



О.С. Петрова, К.А. Кисин

## РАБОТНИКИ ПРЕДПЕНСИОННОГО ВОЗРАСТА КАК АДАПТИВНЫЙ РЕСУРС К ПОТРЕБНОСТЯМ РЫНКА ТРУДА

Повестка социально-политической политики Правительства РФ направлена на изменение негативных тенденций демографической ситуации на российском рынке труда. Социальные институты разрабатывают программы увеличения активного долголетия, совершенствуется государственная политика в сфере занятости старшего поколения. Однако среди работодателей распространено предвзятое отношение к работникам старших возрастов. Работодатели отдают свое предпочтение молодым специалистам, считая, что молодежь наиболее обучаемая, мобильная, способная работать в режиме многозадачности. В работе представлен сравнительный анализ лично-деловых, профессиональных компетенций, мотивации и зарплатных ожиданий людей предпенсионного возраста и молодых специалистов поколения Z. На примере профессии «Рекрутер» выдвинута и доказана гипотеза о том, что работники предпенсионного возраста могут успешно осваивать профессиональные компетенции и быть не менее результативными, чем молодые конкуренты при реализации определенных видов деятельности и при меньших затратах со стороны работодателей. Тем самым работники предпенсионного возраста являются адаптивным ресурсом организации в условиях изменения демографической ситуации на рынке труда.

Ключевые слова: *предпенсионный возраст, работники предпенсионного возраста, конкуренция на рынке труда, государственная программы переподготовки людей предпенсионного возраста, рекрутер/менеджер по подбору.*

**Введение.** Научно-технический прогресс обеспечивает колоссальный рост числа внедряемых в различные сферы экономической деятельности инноваций. Повышение глобальной конкуренции за рынки сбыта и внимание клиентов требует от производителей товаров и услуг постоянного поиска новых управленческих решений, повышения качества и расширения линейки выпускаемой продукции [1, с. 15].

Активно внедряемое техническое переоснащение, внедрение новых способов администрирования с использованием новых информационных продуктов и технологий приводит к изменению бизнес-процессов в организации. Создание новых рабочих мест, оборудованных современным высокотехнологичным оборудованием, приводит к изменению содержания трудовых процессов. Как следствие, работодатели предъявляют новые повышенные требования

---

© Петрова О.С., Кисин К.А., 2021

**Петрова Ольга Сергеевна** – канд. социол. наук, доцент кафедры управления образованием и кадрового менеджмента ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена», e-mail: petrova310585@yandex.ru.

**Кисин Константин Алексеевич** – канд. пед. наук, доцент кафедры управления образованием и кадрового менеджмента ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена», e-mail: kisin69@mail.ru.

к работникам. Но на рынке труда остро ощущается нехватка высококвалифицированных работников, в совершенстве владеющих современными технологиями и оборудованием.

Основное внимание работодателей концентрируется на молодых и перспективных сотрудниках, обладающих необходимыми профессиональными компетенциями. Однако демографическая ситуация на российском рынке труда в современных условиях является неблагоприятной для реализации такой кадровой стратегии ввиду образовавшегося дефицита кандидатов с необходимой квалификацией и опытом работы.

С другой стороны, следует отметить, что на российском рынке труда продолжает сохраняться разнонаправленные демографические тенденции: увеличение количества работников предпенсионного возраста, обладающих профессиональным опытом, и сокращение доли молодого поколения в структуре занятого населения, ввиду уменьшения количества молодежи и увеличения продолжительности сроков социализации и профессиональной подготовки специалистов [2].

Понятие «предпенсионный возраст» было официально введено в России с 2018 г. в ходе обсуждения пенсионной реформы. По новому закону предпенсионным считается возраст за 5 лет до наступления срока выхода на пенсию, в том числе и по льготным основаниям (т.е. досрочно). В англоязычных источниках используется термин *pre-retirement age*, что означает страховой, предпенсионный возраст [3].

С 1 января 2019 г. в России началась пенсионная реформа с поэтапным увеличением пенсионного возраста. Для поддержки людей предпенсионного возраста Правительство РФ запустило всероссийскую программу переобучения и повышения квалификации предпенсионеров. Целью Специальной программы профессионального обучения и дополнительного профессионального образования граждан предпенсионного возраста на период до 2024 г. является содействие занятости граждан предпенсионного возраста путем организации профессионального обучения, дополнительного профессионального образования для приобретения или развития имеющихся знаний, компетенций и навыков, обеспечивающих конкурентоспособность и профессиональную мобильность на рынке труда [4]. Однако среди работодателей существует предвзятое отношение к работникам старших возрастов. Работодатели отдают свое предпочтение молодым специалистам, считая, что молодежь наиболее обучаемая, мобильная, способная работать в режиме многозадачности. Но эти ли качества являются ключевыми компетенциями для современного работника?

Авторами статьи выдвинута следующая гипотеза исследования: работники предпенсионного возраста могут успешно осваивать профессиональные компетенции и быть не менее эффективными, чем молодые конкуренты при реализации определенных видов деятельности и при меньших затратах со сто-

роны работодателей. Тем самым работники предпенсионного возраста являются адаптивным ресурсом организации в условиях изменения демографической ситуации на рынке труда. Обзор научной литературы показывает, что объективных исследований профессиональной деятельности сотрудников предпенсионного возраста, к сожалению, немного и они не раскрывают общую социальную картину данного явления [5, с. 6].

