

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Синягин Ю.В., Шебураков И.Б.**

**Разработка концепции информационно-  
психологического сервиса для построения карьерной  
траектории гражданских служащих старшей  
возрастной группы**

**Москва 2016**

**Аннотация.** Данная работа направлена на исследование индивидуальных карьерных траекторий государственных гражданских служащих старшей возрастной группы. При этом основным предметом исследования является информационно-психологический сервис для построения карьерной траектории государственными гражданскими служащими старшей возрастной группы как инструмента повышения эффективности деятельности государственных органов и повышения качества самореализации самих служащих.

Назначением использования указанного информационно-психологического сервиса является повышение эффективности реализации кадровой политики, внедрение и развитие современных кадровых технологий на государственной гражданской службе в процессе создания условий для более полного использования личностно-профессиональных ресурсов государственных служащих старшей возрастной группы.

В результате была разработана концепция информационно-психологического сервиса для построения карьерной траектории государственными гражданскими служащими старшей возрастной группы.

Синягин Ю.В., заведующий научно-исследовательской лабораторией «Диагностика и оценка руководителей», Институт «Высшая школа государственного управления» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Шебураков И.Б. заведующий научно-исследовательским сектором научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей», Институт «Высшая школа государственного управления» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2015 год.

# СОДЕРЖАНИЕ

1 Необходимость исследования карьерных траекторий государственных служащих старшей возрастной группы .....	4
2 Понятие карьеры старшего возраста .....	11
3 Особенности карьерных предпочтений (ориентаций) и отношение к служебной деятельности государственных служащих старшей возрастной группы .....	18
4 Анализ международного опыта управления карьерой представителей старшей возрастной группы .....	22
5 Анализ опыта применения существующих кадровых технологий для оптимизации профессиональной деятельности государственных служащих старшей возрастной группы .....	28
6 Анализ социальных, возрастных и профессиональных факторов, определяющих особенности карьеры государственных служащих старшей возрастной группы .....	35
7 Разработка предложений по оптимизации карьерных траекторий представителей государственных служащих старшей возрастной группы .....	43
8 Использование лично-профессиональной диагностики для оптимизации использования уникальных ресурсов представителей государственных служащих старшей возрастной группы .....	48
9 Разработка предложений по архитектуре и обеспечению функционирования информационно-психологического сервиса для построения карьерной траектории государственными гражданскими служащими старшей возрастной группы .....	52
10 Разработка технологий, обеспечивающих эффективное функционирование информационно-психологического сервиса для построения карьерной траектории .....	58
11 Анализ рисков внедрения информационно-психологического сервиса для построения карьерной траектории государственными гражданскими служащими старшей возрастной группы .....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	70

## **1 Необходимость исследования карьерных траекторий государственных служащих старшей возрастной группы**

В настоящее время доля лиц старше трудоспособного возраста в структуре населения Российской Федерации составляет около 21% [1] и, как и во все мире, имеет тенденцию к росту. Улучшение условий проживания, достижения современной медицины и другие факторы, связанные с жизнедеятельностью пожилых членов социума сделали возможным пролонгирование активного периода старости. Поэтому, период после преодоления пенсионного порога, становится равноценным этапом жизни человека, как по длительности, так и по социальной значимости. Тенденции, характерные для общества в целом, находят свое отражение и в практике развития государственной службы. С одной стороны, может увеличиваться доля лиц старшего возраста, с другой, должны быть предприняты шаги по использованию профессионального потенциала госслужащих старшей возрастной группы. Так, в органах государственной власти Российской Федерации в настоящее время служит значительное число гражданских служащих старшей возрастной группы. Для описания возрастной структуры государственных органов Российской Федерации органы статистики выделяют следующие возрастные группы государственных служащих:

- до 30 лет – молодые чиновники;
- 30-49 лет – средние по возрасту чиновники;
- 50-59 лет – старшие по возрасту чиновники;
- 60 лет и старше – пожилые чиновники.

По данным органов статистики, для государственных органов РФ на всех уровнях власти характерно преобладание возрастной группы «Средние по возрасту чиновники» (Таблица 1). Однако численность государственных служащих группы «Старшие по возрасту чиновники», так же является существенной. Группа «Пожилые чиновники» представлена не значительно, но на это могла влиять действующая до настоящего времени законодательная база РФ, согласно которой предельный возраст пребывания на государственной службе составляет 60 лет, пролонгация которого возможна на четко регламентированных условиях и не для всех категорий служащих. На сегодняшний день рассматривается возможность внесения изменений в законодательство и предельный срок пребывания на государственной службе может быть продлен до 65 лет (соответствующее решение на данный момент фактически уже принято). Логично предположить, что со временем это найдет отражение в данных статистики в сторону увеличения числа «Пожилых чиновников» в структурах государственных органов.

Таблица 1 – Соотношение возрастных групп чиновников в органах власти (в %) [2]

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

Однако уже и сейчас старшие и пожилые по возрасту чиновники являются существенной частью государственных служащих, в особенности это характерно для федеральных органов государственной власти, где численность служащих старше 60 лет составляет около 6%, а вместе с группой служащих старше 50 лет, доходит до 40%.

Следует оговориться, что сам по себе вопрос корректности использования понятий «старшая возрастная группа», «чиновники старшего возраста», «пожилые чиновники» и пр. остается открытым (данная тема более подробно будет рассмотрена ниже).

В сентябре 2015 года в РАНХиГС было проведено интервью и анкетирование 50 действующих государственных служащих. Качественный состав респондентов был следующим: Мужчины – 46 %, Женщины -54%. 42% опрошенных представлен служащими до 30 лет и 58% – от 31 до 45 лет. 66% опрошенных служащих из числа специалистов и 34% – категории «руководители».

Следует отметить, что все опрошенные государственные гражданские служащие были включены в состав федерального кадрового резерва базового и перспективного уровней, что позволяет рассматривать их даже не столько с точки зрения репрезентативности выборки, отражающей половозрастной и квалификационный состав современной государственной службы, сколько в качестве экспертной группы. Экспертность опрошенных определяется тем, что, во-первых, включение в федеральный кадровый резерв, предполагало серьезный этап кадрового отбора, с точки зрения предъявления жестких требований к профессиональным и личностным качествам резервистов. Во-вторых, позиция лица, включенного в федеральный кадровый резерв, предполагает либо наличие управленческого опыта (для базового уровня резерва), либо перспективу получения такого опыта (для перспективного уровня резерва). Соответственно мнение респондентов может

рассматриваться не только как мнение гражданских служащих в целом, но и как мнение руководящего состава на государственной гражданской службе (по крайней мере, с данных позиций). Кроме того, в составе опрошенных присутствовали представители кадровых служб государственных органов, как уровня специалистов, так и уровня руководителей, что также повышает качество полученных в ходе опроса результатов с точки зрения экспертности данных.

Помимо опрошенных государственных гражданских служащих из состава федерального кадрового резерва в опросе принимали участие государственные гражданские служащие старшей возрастной группы (старше 50 лет). Всего было опрошено 9 государственных служащих старшей возрастной группы. В соответствии с должностным статусом все опрошенные принадлежат к высшей группе должностей государственной гражданской службы, что также позволяет рассматривать их в качестве экспертов, имеющих значительный опыт (стаж) работы на государственной службе.

В дополнение к количественным методам исследования были использованы методы получения качественных результатов за счет применения такой формы устного опроса, как фокус-группа. В фокус-группе принимали участие две группы государственных гражданских служащих численностью по 25 человек каждая. Состав фокус-групп в целом репрезентативно отражал половозрастной и должностной состав государственных органов.

В дальнейшем, полученные результаты, будут проиллюстрированы примерами, на основе проведенного эмпирического исследования.

Так, сразу следует оговориться, что, согласно полученным данным, представления самих действующих чиновников о возрастной границе служащих старшей возрастной группы в целом совпадает с используемой органами статистики периодизацией. Так, было выявлено, что, по мнению 22% респондентов гражданского служащего целесообразно относить к представителям старшей возрастной группы начиная уже с 50 летнего возраста, однако, значительно большее число опрошенных – 54 % считают, что эта граница находится на уровне 55-60 лет, 20% – на уровне 60-65 лет и только 2% читают, что к старшей возрастной группе относятся служащие старше 70 лет.

Так же стоит отметить, что в сознании респондентов, относящихся к возрастной группе 31-45 лет, возрастной порог, после которого гражданского служащего целесообразно отнести к старшей возрастной группе, выше и более четко сформирован, чем в группе более молодых служащих, в возрасте до 30 лет. (Рисунок 1). Таким образом, восприятие отнесения государственных служащих к старшей возрастной группе меняется с возрастом. Более

старшие госслужащие смещают границы наступления «старшего возраста» вверх, что выглядит вполне закономерным. Чем ближе сами служащие приближаются к старшей возрастной группе, тем более склонны они отодвигать границу старшей возрастной группы вверх.

По мнению же государственных служащих старше 50 лет, нижняя граница старшей возрастной группы вообще смещается на возраст 60-65 лет. Так считают 66,7% опрошенных. И только по 11,1% считают, что старший возраст начинается с 50-55 лет и 55-60 лет соответственно.

