трудоустроенного пенсионера и дополнительные льготы для работающих пенсионеров (включая налоговые). Фактически эксперты перечислили весь спектр традиционных форм государственного регулирования социальных проблем, которые отработывались десятилетиями и связаны с расходованием бюджетных средств (в форме дополнительных выплат или сокращения поступлений в бюджет). Принципиально важен тот факт, что ни один эксперт не отметил в качестве фактора, способствующего решению проблемы, изменение политики HR-менеджеров по отношению к пожилым работникам, хотя возрастная дискриминация во многом закрепились вследствие действий кадровых служб, а не государственных мер. Такая позиция характерна для общей социально-политической ситуации в современной России, когда ответственность за общественные проблемы возлагается преимущественно на государство. Для решения проблем эффективного трудоустройства пожилых людей кадровым службам необходимо изменить принципы своей работы и перестать обращать внимание на возраст при приеме на работу. Но кадровые сотрудники данную проблему «как бы не замечают», а иногда даже оправдывают такое положение вещей — *«Это политика компании — дорога молодым!»*.

Примечательно, что четверть экспертов (26%) указали, что в их организациях есть рабочие места, приоритет при отборе на которые предоставляется пожилым и/или обладающим большим стажем. Однако на просьбу пояснить, о каких должностях идет речь, они перечислили как высокопоставленные позиции (главный бухгалтер, начальник отдела и т.п.), так и самые низкие (сторож, уборщица, наборщик текста и т.п.). Некоторые эксперты не называли конкретные должности, а описывали их и те ситуации, при которых

предпочтение может быть отдано возрастному кандидату. По мнению экспертов, возрастные работники в принципе могут эффективно работать в очень разных условиях: там, где важно исключить текучесть и нет перспектив развития; там, где нужно быть стрессоустойчивым и есть монотонная однообразная работа; для работы на неполный рабочий день; там, где работали долгое время и имеют большой опыт работы; при замещении должностей, на которые не удалось привлечь более молодых специалистов; там, где преобладает неквалифицированный труд, рутинная; исполнительские позиции с заранее определенным функционалом, не требующие высокого уровня ответственности за результат; должности, не требующие поиска новых решений и быстрой реакции. Как видно из данного списка, при всем разнообразии ситуаций в них всегда прослеживается отрицательный контекст, который делает их непривлекательными для более молодых работников и позволяет набирать пожилых людей, готовых с этим мириться.

Таким образом, опрошенные HR-специалисты не только отдают себе отчет в существовании возрастной дискриминации, но и получают некоторые выгоды от нее, предлагая лицам предпенсионного и пенсионного возраста ту работу, на которую вряд ли согласится молодежь. Но они не чувствуют своей ответственности за сложившуюся ситуацию, хотя в реальной практике управления человеческими ресурсами именно они создали соответствующие традиции и стереотипы. Государство не только не инициировало возрастную дискриминацию, но и предпринимает попытки ее уничтожения, особенно в ситуации отсрочивания выхода на пенсию. Владельцам бизнеса важно, чтобы работник был эффективным — «приносил прибыль» независимо от возраста. HR-менеджеры в условиях высокой безработицы и для искусственного сокращения количества кандидатов на вакантные должности ввели возрастную дискриминацию и поддерживают ее в современных условиях, воспринимая как данность, не зависимую от их действий. Серьезные успехи в эффективном трудоустройстве и построении карьеры пожилых людей могут быть достигнуты только в случае радикального изменения политики кадровых подразделений российских организаций.

Изменения в возрастной структуре занятости будут заставлять компании удерживать представителей старших возрастов. Однако из-за специфики технической и цифровой модернизации, особенностей бизнес-моделей и других факторов потребность в привлечении и удержании предпенсионеров и пенсионеров в разных отраслях экономики будет различаться. Развитие соответствующих программ должно определяться стратегическими планами организаций и их прогнозами динамики рабочей силы, но в России их реализация связана преимущественно с желанием государства решить проблему недостаточности пенсионного обеспечения.

Социальная проблема трудоустройства пожилых людей должна решаться преимущественно социальными методами, в частности, изменением отношения общества к работающим пенсионерам. В постиндустриальную эпоху они перестают восприниматься как исключение из правил, их жизненная стратегия

все в большей степени рассматривается как правило, которому будут подчиняться будущие поколения. Важно, чтобы ответственность за решение проблемы почувствовали HR-менеджеры — они должны перестать реализовывать на практике ложные стереотипы относительно работников старшего поколения, тем более что большинство из них осознает несоответствие данных стереотипов сегодняшним реалиям. Базовые возможные направления работы с возрастным контингентом работников в целом определены — развитие образовательных программ, наставничество и справедливая оценка, но они требуют уточнения, адаптации к условиям конкретной организации и приложения активных усилий HR-менеджеров.