В среде работодателей в отношении работников старших возрастов распространено мнение, что у работников старшего поколения с возрастом снижаются мотивация и производительность труда, повышается уровень травматизма и забывчивости ввиду объективных процессов физиологического и психологического старения. Однако исследования показывают, что хронологический подход к определению работоспособности работника старшего возраста не верен. На результаты труда влияет потенциальная трудоспособность, а не возраст [6, с. 64]. Для эффективного управления сотрудниками предпенсионного возраста предлагается обратить внимание на ценность отдельных психофизиологических показателей, позволяющих им профессионально адаптироваться и продуктивно выполнять свои обязанности [7, с. 123].

Развитие работника носит гетерохронный характер. Зрелость человека зависит от становления его физической и умственной зрелости, гражданской позиции и трудоспособности, что затрудняет выделение объективных единых критериев оценки возрастных характеристик работника. Основанием для выделения сотрудников старшего возраста могут быть профессиональные и гендерные особенности, реализуемые в организации бизнес-процессы, специфические для конкретного предприятия и др. Поэтому основными критериями отнесения работника к старшему возрасту можно выделить достижение установленной в государстве возрастной границы, появления у него трудностей в реализации трудовых функций и достижения производственных показателей.

На работоспособность работников старших возрастов оказывает влияние уровень развития интеллекта. Согласно двухкомпонентной модели выделяют механический и прагматический интеллект. Механический интеллект определен биологически. С возрастом наблюдается снижение когнитивных способностей человека: ухудшаются показатели психических процессов восприятия, памяти, внимания, мышления, физические возможности организма. Напротив, прагматический интеллект основывается на культурных и социальных способностях человека [8, с. 153]. Опыт, экспертные знания, речь, саморефлексия с возрастом прогрессируют и остаются стабильными. Это проявляется в идентификации себя с конкретным видом профессиональной деятельности и высокой лояльностью, росте удовлетворенности трудом, ответственности, добросовестности, исполнительности.

К положительным качествам работников предпенсионного возраста можно отнести умение найти подход к разным типам людей, знание психологии

человека, что зачастую приобретает только с жизненным опытом, общая эрудиция и широкие знания, которых недостает молодому поколению. Жизненный опыт, практические навыки решения профессиональных задач раскрывают высокий уровень профессионализма и квалификации сотрудников предпенсионного возраста. В соответствии с этим они способны реализовать сложные производственные планы организационного поведения. Таким образом, они вынуждены «здесь и сейчас» активно использовать творческий потенциал психики и регулятивные функции организма, которые в совокупности обеспечивают им высокую профессиональную продуктивность. Их умение и способность запускать адаптационные психофизиологические механизмы в результате стало инструментом, позволяющим сотрудникам предпенсионного возраста эффективно управлять процессом труда и добиваться высоких производственных результатов [9, с. 251]. Трудовая деятельность для сотрудников старшего поколения имеет большее значение, чем для молодого поколения, ориентированного на возможность свободно распоряжаться своим временем. Работники предпенсионного возраста имеют высокую трудовую этику и более склонны к выполнению организационных норм и правил. Благодаря такому подходу они способны быть экономически выгодными и более эффективными нежели молодые специалисты поколения Z<sup>1</sup> [10].

Вместе с тем следует отметить, что прошлый опыт может стать тормозом в восприятии нового, развития творческого мышления. С ростом знаний и опыта может вырабатываться шаблонность мышления, поэтому работнику старшего возраста могут потребоваться больше самомотивации и рефлексии, чтобы перейти на новый этап профессионального развития. Резюмируя, можно заключить, что механический и прагматический интеллекты взаимодополняют друг друга и на основе этого формируют способность к выполнению трудовых функций.

Негативное отношение к старшим поколениям работников во многом связано с культурными, национальными особенностями, сформированными у работодателей той или иной страны. Так, в японской философии управления персоналом практикуется уважительное отношение к работникам старшего поколения. Тем самым обеспечивается востребованность работников старшего возраста практически до их выхода на пенсию. Аналогично обстоят дела с отношением к персоналу предпенсионного возраста в Швеции [11, с. 69]. Крайнее проявление предубеждений работодателей в отношении возрастных ра-

---

<sup>1</sup> Поколение Z (англ. Generation Z) (также известное как iПоколение англ. Homelanders, Homeland Generation, Zoomers или New Silent Generation) – термин, применяемый в мире для поколения людей, родившихся примерно в 2000–2019 гг. (к переходному поколению Y-Z относят людей 1997–2003 годов рождения, к переходному поколению Z-A-людей 2017–2023 гг. рождения). Соответствует Теории поколений, созданной Уильямом Штраусом и Нилом Хоувом (англ. Neil Howe).

ботников осуществляется в форме идеологии эйджизма, выражающейся в дискриминационном поведении к рассматриваемой категории работников.

В рамках сформированной темы применяется комплексный подход к изучению предметной области исследования. С этой целью использовались методы системного анализа, сравнения, а также количественные и качественные методы социологии.

Для того чтобы подтвердить или опровергнуть выдвинутую гипотезу, было проведено исследование среди двух групп респондентов. В исследовании применялась целевая выборка: были опрошены студенты выпускного курса по направлению подготовки «Управление персоналом» и граждане предпенсионного возраста, проходящие обучение по направлению подготовки «Рекрутер/менеджер по подбору» в рамках государственной программы подготовки людей предпенсионного возраста. Для сравнительного анализа уровня развития компетенций указанных групп применен метод экспертной оценки. Для проведения оценочной процедуры привлекались руководители кадрового агентства Kelly Services, которые в рамках программы обучения принимали на практику людей предпенсионного возраста и студентов выпускных курсов – будущих специалистов по управлению персоналом.

Для начала приведем результаты двух исследований по оценке личностно-деловых компетенций, мотивации и зарплатных ожиданий среди людей предпенсионного возраста и будущих специалистов, относящихся к поколению Z.