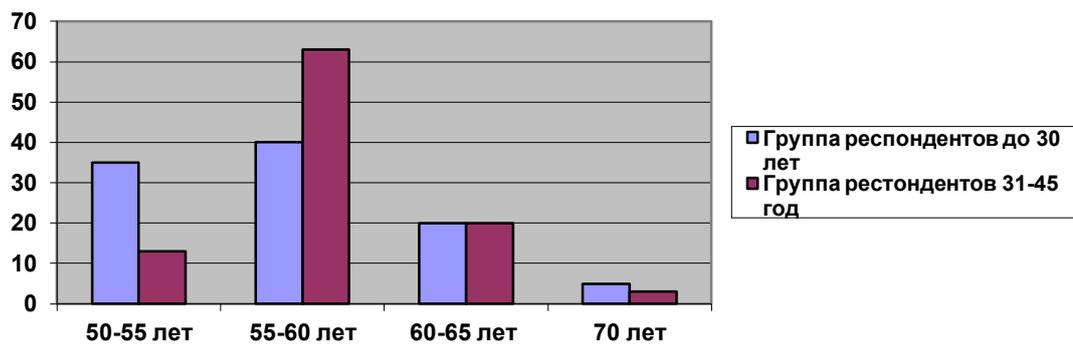


Рисунок 1 – Восприятие границ старшей возрастной группы госслужащими разных возрастов (Ист.: собственные данные)

Возвращаясь к цифрам статистики, которая говорит о значительной доли чиновников старшей возрастной группы с одной стороны и ставит вопрос создания условий для полноценного использования их профессионального потенциала в целях эффективной деятельности государственной службы в целом. С другой, важным аспектом является создание условий для продолжения профессиональной и личностной самореализации этой категории служащих, в том числе, за счет построения специфических карьерных траекторий.

Таким образом, на современном этапе развития государственной гражданской службы приоритетное значение приобретают вопросы поиска социальных механизмов реализации накопленного социально-трудового потенциала лиц старшей возрастной группы, а также выявление препятствий для их профессиональной и карьерной мобильности.

Так, в современном российском обществе к числу важных социальных характеристик геронтологической группы относятся: высокий уровень образования и трудовой мотивации и ведущая роль трудовой деятельности в иерархии жизненных ценностей. Увеличивается численность пожилых людей, сохранивших активную жизненную позицию при выходе на пенсию, что способствует усилению конкуренции на рынке труда представителей различных возрастных групп. Важно также отметить, что продолжение трудовой деятельности

оказывает положительное влияние на многие сферы жизни пожилого человека. Вместе с тем негативные геронтологические стереотипы, отношение к старости и к пожилым людям проецируются на трудовые отношения. В таких условиях людям старшей возрастной группы становится не просто вписаться в систему социально-трудовых отношений.

Тема исследования роли людей старшей возрастной группы в профессиональной деятельности вызывает интерес ученых, вместе с тем наблюдается дефицит научного анализа реализации социально-трудового потенциала лиц старшей возрастной группы. Исследования социально-трудового потенциала лиц старшей возрастной группы должны включать в себя анализ как внутренних, определяемых способностями человека к труду, так и внешних (социально-структурных, социокультурных, интеграционных) ресурсов. Такой подход позволяет провести анализ механизмов, ограничивающих возможность продолжения трудовой деятельности пенсионеров, исследовать причины возникновения социального неравенства по возрастному признаку для того, чтобы изменить их жизненный курс и обеспечить рабочими местами желающих продолжить трудовую деятельность.

Государственные органы и подведомственные им структуры не являются исключением, скорее наоборот, на данном материале можно как увидеть реальную картину отношения общества к представителям старшей возрастной группы, так и построить модели изменений, направленные на более эффективное использование такого ресурса как представители старшей возрастной группы. С учетом развернувшейся в обществе дискуссии о необходимости и возможности увеличения пенсионного возраста, данное исследование становится особенно актуальным, в том числе в контексте увеличения возраста выхода на пенсию именно для государственных гражданских служащих.

На сегодняшний день, проведя оценку мнения действующих гражданских служащих, кем же являются представители старшей возрастной группы для государственных органов и подведомственных структур, выяснилось, что, респонденты проводят резкую черту в возрастном диапазоне 61-65 лет, после которой, по их мнению, представители старшей возрастной группы из ценного трудового ресурса становятся препятствием тормозящим внедрение изменений и инноваций (Рисунок 2).

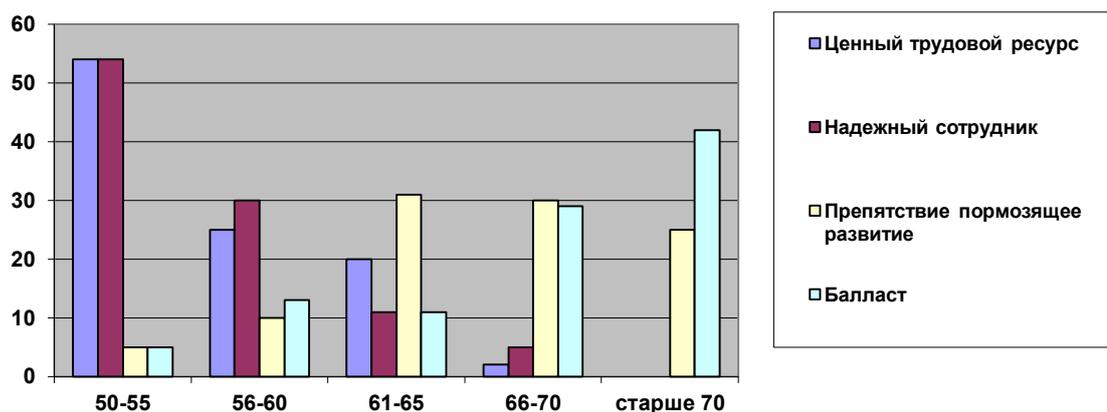


Рисунок 2 – Отношение к служащим старшей возрастной группы как к ресурсу или как к «препятствию, тормозящему развитие»

При этом изменение отношения к людям, достигшим определенного возраста, начинается именно с 56-60 лет, когда восприятие их как ценного трудового ресурса меняется на их восприятие как «балласта» или препятствия, тормозящего развития.

Прослеживаются существенные различия в определении наиболее недооцененной возрастной группы у респондентов разного возраста. Так, 43% представителей группы до 30 лет, считают, что, наиболее недооцененными являются представители старшей возрастной группы в диапазоне 61-65 лет, в то время, как только 15% группы в возрасте 31-45 лет, считают так же. И наоборот 17% представителей группы до 30 лет и 38% группы в возрасте 31-45 лет, относят представителей старшей возрастной группы в возрасте 61-65 год к недооцененному ресурсу. При этом обе группы единодушны в высокой оценке недооцененности представителей старшей возрастной группы в возрасте 56-60 лет, 31 и 35 % соответственно.

Тенденции, характерные для общества в целом, должны обязательно учитываться и проактивно решаться в условиях стоящих задач повышения эффективности государственной службы. Существующие на данный момент подходы к управлению кадрами на государственной службе так же не в полной мере учитывают специфику индивидуальных карьерных траекторий госслужащих, а говоря в более широком контексте, не создают необходимых условий для реализации эффективной индивидуальной жизненной стратегии госслужащими. В целях построения эффективных карьерных траекторий государственными служащими необходимо учитывать и возрастно-психологические особенности, и динамику формирования компетентности, и мотивационно-ценностные детерминанты профессиональной деятельности.

Так, в рамках проведенного исследования было уделено внимание определению степени значимости личностно-профессиональных качеств, которыми должен обладать гражданский служащий старшей возрастной группы, что бы повысить свою привлекательность как работника. Так 32% респондентов признали наиболее значимой «экспертно-аналитическую компетентность», 58% оценили как достаточно значимое качество «масштабность мышления», 48% – «управленческую компетентность», 41% – «стратегическое лидерство». Эти данные говорят о наиболее целесообразном привлечении представителей старшей возрастной группы к работе в качестве советников, экспертов, аналитиков. Выявление более развернутого запроса требований государственных структур к представителям старшей возрастной группы в разрезе их возрастнo-психологических особенностей, динамики формирования компетенций и мотивационно-ценностных детерминант профессиональной деятельности позволит повысить эффективность использования профессионального потенциала представителей старшей возрастной группы, повысить уровень подготовки молодых и средних по возрасту чиновников и сделает более эффективным их взаимодействия с представителями старшей возрастной группы, повысит возможность самореализации, профессионального и карьерного роста представителей старшей возрастной группы.

Современные тенденции демографического развития Российского общества требуют от нас обратить особое внимание на государственных служащих старшей возрастной группы. При этом стоит отметить, что на данный момент отсутствуют как инструменты управления и использования экспертного и управленческого опыта данной категории госслужащих как до, так и после выхода на пенсию, так и сервисы позволяющие повысить эффективность использования человеческого ресурса старшей возрастной группы, оптимизировать процесс перехода из предпенсионного в пенсионный возраст, сделать его управляемым и продуктивным для государства в целом и представителей старшей возрастной группы в частности. Так, по мнению 64,9% наших респондентов специализированный информационно-психологический сервис государственной службы может помочь в развитии карьерной траектории гражданских служащих старшей возрастной группы.