Информация о финансировании

Статья написана при поддержке РФФИ и БРФФИ. Проект № 20-511-00020 «Особенности занятости и социализации лиц пенсионного возраста в Республике Беларусь и Российской Федерации: компаративистский социологический анализ»

Библиографический список / References

1. Барсуков В.Н., Калачикова О.Н. Эволюция демографического и социального конструирования возраста «старости» // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2020. Т. 13. № 1 / Barsukov V.N., Kalachikova O.N. Evolyutsiya demograficheskogo i sotsialnogo konstruirovaniya vozrasta “starosti” [The evolution of the demographic-social construction of the ‘old age’. *Ekonomicheskie i Sotsialnye Peremeny: Fakty, Tendentsii, Prognoz.* 2020; 13 (1). (In Russ.).
2. ВЦИОМ: Расширенная подборка данных. К тематическому выпуску «Труд и занятость» // Социодиггер. 2020. № 1 / WCIOM: Rasshirennaya podborka dannykh. K tematicheskomu vupusku “Trud i zanyatost” [Expanded data collection “Labor and employment”]. *Sotsiodigger.* 2020; 1. URL: <https://sociodigger.ru/266>. (In Russ.).
3. Зеликова Ю.А. Субъективное благополучие пожилых людей (кросс-национальный анализ) // Социологические исследования. 2014. № 11 / Zelikova Yu.A. Sub'ektivnoe blagopoluchie pozhilykh lyudey (kross-natsionalny analiz) [Subjective well-being of older people (a cross-national analysis). *Sotsiologicheskie Issledovaniya.* 2014; 11. (In Russ.).
4. Каргинова-Губинова В.В., Ромашкина Ю.В., Прокопьев Е.А. Типология трудового поведения лиц третьего возраста (на примере Республики Карелия) // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19. № 10 / Karginova-Gubinova V.V., Romashkina Yu.V., Prokopiev E.A. Tipologiya trudovogo povedeniya lits tretiego vozrasta (na primere Respubliki Kareliya) [Typology of the labor behavior of the third age (on the example of the Republic of Karelia)]. *Rossiyskoe Predprinimatelstvo.* 2018; 19 (10). (In Russ.).
5. Картузова М.В. Трудовые практики старших возрастных групп: причины выбора // Экономическая социология. 2020. Т. 21. № 1 / Kartuzova M. Trudovye praktiki starshikh vozrastnykh grupp: prichiny vybora [Work practices of older population groups: Reasons for choice]. *Ekonomicheskaya Sotsiologiya.* 2020; 21 (1). (In Russ.).
6. Назаров В., Дормидонтова Ю., Ляшок В. Анализ факторов, влияющих на принятие решения о выходе на пенсию // Журнал Новой экономической ассоциации. 2014. Т. 4. № 24 / Nazarov V., Dormidontova Yu., Lyashok V. Analiz faktorov, vliyayushchikh na prinyatie resheniya o vykhode na pensiyu [Analysis of factors affecting the workers' decision to retire]. *Zhurnal Novoi Ekonomicheskoi Assotsiatsii.* 2014; 4 (24). (In Russ.).
7. Попова Е.С. Смена профессии после 45 лет: мотивы и перспективы прохождения программ профессиональной переподготовки // Профессиональное образование и рынок труда. 2019. № 1 / Popova E.S. Smena professii posle 45 let: motivy i perspektivy prokhozheniya programm professionalnoy perepodgotovki [Job shift after the age of 45: Motives and prospects for participating in professional retraining programs]. *Professionalnoe Obrazovanie i Rynok.* 2019; 1. (In Russ.).