Целевую выборку первой части исследования составили 12 человек, люди предпенсионного возраста от 55 до 60 лет, зарегистрированные в службе занятости и проходящие обучение по государственной программе профессионального обучения и дополнительного профессионального образования граждан предпенсионного возраста по направлению «Менеджер по подбору/рекрутер» [12] на кафедре управления образованием и кадрового менеджмента в РГПУ им. А.И. Герцена. Среди опрошенных 16,7 % мужчин и 83,3 % женщин; 10 респондентов имеют высшее образование, из них один имеет два высших образования, 1 респондент имеет ученую степень кандидата наук, у 2 респондентов среднее профессиональное образование. Все они имеют опыт непрерывного стажа работы более 25 лет и по разным жизненным обстоятельствам оказались безработными, находясь в предпенсионном возрасте.

На вопрос анкеты «Укажите свою специализацию, указанную в документе об образовании» были получены следующие ответы: юрист-правовед, менеджер социально-культурных мероприятий, экономика торговли, государственное и муниципальное управление, бухгалтер-финансист, чертежник-конструктор, горный инженер-физик, матрос 1-го класса.

Далее в анкете был вопрос, в котором респондентов просили обозначить не более трех факторов, которые влияют на выбор места работы. Были предложены следующие варианты: уровень заработной платы; возможности

карьерного роста; возможности профессионального и личностного развития; надежность компании как работодателя; социальная защищенность; соответствие работы полученному образованию и имеющимся профессиональным навыкам, также была предоставлена возможность указать иные факторы (рис. 1).



Рис. 1. Факторы, влияющие на выбор места работы для людей предпенсионного возраста (первое число на диаграмме – количество респондентов, второе число – % от общего числа опрошенных)

Таким образом, ответы респондентов распределились между тремя основными факторами: уровень заработной платы; профессиональное и личностное развитие; социальная защищенность. Никто из респондентов не указал, что необходимым фактором является соответствие работы полученному образованию и имеющимся профессиональным навыкам, это свидетельствует о готовности данной категории граждан обучаться и осваивать новые профессии.

Этот вывод подтверждают ответы на следующий вопрос: «В случае отсутствия предложений на рынке труда по Вашей специализации оцените по 10-балльной шкале Вашу готовность освоить новое направление деятельности, где 1 – совершенно не готов, 10 – абсолютно готов», в результате: 7 респондентов поставили максимальный балл на шкале, 3 респондента оценили свою готовность освоить новое направление на 9 баллов и 2 респондента поставили по 8 баллов.

Поскольку наша образовательная программа предлагала подготовку на профессию «Менеджер по подбору/рекрутер», после обучения был задан вопрос о готовности развиваться в данном направлении: «Оцените по 10-балльной шкале Вашу готовность развиваться в профессии «Рекрутер/менеджер по подбору», где 1 – совершенно не готов, 10 – абсолютно готов». 6 респондентов поставили максимальный балл на шкале, 4 респондента оценили свою

готовность развиваться в данном направлении на 9 баллов и 2 респондента поставили по 6 баллов. Эти результаты свидетельствуют о том, что данная категория открыта к новым знаниям и не боится осваивать новые профессии.

Также респондентов попросили оценить по 10-балльной шкале собственное желание быть занятым профессиональной деятельностью, не обязательно соответствующей имеющейся у них специализации, где 1 – отсутствие желания, 10 – высокая степень желания. Полученные результаты подтверждают высокую степень желания к труду, желание быть востребованными и занятыми не обязательно по той профессии, которой отдали долгие годы своей жизни – 12 человек поставили максимальный балл на шкале.

Важным для исследования представляется выявление мотивов трудовой деятельности людей предпенсионного возраста, для этого был сформулирован следующий вопрос анкеты: «Отметьте необходимые на Ваш взгляд аспекты трудовой деятельности (не более 3 вариантов)». Были представлены следующие варианты мотивов: уровень заработной платы; развитая корпоративная культура; интересные задачи; ответственность за выполняемые функции; возможность обучения и развития сотрудников; гармоничные взаимоотношения в коллективе; дружественное отношение руководства к персоналу; стабильность; социальная защищенность, также было предложено написать собственный вариант мотива (рис. 2).

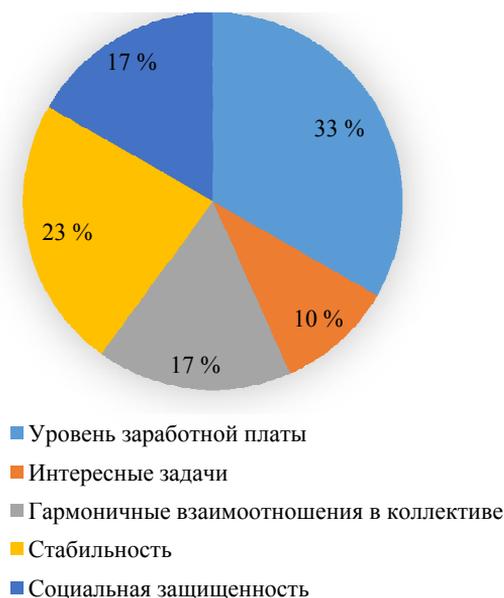


Рис. 2. Значимые аспекты трудовой жизни для людей предпенсионного возраста

Таким образом, ответы респондентов распределились между пятью основными аспектами: уровень заработной платы; интересные задачи; социальная защищенность; гармоничные взаимоотношения в коллективе; стабильность.

Поскольку большинство респондентов указали, что важным аспектом для них является уровень заработной платы, надо было выяснить, какие зарплатные ожидания имеют люди предпенсионного возраста на рынке труда. На вопрос «Укажите желаемый уровень ЗП» респонденты называли от 30 000 до 80 000 руб., что в среднем составляет 55 000 руб.