Результаты исследований показывают особую важность управления данным этапом профессиональной карьеры государственного служащего, что позволит, как эффективно использовать уникальный опыт и знания представителей старшей возрастной группы госслужащих, так и существенно повысить их эмоциональное благополучие, что, в конечном счете, позитивно скажется на реализации государством социальных обязательств. Таким

образом, разработка и внедрение системы, обеспечивающей информационно-психологический сервис для построения карьерной траектории государственными гражданскими служащими старшей возрастной группы, позволит создать условия для оптимизации кадрового менеджмента, повышения производительности труда, улучшения имиджа государственной службы в целом.

## **2 Понятие карьеры старшего возраста**

В настоящее время в науке и практике управления персоналом нет однозначного определения карьеры старшего возраста.

Для установления возрастных границ данной карьеры целесообразно проанализировать современные периодизации карьеры.

Одной из наиболее известных возрастных периодизаций является нижеследующая [3]:

1. *Предварительный этап* включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования. Он длится до 25 лет. На этом этапе происходит подготовка к трудовой деятельности, выбор профессии. За этот период человек может сменить несколько различных мест работы в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его. Наиболее актуальные потребности – в безопасности и социальном признании.

2. *Этап становления* длится от 25 до 30 лет. В этот период человек осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки и квалификацию, происходит профессиональное самоутверждение. На этом этапе продолжает быть актуальной потребность в безопасности. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать более высокую заработную плату. Доминируют также потребности в независимости и социальном признании.

3. *Этап продвижения* обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс повышения квалификации, работник продвигается по служебной лестнице. Накапливается богатый практический опыт, расширяются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, идет процесс самоактуализации работника как личности. В этот период уделяется гораздо меньше внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на вопросах, касающихся увеличения размеров оплаты труда.

4. *Этап сохранения* характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации, и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения.

Работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творческим самовыражением, возможен подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самореализации. Появляется заслуженное уважение. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, проявляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях).

5. *Этап завершения* длится от 60 до 65 лет. Работник начинает готовиться к уходу на пенсию, осуществляются активные поиски достойной замены и обучение приемников. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры (работник получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического дискомфорта), уважение к себе и другим людям достигают наивысшей точки за весь период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремится увеличить и другие источники дохода, которые бы заменили заработную плату при уходе на пенсию.

6. На последнем *пенсионном этапе* карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были ранее невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе. Но финансовое положение и состояние здоровья могут стать причиной постоянной заботы о других источниках дохода и здоровье.

Согласно данной периодизации к карьере старшего возраста можно отнести этапы 5 и 6. Таким образом, карьера старшего возраста начинается с 60-летнего возраста.

Несколько иная возрастная периодизация представлена Ю.Г. Одеговым [4] (Рисунок 3). Этот автор считает, что успешная карьера является результатом достижения определенных результатов к определенному возрасту. Продвижение людей по службе должно «идти в ногу» с их жизнью.

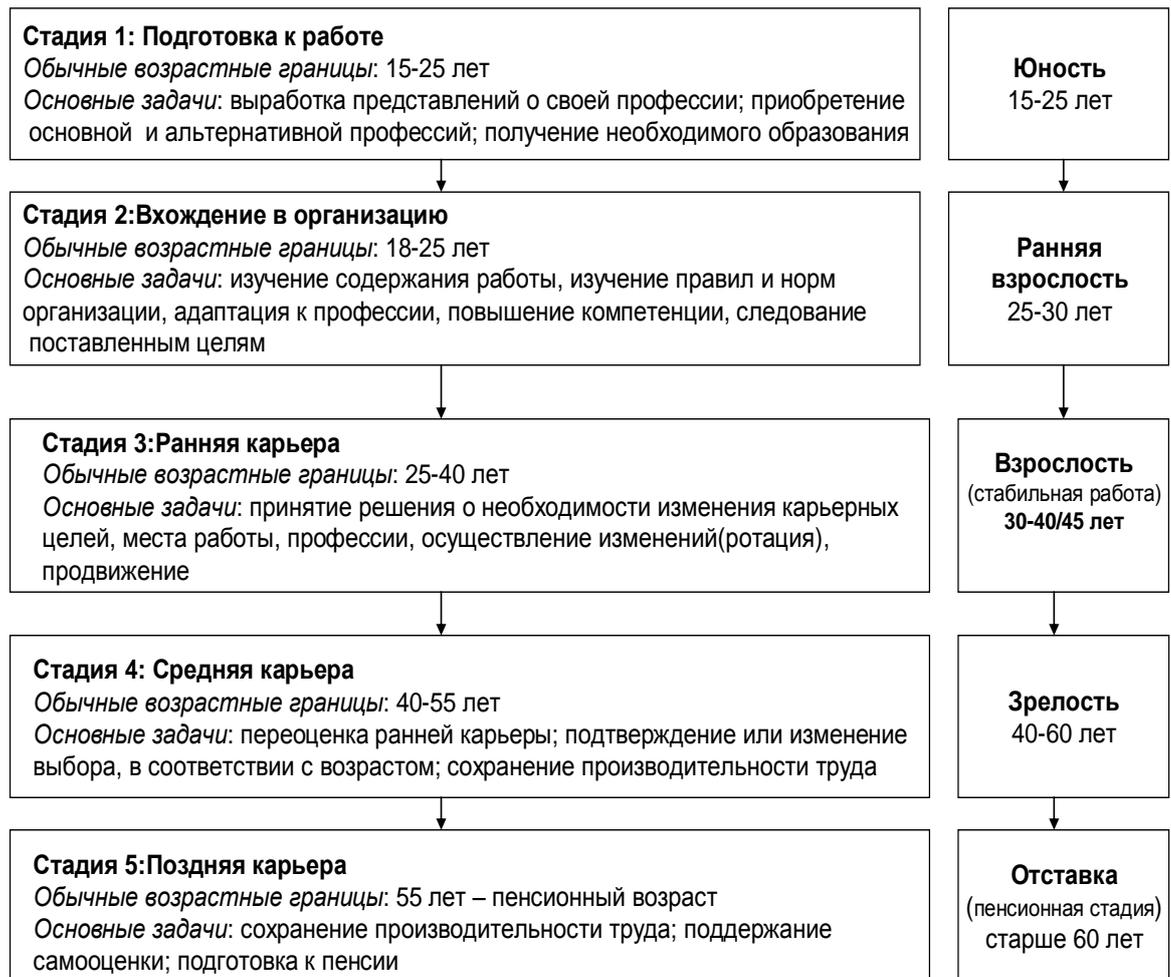


Рисунок 3 – Возрастные стадии карьеры

Согласно данной периодизации к карьере старшего возраста целесообразно отнести стадию 5: нижняя граница старшего возраста 55 лет.

Интересный подход к проблеме этапов карьеры предложен С.Н. Паркинсоном [5]. Этапы карьеры определяются как периоды с различными задачами профессионального развития и карьерными интересами. Карьерный путь начинается с возраста, в котором человек получает базовое профессиональное образование. Каждый последующий этап – «пора» имеет строго определенную длительность (Таблица 2).

Таблица 2 – Этапы карьеры по С.Н. Паркинсону

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

Кроме того, С.Н. Паркинсон подчеркивает, что карьера может развиваться как по благоприятному, так и неблагоприятному сценарию.

Благоприятный сценарий имеет место, когда в организации созданы условия для профессионального и должностного роста персонала. Благоприятный сценарий в максимальной степени способствует самореализации работников. В этом случае карьера имеет большую продолжительность (10 этапов).

Если же таких условий не создано и карьерные притязания сотрудников не реализуются, то разворачивается неблагоприятный сценарий. Работники переживают крах надежд (пора 6), затем наступает весьма опасный для организации этап зависти (пора 7), во время которого повышается вероятность проявления различных форм асоциального организационного поведения. Заканчивается карьера порой смирения, для которой характерны невысокая мотивация трудовой деятельности. В условиях неблагоприятного сценария резко снижается эффективность деятельности сотрудников, формируются конфликтные межличностные отношения, усиливаются организационные и карьерные стрессы.

По мнению С.Н. Паркинсона, тип сценария (его благоприятность) определяется, прежде всего, кадровой политикой организации.

<sup>1</sup> Цифрами обозначена длительность периода в годах.

Концепция С.Н. Паркинсона интересна и тем, что демонстрирует несостоятельность распространенных в настоящее время возрастных стереотипов. Если предположить, что сотрудник получил базовое профессиональное образование (пора готовности) в 22-24 года, то наивысшей своей продуктивности (пора достижений: продолжительность 7 лет) он достигает в возрасте 40(42)-47(49) лет. Вместе с тем, в наше время довольно распространено представление о том, что человека не следует рассматривать как перспективного сотрудника по достижении им 40- и даже 35-летнего возраста (это, в частности, находит отражение в объявлениях о найме). Данные стереотипные представления отражают опыт реализации неблагоприятных сценариев, лишают организации квалифицированных кадров и являются следствием некомпетентности руководителей и специалистов кадровых служб.

Согласно С.Н. Паркинсону, при условии успешной самореализации (в условиях благоприятного сценария) человек остается для организации ценным сотрудником до достижения им весьма зрелого возраста (70 лет и старше).

Ориентируясь на данную периодизацию, к карьере старшего возраста можно отнести карьеру, продолжающуюся после завершения этапа (поры) достижений. Нижней возрастной границей данной карьеры является возраст 47-50 лет.

В практике управления персоналом в настоящее время довольно широко распространены представления о том, что на рынке труда все наемные работники поделены на три категории [6]:

- 1) молодой возраст (до 30 лет);
- 2) карьерный возраст (от 30 до 45 лет);
- 3) зрелый возраст (от 45 лет и старше).