8. Троцук И.В. «Умолчания» поколенческого анализа: объективное и субъективное значение возраста // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2015. Т. 15. № 2 / Trotsuk I.V. “Umolchaniya” pokolencheskogo analiza: ob’ektivnoe i sub’ektivnoe znachenie vozrasta [“White spots” of the generational analysis: Objective and subjective meaning of the age]. *RUDN Journal of Sociology*. 2015; 15 (2). (In Russ.).
9. Трудоустройство и занятость пенсионеров / Trudoustroystvo i zanyatost pensionerov [Employment of the retired]. URL: <https://hhcdn.ru/file/16912628.pdf>. (In Russ.).
10. Barkov S.A., Markeeva A.V. Young and aged employees in the Russian labor market: Confrontation or complementarity? *Postmodern Openings*. 2021; 12 (1).
11. Conen W., Henkens K., Schippers J. Employers’ attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe. *International Journal of Manpower*. 2012; 33 (6).
12. Ertelt J., Scharpf M. (Hrsg.). *Berufliche Beratung Älterer*. Frankfurt am Main; 2017.
13. Fitzgerald D., Reid A., O’Neill D. Promoting workability for our ageing population. Parry E., McCarthy J. (Eds.). *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work*. London; 2017.
14. Gietel-Basten S., Mau V., Scherbov S., Sanderson W., Shulgin S. Ageing in Russia: A regional appraisal. *Journal of Population Ageing*. 2020; 13.
15. Goić S. Employees older than 50 in Croatian labor market — need for a new approach. *Journal of Human Resource Management*. 2017; 20 (2).
16. Holder L. *Innovative Beratung zur Förderung der Teilhabe von Menschen 50+ am Berufs- und Sozialleben*; 2019.
17. Hughes M., Bigby Ch., Tilbury C. Australian social work research on ageing and aged care: A scoping review. *Journal of Social Work*. 2016; 18 (4).
18. Karpinska K., Henkens K., Schippers J. Hiring retirees: Impact of age norms and stereotypes. *Journal of Managerial Psychology*. 2013; 28 (7/8).
19. Lisenkova K., Mérette M. Can an ageing Scotland afford independence? *National Institute Economic Review*. 2014; 227 (1).
20. Nilsson K. Conceptualization of ageing in relation to factors of importance for extending working life — a review. *Scandinavian Journal of Public Health*. 2016; 44 (5).
21. Radivojević A., Pavlović M., Milovanović M., Stričević L., Dimić M. Population aging in Serbia. A case study of the municipality of Bela Palanka. *Journal of Family History*. 2016; 41 (2).
22. Rudawska I. Active ageing and its impact on labor market, economics & pact on labor market. *Economics & Sociology*. 2010; 3 (1).
23. Tremblay D.-G., Genin E. Aging, economic insecurity and employment: Which measures would encourage older workers to stay longer in the labor market? *Studies in Social Justice*. 2010; 3 (2).

DOI: 10.22363/2313-2272-2022-22-1-97-112

Employment of the elderly: Social imperatives and barriers in contemporary Russia*

S.A. Barkov, A.V. Markeeva, I.V. Kolodeznikova

Lomonosov Moscow State University
Leninskie Gory, 1–33, Moscow, Russia, 119234
(e-mail: barkserg@live.ru; anna_markeeva@mail.ru; inna0105@yandex.ru)

Abstract. Based on the expert survey of the Russian HR-managers on the employment of the elderly (the project “Specifics of employment and career of the elderly in contemporary Russia” was conducted in November 2020 — January 2021), the authors present the ideas of HR-managers on

* © S.A. Barkov, A.V. Markeeva, I.V. Kolodeznikova, 2022

The article was submitted on 13.09.2021. The article was accepted on 17.12.2021.

the problems in the employment of the elderly and strategies to solve them in the current Russian conditions. In the post-industrial society, older generations can, want and often need to work. The main motives for their employment are not only economic — the need to have an additional income (urgent need for money, feeling of financial independence, need to help children), but also social motives (fear of losing a proactive lifestyle, loss of social status and ability to keep social networks). According to the HR-specialists, older workers have many positive qualities for employment; however, some of these qualities are considered as the elderly's willingness to accept any (non-prestigious and low-paid) job. Educational programs for older workers are underdeveloped in Russian organizations: even if there are such, they are formal or created by public employment services. Experts are positive about the state's support for the employment of older people and consider it a primary condition for improving the situation. At the same time, experts support traditional administrative measures that require some budget funding. The survey identified age discrimination as the most important problem of the elderly's employment as based on the stereotypes of HR-managers. Solving this problem seems to be the most important condition for improving the employment of older people in Russia — by developing educational programs, improving the institution of mentoring (in direct and reverse forms) and fair assessment of the older job candidates.

Key words: labor market; employment; retired; mentoring; vocational training; social responsibility; ageism

Funding

The research was supported by the RFBR and BRFFR. Project No. 20-511-00020 “Peculiarities of employment and socialization of the retired in the Republic of Belarus and the Russian Federation: A comparative sociological analysis”