На вопрос анкеты «Какие наиболее сильные качества и слабые качества (зоны развития) Вы бы указали при проведении собеседования в качестве кандидата?» были получены следующие ответы: солидный опыт трудовой деятельности, способность обучать, коммуникабельность, умение работать в коллективе (в команде), стрессоустойчивость, исполнительность, дисциплинированность, добросовестность, умение действовать нестандартно, честность, доброжелательность, энергичность, настойчивость в достижении результатов, ориентация на результат, доброжелательность, отзывчивость, оптимизм, нравственность, эмпатия, терпимость, аккуратность, внимание к деталям, умение работать в режиме многозадачности. Важным представляется тот факт, что из повторяющихся ответов каждый респондент отметил такие качества, как ответственность, обучаемость и готовность к развитию.

В качестве зоны развития респондентами были даны следующие ответы: неторопливость, прямолинейность, неамбициозность, перфекционизм, категоричность в суждениях, высокомерие.

Выборку второго исследования составили студенты выпускного курса РГПУ им. А.И. Герцена, обучающиеся по программе бакалавриата очной формы обучения, направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», направленность (профиль) «Управление персоналом организации» [13]. Подготовка осуществляется в соответствии с требованиями профессиональных стандартов «менеджер по подбору/рекрутер» и «специалист по управлению персоналом». Следует отметить, что все студенты получают первое высшее образование. Возрастная категория – 20 лет. В опросе приняли участие 11 человек, что составляет 100 % всей группы. Результаты ответов на вопрос «На что вы ориентируетесь при выборе места работы?» представлены на рис. 3.

Как видно из диаграммы, для большинства опрошенных в приоритете уровень заработной платы, профессиональное развитие и карьерный рост. Меньшинство отметило важность соответствия работы полученному образованию, надежность компании как работодателя и только один человек отметил, что для него важно официальное трудоустройство и социальная защищенность. Здесь важно отметить, что для людей предпенсионного возраста фактор социальной защищенности и официального трудоустройства отмечен как один из наиболее значимых при выборе места работы.

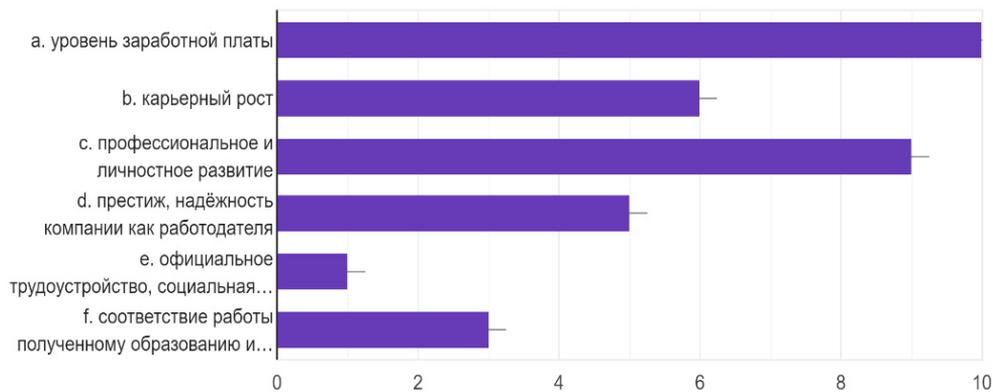


Рис. 3. Ответы студентов на вопрос «На что Вы ориентируетесь при выборе места работы?» (не более трех вариантов)

Любопытным для сравнения представляются ответы студентов на вопрос «В случае отсутствия предложений на рынке труда по Вашей специализации оцените по 10-балльной шкале Вашу готовность освоить новое направление деятельности, где 1 – совершенно не готов, 10 – абсолютно готов». Только 3 респондента из 11 поставили максимальный балл на шкале, тогда как большинство людей предпенсионного возраста, принимающих участие в опросе, т.е. 7 человек поставили максимальный балл, а остальные – по 8 и 9 баллов. Это может свидетельствовать о большей гибкости, вариативности, смелости и готовности людей предпенсионного возраста осваивать новые направления и подстраиваться под требования рынка труда, нежели молодые люди.

Далее студентов попросили оценить готовность освоить новую специальность в случае отсутствия предложений на рынке труда (рис. 4).

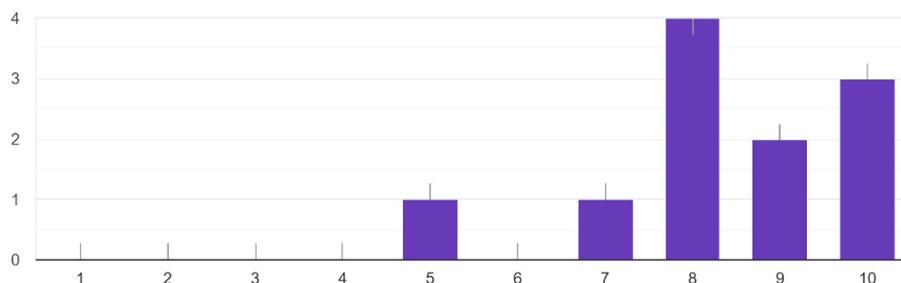


Рис. 4. Ответы респондентов-студентов на вопрос «В случае отсутствия предложений на рынке труда по Вашей специализации оцените по 10-балльной шкале Вашу готовность освоить новое направление деятельности, где 1 – совершенно не готов, 10 – абсолютно готов»

На вопрос выделить не более трех наиболее значимых аспекта трудовой жизни ответы большинства опрошенных студентов распределились между

четырьмя основными аспектами: уровень заработной платы; возможность обучения; развитая корпоративная культура; гармоничные взаимоотношения в коллективе (рис. 5).