Таким образом, старший возраст с точки зрения практиков начинается довольно рано – с 45 лет.

В то же время среди практиков весьма распространены представления о наличии трех типов карьеры: «карьеры первого возраста» (развивающаяся до кризиса середины жизни (середины карьеры), «карьеры второго возраста» (карьера, которую человек начинает развивать после кризиса середины жизни) и «карьера третьего возраста» (карьера, которую человек может начать после выхода на пенсию).

В частности А. Владимирская следующим образом описывает эти этапы карьерного развития [7]:

1. 21-27 лет – прелюдия карьеры: время пробовать разнообразные профессии и пути.

2. 28-40 лет. Время первого карьерного определения и первой карьеры. Этот карьерный путь проходит с максимальным количеством ошибок.

3. 40-45-первый карьерный кризис. Человек подводит внутренние итоги своей первой карьерной жизни, понимает, что ему далее максимально близко.

4. 45-65 лет – время второй карьеры, расцвет профессионализма в сознательно выбранной отрасли и профессии. Время "золотой" карьеры, где большинство карьерных шагов осознанны, а эффект максимален с точки зрения результатов и вознаграждения.

5. 60-65 лет-второй кадровый кризис, навязанный отношением общества к карьере в этом возрасте

6. 65-80 лет – третья карьера "карьера хобби" – главная цель уже не позиции и деньги, а самореализация. Часто в сфере, не связанной напрямую с выбранными ранее профессиями.

Таким образом, в соответствии с данной концепцией к карьере старшего возраста целесообразно отнести карьеру в возрасте 60-80 лет.

Подводя итоги, можно отметить, что в настоящее время представления о старшем карьерном возрасте неоднозначны.

Особенно спорной является нижняя граница старшего возраста, которая колеблется в интервале 45-60 лет, но чаще всего связывается с возрастом выхода на пенсию. Верхняя граница чаще всего четко не обозначается, но существует мнение, что она может быть на уровне 72-80.

Как указывалось выше, органы государственной статистики определяют возраст 50-59 лет, как – «старшие по возрасту чиновники», 60 лет и старше – «пожилые чиновники». Таким образом, с этой точки зрения, старшая возрастная группа для государственных служащих начинается, с 50 лет.

Выше была показана точка зрения представителей действующих гражданских служащих по данному вопросу. Так, определяя возраст с которого целесообразно относить гражданских служащих к старшей возрастной группе 22% из них установили возрастной диапазон 50-55 лет, 54% определили рамки 55-60 лет, 20% решили, что это 60-65 лет и только 4% – 70 лет и старше. Таким образом, по мнению большей части гражданских служащих нижней границей для старшей возрастной группы можно считать 55 лет.

С точки зрения требований действующего российского законодательства, нижняя граница старшей возрастной группы государственных служащих не определена, а верхняя граница старшей возрастной группы, к которой относятся государственные гражданские

служащие, может быть определенным образом связана с пониманием предельного возраста пребывания на гражданской службе [8].

По общим условиям (действующим на момент подготовки настоящего материала) предельным возрастом пребывания на гражданской службе является возраст – 60 лет. Гражданскому служащему, достигшему предельного возраста пребывания на гражданской службе, срок гражданской службы с его согласия может быть продлен по решению представителя нанимателя, но не свыше чем до достижения им возраста 65 лет. Однако, при этом, гражданскому служащему, замещающему должность гражданской службы категории "помощники (советники)", учрежденную для содействия лицу, замещающему государственную должность, срок гражданской службы может быть продлен до окончания срока полномочий указанного лица. То есть фактически не ограничен.

Федеральному гражданскому служащему, достигшему предельного возраста пребывания на гражданской службе, замещающему должность гражданской службы категории "руководители" высшей группы должностей гражданской службы, срок гражданской службы с его согласия может быть продлен по решению Президента Российской Федерации, но не свыше чем до достижения им возраста 70 лет. (в ред. Федерального [закона](#) от 30.12.2012 N 327-ФЗ).

Кроме того, по достижении гражданским служащим предельного возраста пребывания на гражданской службе по решению представителя нанимателя и с согласия гражданина он может продолжить работу в государственном органе на условиях срочного трудового договора на должности, не являющейся должностью гражданской службы.

Нижняя граница старшей возрастной группы для целей настоящей работы может быть условно определена в 50 лет, основываясь на данных органов статистики, мнении государственных служащих полученных в результате анкетирования и средних показателях принятых в настоящее время в науке и практике управления персоналом.

Кроме того, в рамках настоящего исследования, данный вопрос может быть решён по формуле (1):

$$НГ_{свг} = В_{пп} - О_{вп}, \quad (1)$$

где:

НГ<sub>свг</sub> – нижняя граница старшей возрастной группы;

В<sub>пп</sub> – возраст наступления права на пенсию;

Овп – период осознания скорого выхода на пенсию.

Таким образом, с прикладной точки зрения, нижней возрастной границей для представителей старшей возрастной группы будет возраст, в котором произошло осознание гражданским служащим скорого выхода на пенсию и появляется соответствующая мотивация, связанная с последующим развитием собственной карьеры. В дальнейшем может быть проведено специальное исследование с целью выяснения того, за какой период до наступления права на пенсию приходит соответствующее осознание.

### **3 Особенности карьерных предпочтений (ориентаций) и отношение к служебной деятельности государственных служащих старшей возрастной группы**

Целью данного этапа исследования была разработка анкет, организация и проведение анкетных опросов, фокус-групп и экспертных интервью трех групп субъектов:

1. Кадровые службы органов государственной власти.
2. Государственные служащие старшей возрастной группы.
3. Государственные гражданские служащие, не относящиеся к категории старшей возрастной группы.

Целью анкетных опросов и интервью было получение как качественной, так и количественной информации о реальном возрасте выхода государственных служащих на пенсию – отдельно для разных категорий и групп (с акцентом на главной и высшей группах, категорий помощники (советники) и руководители); причины принятия решения о выходе на пенсию – уходе с гражданкой службы, помимо наступления соответствующего возраста (смена команды, здоровье, решение заняться бизнесом и т.д.); анализ мест и направлений трудоустройства бывших гражданских служащих и поиска вариантов такого трудоустройства для служащих старшей возрастной группы (отдельным аспектом такого анализа может быть понимание направлений карьерного развития – с повышением, понижением, на равные должности, та же сфера деятельности или нет); анализ практики продолжения взаимодействия с государственными органами и заинтересованности в таком взаимодействии с разных сторон (участие в советах ветеранов, наставничество, оказание консультаций, экспертная деятельность, работа по трудовому договору, др.); анализ востребованности экспертных и управленческих компетенций гражданских служащих старшей возрастной группы (отдельно может быть предпринята попытка оценки доли востребованных) и др.

Так, анкетный опрос действующих государственных гражданских служащих предполагал наличие следующих разделов.

1. Оценка роли и значимости государственных служащих старшей возрастной группы для государственных органов и подведомственных им структур; определение отношения и установок профессиональной среды к государственным служащим старшей возрастной группы, относящихся к разным диапазонам (50-55, 56-60, 61-65, 66-70, старше 70 лет).

2. Оценка характеристик лиц старшей возрастной группы, с точки зрения их ресурсного потенциала для органов государственной власти.

3. Выявление значимых личностно-профессиональных качеств государственных служащих старшей возрастной группы.

4. Причины, как субъективного, так и объективного характера, по которым снижается или может снижаться востребованность государственных служащих старшей возрастной группы в качестве работников государственных органов.

5. Перечень мероприятий, которые могут помочь гражданскому служащему старшей возрастной группы в дальнейшем развитии карьеры.

Отдельно опрос был направлен на оценку потенциала и востребованности государственных служащих, достигших возраста 60 лет (по общим условиям – предельный возраст пребывания на государственной гражданской службе), а также бывших государственных служащих – вышедших на пенсию:

1. Уровень востребованности государственных служащих в возрасте от 60 лет и старше на государственной службе, в т.ч. в зависимости от категорий и групп должностей.

2. Области, в которых могут быть востребованы государственные служащие старше 60 лет и бывшие государственные служащие – вышедшие на пенсию.

3. Условия, на которых целесообразно привлекать бывших государственных служащих – вышедших на пенсию.

Анкетный опрос государственных гражданских служащих, относимых к старшей возрастной группе, так же, как и проведенная с представителями кадровых служб фокус-группа, имели структуру примерно соответствующую представленным выше разделам с целью возможного сравнительного анализа полученных данных. Результаты, полученные в ходе проведенного анкетирования действующих государственных гражданских служащих частично рассмотрены выше, а частично будут проанализированы далее.

Кроме того, еще до проведения настоящего исследования были проанализированы и реинтерпретированы результаты различных исследований, так или иначе затрагивающих рассматриваемую тему. Например, представляет интерес тема о карьерных предпочтениях и восприятии карьеры государственными служащими разных возрастов, в том числе с учетом региональной специфики [9].

Как показывают эти исследования, большинство государственных служащих (69,3% опрошенных) утверждает, что они имеют возможность реализовать себя на работе. Не имеют такой возможности 18,5% опрошенных, 12,2% затруднились или не захотели ответить на поставленный вопрос. Средневзвешенный коэффициент профессионально-трудовой самореализации составляет 0,75 (при максимальном значении, равном 1,0), а индекс чувствительности к вопросу о самореализации – 0,88. Значения этих показателей по отдельным группам респондентов с учетом возрастного фактора приведены в Таблице 3.