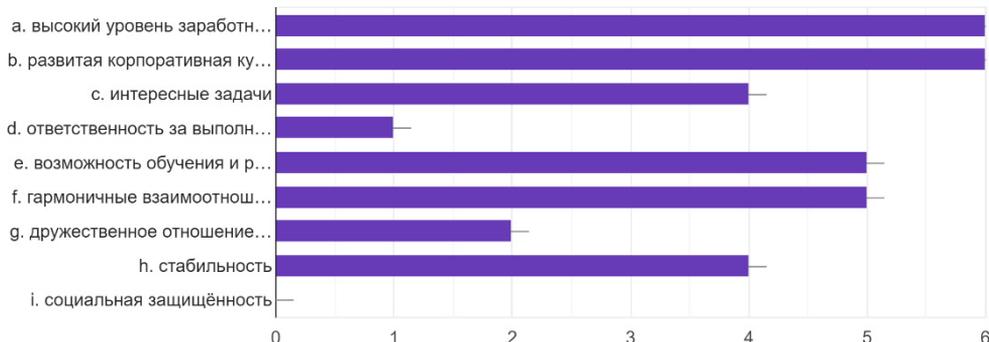


Рис. 5. Наиболее значимые трудовые аспекты для респондентов-студентов (не более 3 вариантов ответа)

Для сравнения, в ответах предпенсионеров среди выделенных аспектов «уровень заработной платы»; «интересные задачи»; «гармоничные взаимоотношения в коллективе» также выделяются социальная защищенность и стабильность.

В ответах на этот вопрос снова демонстрируется, что о стабильности и социальной защищенности студенты задумываются в меньшей мере, т.е. для них эти факторы не являются значимым аспектом трудовой жизни.

На вопрос указать желаемый уровень заработной платы были получены ответы: от 40 000 до 100 000 руб., что в среднем перерасчете составляет 70 000 руб., что на 15 000 руб. (27 %) больше, чем ожидают получить люди предпенсионного возраста, имеющие опыт работы не менее 25 лет. Невысокие зарплатные ожидания людей предпенсионного возраста по сравнению с молодыми специалистами подтверждает исследование, проведенное интернет-рекрутинговой компанией Head Hunter [14].

На вопрос «Какие наиболее сильные качества Вы бы указали при проведении собеседования в качестве кандидата?» респонденты-студенты указали такие качества, как критическое мышление, целеустремленность, быстрая обучаемость, способность решать трудные задачи, общительность, склонность к постоянному развитию.

На вопрос «Какие свои качества Вы рассматриваете как зоны развития?» были получены следующие ответы: излишняя осторожность, нерешительность, отсутствие опыта, малая усидчивость, возбудимая нервная система, неуверенность, страх совершить ошибку, неспособность к монотонной деятельности. Это может свидетельствовать о высокой вероятности того, что они не смогут длительное время выполнять работу монотонного характера, что предполагает работа рекрутера.

Следует отметить тот факт, что позиция рекрутера, особенно позиция рекрутера массового подбора, носит монотонный и однообразный характер труда, и в этой деятельности важны такие качества, как усидчивость и терпение, которые отсутствуют у большинства опрошенных студентов. Кроме того, эта деятельность не предполагает решения сложных задач и развития, в которых есть потребность у большинства опрошенных молодых людей. Данные факторы могут негативно сказываться на работе и привести к нежелательным последствиям: текучести кадров, неэффективному использованию рабочего времени, низкой трудовой и исполнительской дисциплине, низкому качеству работы и неблагоприятному морально-психологическому климату.

Для сравнительной оценки наиболее значимых компетенций на позицию рекрутера были опрошены руководители кадрового агентства Kelly Services [15], которые в рамках программы обучения принимали на практику людей предпенсионного возраста и могут сравнить их со студентами выпускных курсов, которые обучаются на позиции «рекрутер» и «специалист по управлению персоналом» и регулярно проходят практику в данной компании. Было опрошено два руководителя, которые взаимодействовали с практикантами. Руководителями были выделены следующие наиболее значимые компетенции для позиции «рекрутер массового подбора», которые предстояло им оценить. Содержание компетенций было уточнено и подробно раскрыто:

1. *Знания о поиске и подборе персонала на позиции разного уровня и эффективное их применение на практике:* имеет хорошее теоретическое представление об этапах подбора, отбора и адаптации персонала, знает различные методики ведения интервью и успешно применяет эти знания на практике.

2. *Бесконфликтность:* воспитанный и сдержанный, не допускает перехода на «неформальное» общение, проявляет навыки профессионального языка, дипломатичен. Спокойный, уравновешенный тембр голоса без проявления лишних эмоций. Способен разрешить конфликтную ситуацию. Не принимает сторон, но аргументированно структурирует и доносит до конфликтующих детали проблемы. Способен вычленить положительные стороны из ситуации и тем самым положительно повлиять на психологический фон в коллективе. Способен к конструктивной критике и самокритике. Имеет свое мнение, умеет отстоять и аргументировать позицию, признавать свою неправоту.

3. *Готовность к монотонной работе:* наличие опыта монотонной работы (документооборот, звонки), демонстрирует усидчивость, терпение, не проявляет вербальных и невербальных знаков утомления от интервью. В ходе телефонного интервью внимательно слушает соискателя, не просит его повторить информацию.

4. *Коммуникабельность:* умение доброжелательно вести диалог, находить контакт с разными типами соискателей, грамотная речь, отсутствие в речи слов-паразитов.