Таблица 3 – Профессионально-трудовая самореализация (по отдельным категориям опрошенных)

Категории опрошенных	Коэффициент самореализации	Индекс чувствительности
Возрастная группа до 30 лет	0,72	0,88
Категории опрошенных	Коэффициент самореализации	Индекс чувствительности
Возрастная группа 30–40 лет	0,62	0,85
Возрастная группа 40–50 лет	0,79	0,85
Возрастная группа свыше 50 лет	0,88	0,93

Как видно из Таблицы 3, имеются заметные различия в показателях профессионально-трудовой самореализации государственных служащих в зависимости от их возраста. Во-первых, с возрастом и увеличением стажа работы наблюдается тенденция роста рассматриваемых показателей. При этом эта тенденция прерывается в возрастной группе от 30 до 40 лет, в которой несколько ниже и уровень профессионально-трудовой самореализации, и субъективное восприятие важности этих аспектов.

В возрастной же группе свыше 50 лет, напротив, отмечаются наиболее высокие показатели удовлетворенности аспектами самореализации. Представляется, что это может быть связано либо с тем, что государственные служащие действительно достигают к 50 годам максимального уровня профессионального развития, что отражается на восприятии возможности самореализации. Либо, напротив, к более старшему возрасту становится менее значимой потребность в профессиональной самореализации и начинает преобладать

ориентация на более умеренные успехи, сопровождаемая стремлением к безопасности и сохранению уже достигнутого уровня.

По поводу значимости движения по служебной лестнице, традиционно госслужащие отмечают высокую актуальность данного вопроса. Результаты приводимого в качестве примера опроса показывают, что три четверти опрошенных государственных служащих отвечают, что карьера имеет для них важное значение; только 11% ответили, что карьера не имеет большого значения; а 3,5% – «не имеет никакого значения»; 9% опрошенных затруднились или не захотели отвечать на данный вопрос.

Из Таблицы 4 видно, как проявляются возрастные различия.

Таблица 4 – Возрастные различия в личностной значимости служебной карьеры

Категории опрошенных	Коэффициент личностной значимости	Индекс чувствительности
Возрастная группа до 30 лет	0,90	0,93
Возрастная группа 30–40 лет	0,78	0,87
Возрастная группа 40–50 лет	0,74	0,85
Возрастная группа свыше 50 лет	0,59	0,85

Как показывают исследования, с возрастом действительно происходит снижение личностной значимости служебной карьеры. Так, для возрастной группы до 30 лет этот показатель составляет 0,9, а к 50 годам он уменьшается до 0,59. Только 5,3% опрошенных в возрасте до 30 лет считают, что служебная карьера имеет «неважное значение», и менее 1% – «не имеет никакого значения». Для госслужащих старшей возрастной группы (свыше 50 лет) эти значения достигают 17,9 и 15,4%. Снижается и уровень субъективной значимости служебной карьеры: с 0,93 в возрасте до 30 лет, до 0,85 – в возрасте старше 50 лет.

Таким образом, государственные служащие старшей возрастной группы выглядят значительно менее фрустрированными вопросами карьеры. С одной стороны, они в большей степени удовлетворены состоянием своей карьеры, с другой, она имеет для них меньшее значение, чем для более молодых государственных служащих.

Данный аспект, безусловно, стоит учитывать при разработке информационно-психологического сервиса управления карьерой старшей возрастной группы государственных служащих. Так, если дальнейший должностной рост для них действительно не является привлекательным, необходимо будет рассматривать альтернативные варианты развития их карьерного пути – в качестве наставников, экспертов, консультантов, преподавателей, представителей общественных организаций и т.п.

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

Результаты диссертационного исследования Т.В. Смирновой зафиксировали преобладание позитивной оценки роли и знаний пожилых людей в профессионально-деловой сфере – 74% респондентов согласились с тем, что сотрудники с большим опытом оказывают положительное влияние на работу организации, и только 18% считают их препятствием для внедрения новой техники и технологий. При этом отсутствие на предприятии пожилых работников представляется проблемой в основном для респондентов молодого (31%) и старшего (32%) возрастов [1].

Тем не менее, практически все работающие пенсионеры (почти 90%) встречаются с дискриминацией по возрастному признаку, поскольку в современном российском законодательстве о труде и занятости отсутствует само понятие «пожилой работник», в государственных социальных программах фактически отсутствуют направления, содействующие занятости и квотирования рабочих мест для них. Это в полной мере относится и к системе государственной службы.

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

Мировой экономический кризис изменил ситуацию в сфере трудовых отношений в большинстве развитых стран. Глобальной проблемой стал рост безработицы. На рынке труда, ряда государств, проявились новые тенденции [1]. Так, эксперты Чикагского университета США зафиксировавшие в 2001 году повышение трудовой активности пожилых граждан и увеличение доли работающих пенсионеров, в 2007 году отмечают тенденцию увеличения числа работающих граждан США в возрасте от 65 до 74 лет, которая значительна на фоне заметного роста числа безработных. Похожая картина наблюдается и в Великобритании, где за последние два года (разгар экономического кризиса), согласно официальным правительственным подсчетам, число работающих граждан в возрасте 65 лет и выше увеличилось на 13%. В государствах Евросоюза уровень экономической активности населения 55 – 64 лет повысился с 38,7% в 1992 г. – до 49,3% в 2007 г. [10].

Приведенные цифры показывают, что тенденция к увеличению занятости пожилых граждан за рубежом сохранилась даже в кризис. Более того, в кризис обнаружили не только недостатки экономики «финансового пузыря», но и достоинства западной социальной модели. К числу ее неоспоримых достоинств относятся эффективное стимулирование

занятости пожилых работников, создание благоприятных условий для их адаптации к меняющимся запросам на рынке труда, успешное использование профессиональных знаний и интеллектуального потенциала пожилых.

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

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

Интересен опыт французской компании «Pechiney S.A.», которая занимает четвертое место в мире по объемам производства алюминия, где работникам пенсионного или предпенсионного возраста предлагают изменить свои обязанности или начать новую карьеру, вступив в программу переобучения.

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

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

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

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

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

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

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

За рубежом разработан и применяется целый ряд мероприятий, направленных на реализацию социально-трудового потенциала представителей третьего возраста с учетом особенностей состояния экономики и рынка труда. Среди таких практик следует отметить гибкий рабочий график для пожилых работников, снижение количества рабочего времени, перевод пожилых сотрудников на работы, требующие меньших физических затрат. По вопросу реализации социально-трудового потенциала пожилых принципиальное отличие России от европейских стран и США состоит в игнорировании проблемы на всех уровнях.

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

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

В ряде стран отмечается ограничение практики досрочного выхода на пенсию работников предпенсионного возраста (Австрия, Бельгия, Великобритания, Дания, Греция,

Италия, Нидерланды, страны ЦВЕ и Прибалтийских государств). В этот список можно включить и Францию, где, например, подписано соглашение о прекращении практики предоставления пенсии раньше 58 лет [1]. В Финляндии при досрочном уходе работника государство возлагает на предприятия обязанность оплачивать часть его пенсии, а также пособие по безработице [4].

Происходит усиление зависимости размера пенсий от величины и периода взносов работников и работодателей в пенсионные фонды (в странах ЦВЕ и большинстве западноевропейских стран ЕС). Там же ужесточаются правила назначения пенсий по инвалидности и выплат по больничному листу и др. Эти меры направлены на решение двух задач: сокращение бюджетных расходов и уменьшение дефицита государственных бюджетов; стимулирование роста экономической активности населения, увеличение предложения на рынках труда. Однако все же в большинстве развитых стран приоритет отдается мерам поощрения, а не принуждения пожилых к труду.

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

В развитых странах делается ставка на активное привлечение пожилых людей к участию в малом бизнесе. При этом обычно применяется самый широкий набор стимулов: бесплатные обучающие программы для пожилых, желающих заняться бизнесом, налоговые преференции, упрощенная процедура выдачи кредитов, на законодательном уровне формируются определенные правила для бизнеса, чтобы условия внутри компаний были комфортны для пожилых сотрудников. Такие меры дают очень ощутимый для экономики эффект, что лишний раз доказывает: трудовой потенциал пожилых граждан значителен. Так, по данным Американской ассоциации пенсионеров, в Соединенных Штатах люди старше 50 лет чаще становятся предпринимателями, чем представители молодого поколения. При этом каждый третий из них открывает собственное дело впервые. Так, Мэри Кэй открыла собственную косметическую компанию только после выхода на пенсию. Реймонду Кроку было 52 года, когда он основал компанию «Макдоналдс» и др. [4].

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

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

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

Так, пенсионный возраст недавно нанятых служащих в Гон-Конге будет продлен с 60 до 65 в ходе правительственного плана по решению проблемы старения населения и сокращения рабочей силы [11]. Хотя возраст выхода на пенсию для уже работающих служащих государственного сектора будет оставаться неизменным, руководители государственных органов смогут принимать более гибкие решения, чтобы сохранить тех работников, которые достигнут пенсионного возраста. Интересно, что сами государственные служащие в целом поддержали это предложение, хотя и были обеспокоены тем, что продвижение перспективных молодых государственных служащих будет затруднено. Так, приводятся слова секретаря по гражданской службе Паул Тан Квок Вай, который сказал: «В лице демографических проблем, вытекающих из старения населения и сокращения рабочей силы, правительство ... считает, что это подходящее время для изучения возможных вариантов расширения срока службы гражданских служащих». Действующие государственные служащие, которые захотят работать после 60 лет смогут подавать заявки в соответствующее ведомство. Сотруднику будет позволено работать до 60 лет, если он успешно пройдет серию оценочных и физических испытаний. Кроме того, бюро гражданской службы также планирует упростить условия для сотрудников, желающих работать в частном секторе после выхода на пенсию. В процессе принятия решений о продлении возраста нахождения на государственной службе Правительство Гон-Конга проводило «четырёхмесячные консультации», в ходе которых проводился сбор мнений самих государственных служащих. При этом опрос более чем 1000 сотрудников иммиграционной

службы обнаружил, что 75 процентов служащих поддержали продление пенсионного возраста.

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

## **5 Анализ опыта применения существующих кадровых технологий для оптимизации профессиональной деятельности государственных служащих старшей возрастной группы**

В целом, упоминаний в открытой печати об опыте применения кадровых технологий для работы с сотрудниками старшей возрастной группы не так много. В этом плане в большей степени привлекает внимание не столько корпоративный опыт, который требует дальнейшего изучения, сколько опыт обучения людей третьего возраста в целом. Возможность дополнительного образования, в том числе возможность пройти программу профессиональной переподготовки или повышения квалификации, по мнению 65,8% опрошенных гражданских служащих, существенно поможет представителю старшей возрастной группы в успешном построении карьеры. Также 58,9% отмечают необходимость создания образовательных и обучающих программ по управлению собственной карьерой для представителей старшей возрастной группы.

С точки зрения использования образовательных технологий для лиц старшего возраста, довольно часто упоминаются, так называемые университеты третьего возраста [12].

Информатизация образования пожилых, в соответствии с концепцией «Университетов третьего возраста» – это механизм регуляции их социальной и индивидуальной жизни, преодоление социокультурного исключения, духовно-нравственные императивы. Образование пожилых граждан с использованием информационно-коммуникационных технологий есть важнейший цивилизованный способ реформации (а не ломки и «перестройки») сознания. Университет третьего возраста работает по трем ключевым направлениям [13]:

1) Как университет-онлайн — дистанционное обучение пожилых людей. Создается открытый специализированный социально-образовательный Интернет-портал для людей старшего возраста. Основное содержание портала составляют учебно-методические комплексы, которые разрабатываются в соответствии с потребностями целевой аудитории.

2) Как учебно-методический центр: разработка и реализация обучающих программ повышения квалификации в области образования на основе информационно-коммуникационных технологий для руководителей и специалистов системы социальной защиты, работающих с пожилыми людьми, координация учебной деятельности в социальных центрах для пожилых людей.

3) Как ресурсный центр образования на основе информационно-коммуникационных технологий пожилых людей: развитие партнерских связей с зарубежными и российскими центрами и тиражирование инновационного опыта в регионы Российской Федерации.

Подобный опыт может быть использован и при создании информационно-психологического сервиса для государственных служащих старшей возрастной группы. Как указывалось выше, по мнению действующих чиновников, государственные служащие в возрасте после 60 лет, вышедшие на пенсию, также могут успешно применить свои опыт и знания в качестве: члена, руководителя общественной организации (структуры) в государственном органе (совет ветеранов и т.п.) (считает 68,2% респондентов); Помощника (советника), в т.ч. советника на общественных началах – 68,2% опрошенных; Преподавателя на программах для госслужащих – 68,2% опрошенных; Наставника, коуча для более молодых сотрудников – 61,9% опрошенных; Независимого эксперта в конкурсных, аттестационных комиссиях (в т.ч. в других госорганах) – 61,4% опрошенных; Члена, руководителя общественного совета при государственном органе – 61,4% опрошенных; Оплачиваемого консультанта (эксперта) для решения профилирующих задач – 60,5%.

Оценивая целесообразность применения тех или иных условий для привлечения к работе представителей старшей возрастной группы были получены следующие результаты:

– 62% опрошенных считают, что наиболее приемлемым вариантом привлечения пенсионеров – бывших госслужащих могли бы быть условия частичной занятости, срочные трудовые договора, договора подряда;

– 27,6% опрошенных полагают, что пенсионеры могли бы работать на общественных началах;

– только 12,2% опрошенных считают, что пенсионеров можно привлекать на полный рабочий день по срочному трудовому договору.

Оценивая возможные предпочтительные условия оплаты труда:

- половина опрошенных (50%) считают, что вознаграждение должно быть на уровне сопоставимом с уровнем оплаты труда на государственной службе;
- 38% считают, что оно может быть несколько ниже уровня оплаты труда на государственной службе;
- незначительное число опрошенных (12%) уверены, что денежное вознаграждение должно быть на уровень выше или значительно выше оплаты труда на государственной службе.

Таким образом, как организация работы с действующими государственными гражданскими служащими, так и с государственными служащими, вышедшими на пенсию, может рассматриваться в контексте управления их карьерными траекториями (управления карьерой).

Для успешности карьеры очень важны осознанные, целенаправленные усилия по ее планированию и развитию, т.е. управление карьерой.

А.И. Турчинов определяет *управление карьерой* как комплексную технологию воздействия руководителей и кадровых служб на целенаправленное развитие способностей работников, накопление ими профессионального опыта и рациональное использование их потенциала, как в интересах сотрудников, так и в интересах организации. При этом подчеркивается, что в этой кадровой технологии выражена квинтэссенция управления персоналом в организации [14].

А.Я. Кибанов под управлением карьерой понимает комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации [15].

По мнению Н.А. Аверина, управление карьерой заключается в том, что после принятия работника на работу в организацию и до его предполагаемого увольнения линейный руководитель и кадровая служба организует его планомерное продвижение по рабочим местам и должностям [16].

Управление карьерой соответствует интересам организации и отдельных работников. Сотрудник заинтересован в создании условий для самореализации и роста в профессиональной сфере, обеспечении конкурентоспособности на рынке труда. Организации

необходимы мотивированные и лояльные сотрудники, ориентированные на постоянное развитие.

В связи с этим, управление карьерой в современных организациях рекомендуется осуществлять в соответствии с моделью партнерства [17]. Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон: работника, его руководителя и кадровой службы (Рисунок 4).

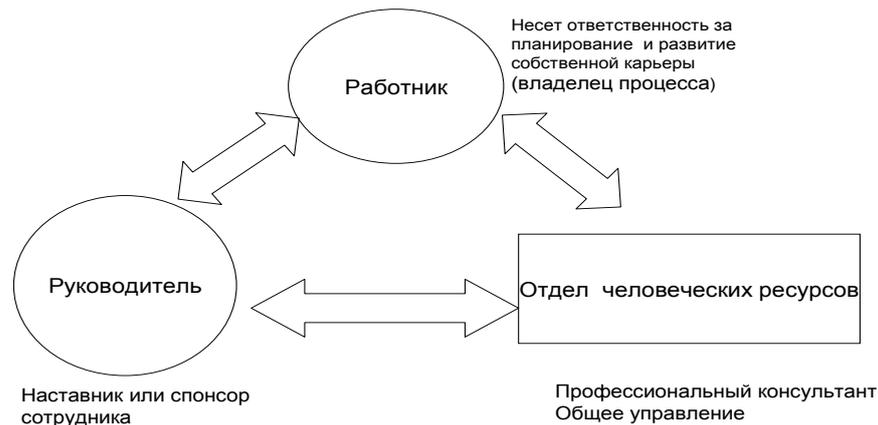


Рисунок 4 – Модель партнерства при управлении карьерой

Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры (является владельцем процесса). Руководитель выступает в качестве наставника. Кадровая служба играет роль профессионального консультанта и одновременно осуществляет общее управление процессом развития карьеры персонала в организации.

В контексте вовлечения в процесс построения системы управления карьерой в организации (в органе государственной власти) государственных гражданских служащих старшей возрастной группы, им также должно найтись место в качестве специального субъекта деятельности. Так, позиция наставника (организационного спонсора, лица, оказывающего «политическую поддержку») может принадлежать не только руководителю, но и опытному сотруднику, имеющему определенный статус в организации. Очевидно, что такую роль может выполнять государственный служащий старшей возрастной группы. С другой стороны, если в центре внимания – управление карьерой самих служащих старшей возрастной группы, важной становится активная позиция, как самих служащих, так и кадровой службы и руководства государственного органа.

Таким образом, в течение всей своей работы в организации работы в должности – и на ранней стадии карьерного процесса и на завершающих этапах, сотрудники осуществляют

уточнение карьерных целей, изучают возможности их реализации в организации. Они получают от организации необходимую информацию, консультации.

Обычно для управления карьерой составляется официальный индивидуальный план развития карьеры как документ, отражающий взаимные обязательства сотрудника и организации. Дальнейшее профессиональное развитие сотрудника осуществляется в соответствии с этим планом. Таким образом, карьерный план сотрудников старшего возраста может включать различные виды внутриорганизационного и внеорганизационного обучения, стажировки, участие в различных видах организационной активности и др. Процедуры деловой оценки позволяют оценить успешность карьерного развития и корректировать план. В случае наличия возможностей, соответствующей интересам, склонностям и компетентности сотрудника, организуется его вовлечение в новые виды активности, что позволяет решить как задачи организации, так и обеспечить самореализацию сотрудников.