5. *Стрессоустойчивость*: уверенно чувствует себя на всех этапах работы. Способен продуктивно работать в условиях давления, ограниченного времени, неудачи, критики, конфликта, недостаточной информации. Демонстративно проявляет позитивный настрой, улыбку, спокойный голос, расслабленность в положении тела. Принимает решения с «холодной головой», не боится ошибиться и задать вопрос.

6. *Ориентация на результат*: имеет представление о построении бизнес-процессов в поиске и подборе персонала. Строит работу с точки зрения достижимости поставленных рабочих целей, способен быстро анализировать ситуацию и искать пути решения возникающих проблем, поддерживает связь с вовлеченными в бизнес-процесс людьми на постоянной основе.

Руководителей кадрового агентства Kelly Services попросили оценить по 10-балльной шкале степень развития выделенных компетенций у практикантов предпенсионного возраста и у студентов выпускного курса, где 1 – компетенция слабо развита, 10 – компетенция сильно развита.

По компетенции *«знания о поиске и подборе персонала на позиции разного уровня и эффективное их применение на практике»* практиканты предпенсионного возраста были оценены на 8 и 9 баллов, столько баллов получили от двух руководителей и практиканты-студенты. Следующая компетенция *«бесконфликтность»* у практикантов предпенсионного возраста была оценена на 10 баллов двумя руководителями, у практикантов-студентов данная компетенция оценена на 7 и 8 баллов. Компетенция *«готовность к монотонной работе»* у практикантов предпенсионного возраста была оценена на 10 баллов двумя руководителями, практиканты-студенты по этой компетенции были оценены на 4 и 5 баллов. Компетенция *«коммуникабельность»* у практикантов предпенсионного возраста была оценена на 10 баллов двумя руководителями, практиканты-студенты по этой компетенции были оценены на 6 баллов двумя руководителями. Компетенция *«стрессоустойчивость»* у практикантов предпенсионного возраста была оценена на 8 баллов двумя руководителями, практиканты-студенты по этой компетенции были оценены на 3 и 4 балла. Компетенция *«ориентация на результат»* у практикантов предпенсионного возраста была оценена на 10 баллов двумя руководителями, практиканты-студенты по этой компетенции были оценены на 6 и 7 баллов.

Данное исследование демонстрирует, что практиканты предпенсионного возраста являются более подходящими кандидатами для работы в должности рекрутера массового подбора, кроме того, их зарплатные ожидания скромнее, нежели у студентов, что может быть привлекательным для работодателя.

Данное исследование дает основание рекрутинговым агентствам расширить круг поиска кандидатов на исследуемую позицию и сдвинуть фокус внимания в сторону людей «третьего возраста». Это особенно актуально в настоящей кризисной ситуации, когда 60 % граждан предпенсионного возраста

являются безработными [16]. Результаты исследования можно экстраполировать на другие операторские позиции [17], по которым наблюдается высокая текучесть молодых специалистов в силу того, что специфика должности может предполагать однотипность операций, отсутствие новых задач и возможностей развития, что уже не требуется и не является значимым для людей предпенсионного возраста.

**Выводы.** Отношение к работникам предпенсионного возраста должно основываться на персональном подходе с учетом индивидуальных особенностей развития конкретного сотрудника. Для этого необходимо выделить характеристики и качества работников старшего возраста, которые способствуют и препятствуют успешности выполнения ими трудовых функций [18, с. 61].

Работники предпенсионного возраста обладающие гибридными знаниями и умениями, которые можно использовать в смежных областях и являются востребованными на рынке труда. Они могут осваивать новые технологии и виды деятельности на основе сформированного прагматического интеллекта, если выполняется ряд условий: опора на имеющиеся компетенции, предоставление возможности самостоятельного развития, наличие развитой системы технической поддержки, предоставление возможности реализации приобретаемых знаний в практической деятельности [19, с. 16]. Работники предпенсионного возраста должны быть готовы приобретать, применять и преобразовывать новые знания [20].

Старшее поколение более консервативно, что обеспечивает стабильность их функционирования, в то время как устремления молодых работников направлены на развитие и преобразования [21, с. 116]. Поэтому нахождение оптимального баланса в возрастной структуре персонала обеспечит устойчивое развитие организации.

Тенденция увеличения доли старшего поколения в структуре рынка труда требует от специалистов по управлению персоналом развития менеджмента здоровья, адаптации условий труда на рабочих местах и корпоративной культуры к особенностям работников предпенсионного возраста, направлять усилия на развитие персонала и тренировку прагматического интеллекта.

## Список литературы

1. Управление персоналом в России: от эго- к экосистеме: моногр. / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 281 с.
2. Национальный проект «Демография» / Минтруд России. – URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/demography> (дата обращения: 10.01.2021).
3. Экономическая школа. New English-Russian explanatory dictionary of management and labor economics [Электронный ресурс] // Новый Англо-русский толковый словарь по менеджменту и экономике труда. – URL:

<https://slovar-vocab.com/english-russian/new-management-work-economics-vocab/pre-retirement-age-1129127.html> (дата обращения: 10.01.2021).

4. Об утверждении Специальной программы и плана мероприятий по организации профессионального обучения и дополнительного профессионального образования граждан предпенсионного возраста на период до 2024 г. [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства РФ от 30 декабря 2018 г. № 3025-р. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72041820/#review> (дата обращения: 23.01.2021).

5. Карсаевская Т.В. Человек стареющий. – М.: Знание, 2007. – 32 с.

6. Дуракова И.Б., Талтынов С.М., Майер Е.В. Актуальные проблемы управления персоналом: работники старших возрастов: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 191 с.