М. Армстронг предлагает во многом сходную систему управления карьерой в организации (Рисунок 5) [18], но уделяет большее внимание разработке общей политики управления карьерой и связи управления карьерой с прогнозированием трудовых ресурсов.

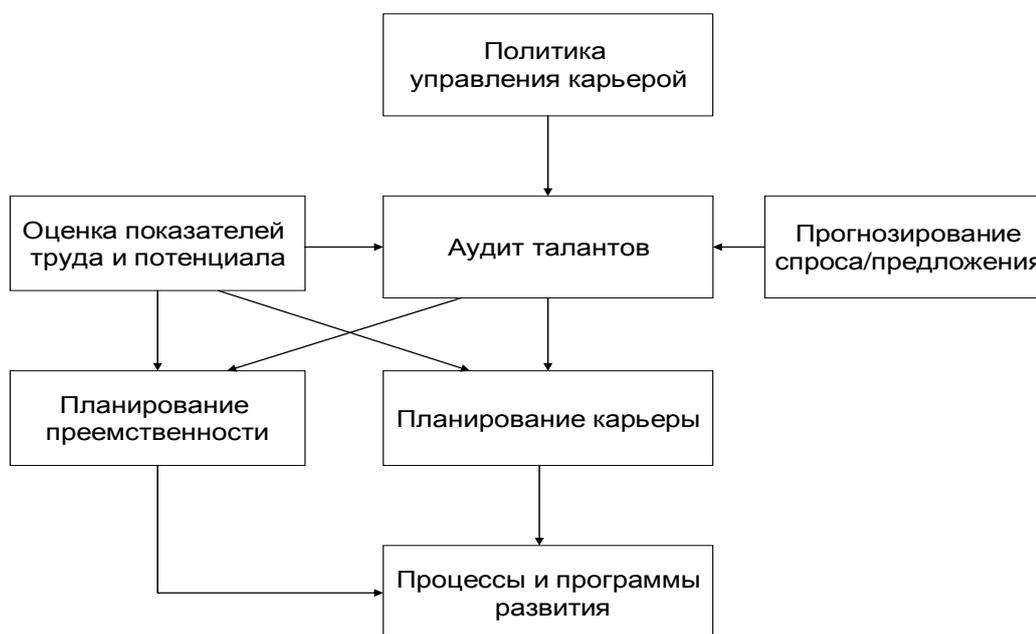


Рисунок 5 – Модель управления карьерой по М. Армстронгу

С точки зрения целей настоящей работы, стоит обратить внимание на такой раздел представленной модели, как «планирование преемственности», что позволяет не только помочь молодым сотрудникам в карьерном продвижении, но и обеспечить «предсказуемость будущего», а также более полное раскрытие потенциала сотрудников старших возрастов.

Планирование преемственности позволяет ответить на три фундаментальных вопроса:

1. Есть ли достаточное количество потенциальных преемников – подходящих сотрудников, которые способны играть ключевые роли в долгосрочной перспективе?

2. Достаточно ли они хороши для этого?

3. Обладают ли они навыками и свойствами, которые будут необходимы в будущем?

Планирование карьеры использует всю информацию, которые дают оценка требований, оценка показателей труда и потенциала, планы преемственности руководства, и переводит ее на язык индивидуальных программ карьерного роста и общих мероприятий по повышению квалификации руководителей, консультирования по вопросам развития карьеры и наставнической деятельности.

Управление карьерой осуществляется на индивидуальном и организационном уровнях. При этом, управление карьерой госслужащих старшей возрастной группы может быть направлено на достижение следующих организационных и индивидуальных целей (Таблица 5):

Таблица 5 – Цели управления карьерой

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

К условиям управления карьерой относят [12]:

- наличие нормативно-правовой базы системы и механизмов управления карьерой;
- совпадение интересов и ожиданий сотрудника и интересов и ожиданий организации;
- признание профессионального опыта, способностей сотрудников важнейшей ценностью на всех уровнях управления;

- адекватность профессионального потенциала личности потенциальным условиям его реализации в организации;
- высокий статус кадровой службы и наличие компетентных специалистов по управлению карьерой персонала;
- относительная стабильность организационной и должностной структуры организации, наличие научно обоснованного карьерного пространства.

Управление карьерой предполагает использования различных персонал-технологий: планирования карьеры, формирования кадрового резерва, деловой оценки и др. Управление карьерой является важнейшей составляющей политики развития персоналом.

## **6 Анализ социальных, возрастных и профессиональных факторов, определяющих особенности карьеры государственных служащих старшей возрастной группы**

В аспекте обсуждения влияния демографического постарения на различные сферы современного общества существует полярность взглядов на пожилое население. Ряд ученых отмечают негативное воздействие изменения возрастной структуры общества, что ведёт к усилению консервативности и экономическому и интеллектуальному отставанию. Однако все больше исследователей выступают за активное вовлечение пожилых людей в трудовую деятельность, а также максимальное использование их потенциала. Интересно, что и в ходе наших исследований, в процессе проведения фокус-групп при опросе государственных служащих двойственность оценок роли служащих старшей группы проявилась в полной мере. Часть служащих говорила о том, что возрастные служащие являются «балластом, мешающим работать», «у них низкая мотивация, им ничего уже не надо». Другая часть говорила о высокой эффективности работы последних, приводя конкретные примеры: «более эффективного работника сложно найти».

Двойственность оценок потенциала старшего поколения отмечается и в разных исследованиях отношений к пожилым людям. С одной стороны, это объясняется объективным наличием профессиональных ресурсов представителей старшего возраста, с другой стороны, присутствием механизмов, тормозящих реализацию социально-трудового потенциала представителей третьего возраста. Данные механизмы сегодня имеют социальную природу: понятие «пожилой» выполняет функцию ярлыка, и свидетельствует о бесперспективности и социальной ненужности. В результате в современном российском обществе профессиональные ресурсы представителей третьего возраста задействуются в незначительной степени. Для пожилых людей это означает снижение социального статуса и ограничение возможностей получения заработной платы, адекватной уровню профессионального мастерства. Экономическая целесообразность, изменение демографической ситуации, постарение населения, пока не оказывают должного влияния на ситуацию из-за отсутствия механизмов поиска путей интеграции и реинтеграции для лиц старшей возрастной группы, способов реализации их профессиональных ресурсов.

Анализ причин и механизмов, ограничивающих реализацию социально-трудового потенциала в пенсионном возрасте, показывает, что пожилой возраст несет в себе набор факторов, детерминирующих профессиональные деструкции работника. Как отмечает ряд исследований, среди них присутствуют три группы: 1) социальные; 2) эмоционально-

этические; 3) физиологические. В современных демографических условиях главной задачей является определить меру непреодолимости этих факторов, установить границы их влияния. [1]

Значительное влияние на образование профессиональных деструкций в пенсионном возрасте оказывают социальные факторы, к ним относятся социальные нормативы и социальные ожидания, предъявляемые социумом людям пожилого возраста, геронтологическую неграмотность, преувеличение роли возрастных изменений в жизни пожилого человека окружающими.

К эмоционально-этическим факторам, инициирующих профессиональные деструкции в пожилом возрасте, относится старение в личном, субъективном измерении индивида, проявляющееся в фиксировании у себя таких признаков эмоционального старения как: сужение круга общения; снижение или потеря интереса к жизни; отсутствие стремления к новым впечатлениям.

К физиологическим факторам, оказывающим влияние на образование профессиональных деструкций, относят: снижение физической выносливости, быструю утомляемость, рост числа заболеваний. Они определяются физическим старением организма. Сегодня возрастной порог выхода на пенсию в России один из самых низких в мире, поэтому российские пенсионеры слишком молоды, чтобы всерьез говорить о решающем характере вмешательства в их профессиональную жизнь деструкций, возникших на физическом уровне. Некоторые же изменения уровня физического состояния в этот период компенсируются расширением интеллектуальных и духовных составляющих развития человека. В свою очередь имеются многочисленные доказательства позволяющие сделать заключение о позитивном влиянии трудовой деятельности на физическое здоровье лиц пожилого возраста.

В результате ряда эмпирических исследований [1] можно сделать следующие выводы:

1. В обществе доминирующим является мнение, что в пожилом возрасте снижаются умственные способности, способности профессионального характера, ухудшается память (63%).
2. Среди пожилых людей распространенность мнений об ухудшении с возрастом приведенных качеств несколько ниже, чем среди представителей других возрастных групп (43%). Однако, высокая распространенность взглядов на пожилой возраст как период снижения трудовых и умственных способностей, а также указание на негативные качества характера пожилых, отмечается и в группе респондентов старше 55 лет.
3. Разные взгляды на проблему возрастных изменений отражены в группах работающих и неработающих

пенсионеров. Среди работающих пенсионеров, в два раза меньше тех, кто считает, что умственные способности и память ухудшаются с возрастом, и почти в пять раз меньше убежденных в озлобленности пожилых, по сравнению теми, кто оставил работу.