7. Смирнова М.Е. Целесообразность использования психофизиологических аспектов в управлении персоналом // Научный альманах Центрального Черноземья. – 2015. – № 2. – С. 122–124.

8. Управление персоналом в России: концепция новой нормальности. Книга 8: моногр. / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 248 с.

9. Дикая Л.Г. Психическая саморегуляция функционального состояния человека / Ин-т психологии РАН. – М., 2003. – 318 с.

10. Howe N., Strauss W. Millennials & K-12 Schools. – LifeCourse Associates, 2008. – С. 109–111.

11. Управление персоналом в России: вектор гуманизации. Книга 7: моногр. / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 254 с.

12. Профессиональный стандарт «Рекрутер/специалист по подбору» [Электронный ресурс]. – URL: [https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT\\_ID=50845](https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT_ID=50845) (дата обращения: 01.05.2021).

13. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.00.03 – управление персоналом [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.rea.ru/ru/org/managements/uchmetupr/Documents/Standarts/FGOS%20VO/Bakalavriat/Standart\\_38.03.03\\_UP\\_2020.pdf](https://www.rea.ru/ru/org/managements/uchmetupr/Documents/Standarts/FGOS%20VO/Bakalavriat/Standart_38.03.03_UP_2020.pdf) (дата обращения: 29.05.2021).

14. Работа и возраст: стереотипы и реальность [Электронный ресурс] // HH.ru. – 2018. – URL: <https://spb.hh.ru/article/27243> (дата обращения: 05.06.2021).

15. Официальный сайт рекрутингового агентства kellyservices.ru. – URL: <https://www.kellyservices.ru> (дата обращения: 05.06.2021).

16. Ивушкина А. Незаслуженный отдых: 60 % граждан предпенсионного возраста не работают [Электронный ресурс] // Изв. – 2019. – 29 авг. – URL: <https://iz.ru/915211/anna-ivushkina/nezasluzhennyi-otdykh-60-grazhdan-predpensionnogo-vozrasta-ne-rabotaiut> (дата обращения: 12.06.2021).

17. Профессии предпенсионного возраста [Электронный ресурс] // Комсомол. правда. – 2020. – Спецвыпуск. – URL: <https://www.kp.ru/putevoditel/lichnye-finansy/professii-predpensionnogo-vozrasta/https://> (дата обращения: 14.06.2021).

18. Дедов Н.П., Кохова И.В. Социально-психофизиологические аспекты управления сотрудниками предпенсионного возраста в условиях цифровизации общества // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. – 2019. – Т. 8, № 2А. – С. 60–68.

19. Работники предпенсионного возраста на рынке труда в Российской Федерации: информ. бюллетень / Л.И. Смирных, Н. Емелина, П.В. Травкин, Л.А. Леонова, С.Ю. Рошин, С.А. Солнцев; под ред. С.Ю. Рошина, С.А. Солнцева. – М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2020. – 32 с.

20. Игнатова О. Особый статус [Электронный ресурс] // Рос. газета. – 2019. – 28 июля. – URL: <https://rg.ru/2019/07/23/zachem-nuzhno-znat-o-prisvoenii-statusa-predpensionera.html> (дата обращения: 20.06.2021).

21. Петрова О.С., Кисин К.А. Факторы позитивного восприятия hr-бренда компании разными возрастными категориями специалистов IT-индустрии // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2020. – № 2 – С. 111–124.

## References

1. Upravlenie personalom v Rossii: ot ego- k ekosisteme [Personnel management in Russia: From ego- to ecosystem]. Ed. I.B. Durakova. Moscow, INFRA-M, 2021, 281 p.

2. Natsional'nyi proekt “Demografiia” [National project “Demography”]. The RF Ministry of Labor, available at: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/demography> (accessed 10.01.2021).

3. Ekonomicheskaja shkola. New English-Russian explanatory dictionary of management and labor economics. Novyi Anglo-russkii tolkovyi slovar' po menedzhmentu i ekonomike truda [School of economics. New English-Russian explanatory dictionary of management and labor economics]. Available at: <https://slovar-vocab.com/english-russian/new-management-work-economics-vocab/pre-retirement-age-1129127.html> (accessed 10.01.2021).

4. Ob utverzhdenii spetsial'noi programmy i plana meropriiati po organizatsii professional'nogo obucheniia i dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniia grazhdan predpensionnogo vozrasta na period do 2024 g. [On the approval of the special program and action plan for vocational training and additional vocational education for the pre-retirement people up to 2024]. Order of the RF Government dated 30.12.2018, No. 3025-р, available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72041820/#reviewdataobrashcheniia> (accessed 23.01.2021).

5. Karsaevskaia T.V. Chelovek stareiushchii [An aging person]. Moscow, Znanie, 2007, 32 p.

6. Durakova I.B., Taltynov S.M., Maier E.V. Aktual'nye problemy upravleniia personalom: rabotniki starshikh vozrastov [Actual problems of personnel management: Elder workers]. Moscow, INFRA-M, 2020, 191 p.

7. Smirnova M.E. Tselesoobraznost' ispol'zovaniia psikhofiziolo-gicheskikh aspektov v upravlenii personalom [The feasibility of using psychophysiological aspects in personnel management]. *Nauchnyi al'manakh Tsentral'nogo Chernozem'ia*, 2015, no. 2, pp. 122–124.

8. Upravlenie personalom v Rossii: kontseptsiiia novoi normal'nosti [Personnel management in Russia: The concept of a new normality]. Book 8. Ed. I.B. Durakova. Moscow, INFRA-M, 2021, 248 p.

9. Dikaia L.G., Psikhicheskaia samoregulatsiia funktsional'nogo sostoianiiia cheloveka [Psychic self-regulation of a person's functional state]. Moscow, Institute of Psychology of RAS, 2003, 318 p.

10. Howe N., Strauss W. Millennials & K-12 Schools. *LifeCourse Associates*, 2008, pp. 109–111.

11. Upravlenie personalom v Rossii: vektor gumanizatsii [Personnel management in Russia: Vector of humanization]. Book 7. Ed. I.B. Durakova. Moscow, INFRA-M, 2020, 254 p.

12. Professional'nyi standart "Rekruter/spetsialist po podboru" [Recruiter / HR specialist]. Professional standard. Available at: [https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT\\_ID=50845](https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT_ID=50845) (accessed 01.05.2021).

13. Federal'nyi gosudarstvennyi obrazovatel'nyi standart vysshego obrazovaniia – bakalavriat po napravleniiu podgotovki 38.00.03 – upravlenie personalom [Federal state educational standard of higher education – Bachelor's degree in 38.00.03 Personnel management]. Available at: [https://www.rea.ru/ru/org/managements/uchmetupr/Documents/Standarts/FGOS\\_VO/Bakalavriat/Standart\\_38.03.03\\_UP\\_2020.pdf](https://www.rea.ru/ru/org/managements/uchmetupr/Documents/Standarts/FGOS_VO/Bakalavriat/Standart_38.03.03_UP_2020.pdf) (accessed 29.05.2021).

14. Rabota i vozrast: stereotipy i real'nost' [Work and age: Stereotypes and reality]. Available at: <https://spb.hh.ru/article/27243> (accessed 05.06.2021).

15. The official website of the recruiting agency kellyservices.ru. Available at: <https://www.kellyservices.ru> (accessed 05.06.2021).

16. Ivushkina A. Nezasluzhennyi otdykh: 60% grazhdan predpension-nogo vozrasta ne rabotaiut [Undeserved rest: 60% of pre-retirement age citizens do not work]. *Izvestiia*, 29.08.2019, available at: <https://iz.ru/915211/anna-ivushkina/nezasluzhennyi-otdykh-60-grazhdan-predpensionnogo-vozhrasta-ne-rabotaiut> (accessed 12.06.2021).

17. Professii predpensionnogo vozrasta [Professions of pre-retirement age]. *Komsomol'skaia Pravda*, 2020, available at: <https://www.kp.ru/putevoditel/lichnye-finansy/professii-predpensionnogo-vozhrasta/> (accessed 14.06.2021).

18. Dedov N.P., Kokhova I.V. Sotsial'no-psikhofiziologicheskie aspekty upravleniia sotrudnikami predpensionnogo vozrasta v usloviiakh tsifrovizatsii obshchestva [Socio-psychophysiological aspects of management of employees of pre-retirement age in the conditions of digitalization of society]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniia*, 2019, vol. 8, no. 2A, pp. 60–68.

19. *Rabotniki predpensionnogo vozrasta na rynke truda v Rossiiskoi Federatsii* [Workers of pre-retirement age in the labor market of the Russian Federation]. Ed. L.I. Smirnykh, N. Emelina, P.V. Travkin, L.A. Leonova, S.Iu. Roshchin, S.A. Solntsev. Moscow, HSE, 2020, 32 p.

20. Ignatova O. *Osobyi status* [Special status]. *Rossiiskaia gazeta*, 28.07.2019, available at: <https://rg.ru/2019/07/23/zachem-nuzhno-znat-o-prisvoenii-statusa-predpensionera.html> (accessed 20.06.2021).

21. Petrova O.S., Kisin K.A. *Factory pozitivnogo vospriiatia hr-brenda kompanii raznymi vozrastnymi kategoriiami spetsialistov IT-industrii* [Factors of positive perception of company's HR-brand by IT specialists of different age groups]. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, 2020, no. 2, pp. 111–124.

Оригинальность 85 %

Получено 25.08.2021    Принято 20.09.2021    Опубликовано 28.12.2021

**O.S. Petrova, K.A. Kisin**

## **EMPLOYEES OF PRE-RETIREMENT AGE AS AN ADAPTIVE RESOURCE TO LABOR MARKET NEEDS**

The agenda of the RF government's socio-political policy is aimed at changing the negative trends of the demographic situation in the Russian labor market. Social institutions are developing programs to increase active longevity, and the state policy of employment of the older generation is being improved. However, there is a widespread prejudice among employers concerning older workers. Employers give their preference to young specialists, believing that young people are the most trained, mobile, capable of multitasking.

The article presents a comparative analysis of personal, professional competencies, motivation and salary expectations of people of pre-retirement age and young professionals of generation Z.

Using the recruiter profession as an example, the authors of the article put forward and prove the hypothesis that workers of pre-retirement age can successfully master professional competencies and be no less successful than young competitors in certain types of activities and at lower costs on the part of employers. Thus, workers of pre-retirement age are an adaptive resource of the organization in the face of changing demographic situation on the labor market.

*Keywords: pre-retirement age, workers of pre-retirement age, competition in the labor market, state programs for retraining people of pre-retirement age, recruiter recruiting manager.*

**Olga S. Petrova** – Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Department of Education Management and Personnel Management, Herzen State Pedagogical University of Russia, St. Petersburg, e-mail: [Petrova310585@yandex.ru](mailto:Petrova310585@yandex.ru).

**Konstantin A. Kisin** – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Education Management and Personnel Management, Herzen State Pedagogical University of Russia, St. Petersburg, e-mail: [kisin69@mail.ru](mailto:kisin69@mail.ru).

Received 25.08.2021    Accepted 20.09.2021    Published 28.12.2021