Наше исследование также позволяет сделать определенные выводы о восприятии причин ограниченного использования профессиональных ресурсов госслужащих старшей возрастной группы. Гражданские служащие, оценивая причины по которым снижается востребованность государственных старшей возрастной группы, как работников выделили: Состояние здоровья (72,9%); Стереотипы, существующие в организациях (69,4%); Не достаточно высокий уровень мотивации самих государственных служащих старшей возрастной группы (69,2%); Психологические особенности (63,3%).

Следует отметить, что, скорее всего, в массовом сознании имеет место преувеличенное восприятие негативных возрастных изменений, беспочвенное приписывание их представителям лицам пенсионного возраста приводит к соглашательской позиции самих пожилых людей. А прекращение трудовой деятельности способствует росту влияния стереотипов о возрастных изменениях на пожилого человека, что приводит к ухудшению его физического состояния.

При проявлении профессиональных деструкций в пенсионном возрасте, выявляются признаки и тенденции наступления эмоционально-этического старения человека и его влияния на возможность реализации профессиональных ресурсов в пенсионном возрасте. В работах Е. Авербуха, Э. Зеера, М. Елютиной можно выделить ряд признаков эмоционально-этического старения, которые способны деформировать профессиональный профиль работника: сужение круга общения, снижение или потеря интереса к жизни; обращение собственных размышлений в прошлое; отсутствие стремления к новым впечатлениям.

В результате исследований [1] было установлено: 1) связь данных признаков с возрастом респондентов присутствует, однако даже в старшей возрастной группе наличие этих признаков выявлено не более чем у трети опрошенных; 2) частота встречаемости данных признаков старения в группе респондентов с низким уровнем дохода оказалась равной этому же показателю в группе опрошенных старше 55 лет; 3) низкий социальный статус респондентов способствует увеличению числа и выраженности признаков старения; 4) обладание несколькими факторами риска (низкий уровень дохода, пожилой возраст, социальный статус) приводит к резкому росту числа и степени выраженности указанных черт; 5) частота встречаемости признаков эмоционально-этического старения наиболее высока среди неработающих пожилых людей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что действие связи «наличие признаков эмоционально-этического старения – возникновение профессиональных деструкций» выходит за пределы старшей возрастной группы. Данный вывод подтверждает еще и тот фактор, что профессиональные деструкции тесно связаны с эмоциональным выгоранием работника. Анализ работ К. Маслач, Г. Никифорова, В. Фролькиса выявляет сходство признаков эмоционального выгорания и эмоционально-этического старения. Они выявили, что неадекватная оплата труда работника в течение длительного времени – один из главных факторов, приводящих к эмоциональному выгоранию работника.

Различие в признаках старения и синдрома эмоционального выгорания является зона их применимости. Так, для работников молодого и среднего возраста обычно применяют термин «эмоциональное выгорание», в то время как для работников пенсионного возраста объяснительной моделью негативных процессов в профессиональной среде служит старение. В массовом сознании эмоциональное выгорание воспринимается в обществе как обратимый процесс. Тогда как старение, обычно трактуется как окончание не только развития, но и просто нормального функционирования работника как профессионала.

Можно сделать заключение, что в современном российском обществе преобладает негативный образ работающих пенсионеров. Согласно исследованиям, пожилой возраст руководителя считается неблагоприятным фактором, тормозящим развитие организации (41%). Одной из самых сложных задач на производстве видится взаимодействие с пожилыми подчиненными (40%). Пожилым людям следует доверять менее квалифицированные и ответственные работы (25%). Кроме того, 23% респондентов считают, что такие пожилые сотрудники взваливают трудную работу на молодежь. Однако в сложной рабочей ситуации будут искать поддержку именно у пожилых сотрудников более половины респондентов.

Как уже отмечалось выше, при оценке уровня востребованности представителей старшей возрастной группы после 60 лет на государственной службе, так же прослеживается негативная тенденция в отношении категорий должностей специалистов и обеспечивающих специалистов. Потребность в них ничтожно мала. Однако, следует отметить, что категория руководителей помощников (советников) старшей возрастной группы значительно более востребована.

В целом необходимо отметить, что последствием доминирования в обществе негативных геронтологических стереотипов является увеличение социальной дистанции между представителями пожилого возраста и других возрастных групп. Дистанцируясь, общество оттесняет лиц пенсионного возраста в семейную среду, тем самым ограничивая

возможность реализации их социально-трудового потенциала, и ориентирует их на программу «доживания».

В современном обществе, если рассматривать геронтологическую составляющую кадровой политики современного руководителя, то можно провести классификацию позиций отношений работодателей к работникам пенсионного возраста. Выделяют [1] четыре типа позиции работодателей по отношению к работникам пожилого возраста: 1) стратегия полного исключения (категорическое неприятие пожилых людей в качестве работников); 2) стратегия неполного исключения (в исключительных случаях допускается использование труда пожилых работников); 3) стратегия вынужденного включения (привлечение пожилых работников к работе в случаях производственной необходимости); 4) стратегия включения (признание ценности знаний и опыта сотрудников третьего возраста). По частоте встречаемости лидируют первые три стратегии. Стратегия включения встречается на современном рынке труда крайне редко. В контексте кадровой политики современных руководителей конструирование образа пожилого работника происходит с опорой на негативные стереотипы о старости.

Внедрение информационно-психологического сервиса для управления карьерой госслужащих старшей возрастной группы должно быть направлено именно на поддержку «стратегии включения» и ее принятие как естественной, как руководителями государственных органов, так и кадровыми службами, призванными управлять подобными процессами, что должно полностью исключить возможность дискриминации госслужащих по признаку возраста (эйджизм).

Проблема эйджизма представляет собой относительно новое общественное явление и на сегодняшний день не достаточно исследована, несмотря на свою актуальность. По данным исследования [1], проведенного методом анкетного опроса, 70% работающих пенсионеров ответили, что часто встречаются с дискриминацией по возрастному признаку, еще 21%, что сталкиваются с дискриминационными практиками иногда и только 9% опрошенных пенсионеров, продолжающих трудовую деятельность, никогда не встречались с практиками исключения по возрастному признаку. При этом 34% лиц пенсионного возраста считают, что поддержка обществом трудоспособных пенсионеров, должна заключаться в законодательном запрещении дискриминации и борьбе с ней; 62% видят выход в предоставлении пожилым людям выбора подходящих форм и видов трудовой деятельности.

В современном российском законодательстве о труде и занятости понятие «пожилой работник» отсутствует, это исключает постановку вопроса о специальном урегулировании

занятости лиц старшего возраста. В социальных программах также отсутствуют направления, содействующие занятости этой категории граждан.

Ограничителем развития, как отдельных предприятий, отраслей науки и производства, так и социально-трудового потенциала стареющего общества может служить отказ видеть в пожилых людях равноправных членов трудового коллектива. Важнейшей задачей защиты прав пожилых людей в современном российском обществе является пересмотр отдельных положений в существующем законодательстве, усиление мер по правовой защите пожилых работников.

Можно предположить, что последние законодательные инициативы, связанные как с увеличением предельного возраста нахождения на государственной гражданской службе, так и с увеличением пенсионного возраста для госслужащих с точки зрения обеспечения гарантий для возрастных служащих является скорее позитивным явлением, чем негативным. Вполне возможно, что подобные решения носят своего рода «пилотный» характер, который в ближайшие годы будет распространен не только на государственных служащих, но и остальных работников российских предприятий.

Тем не менее, уже сейчас профессиональные маршруты в пенсионном возрасте должны предполагать наличие вариантов трудоустройства для пожилых людей, желающих продолжать трудовую деятельность, а также направлений реализации социально-трудового потенциала продолжающих трудовую деятельность.

Как известно, для безработных пожилых людей возраст является основным фактором, который ограничивает возможность трудоустройства по своей профессии. Такие ограничения продиктованы нежеланием работодателей принимать на работу сотрудников старше 50 лет. Службы занятости предлагают пройти переобучение людям старше 50 лет так же часто, как и представителям других возрастных групп, но предлагается пройти обучение только по рабочим специальностям, независимо от базового образования безработного. Пожилому человеку, потерявшему работу, трудоустроиться очень сложно, в случае позитивного решения этой проблемы новая работа, скорее всего, не будет соответствовать его образовательному уровню и квалификации.

Исследования профессиональных маршрутов лиц пожилого возраста, продолжающих трудовую деятельность, выявили взаимосвязь между условиями труда на предприятиях и относительной долей лиц работающих пенсионеров. Чем выше престиж организации, лучше условия труда, тем меньше численность работающих пенсионеров среди персонала.

Наибольшая доля пенсионеров была выявлена на предприятиях с вредными и тяжелыми условиями труда.

Таким образом, в современном российском обществе профессиональные маршруты представителей третьего возраста проходят через вторичный сегмент рынка труда. За последнее время ситуация существенно не изменилась – соотношение уровня средней заработной платы и относительной доли работающих на предприятии пенсионеров, по-прежнему носит обратно пропорциональный характер.

Следует отметить, что по нашим данным в системе государственной службы роль пожилых и более старших по возрасту служащих воспринимается, тем не менее, более позитивно. Интересно в этом отношении восприятие действующими гражданскими служащими желательного размера денежного вознаграждения для бывших госслужащих – пенсионеров (что уже упоминалось выше). Так на вопрос: «В случае привлечения к работе на договорных условиях (кроме работы в качестве независимых экспертов в конкурсных и аттестационных комиссиях) бывших государственных служащих – вышедших на пенсию, каким должен быть уровень оплаты их труда?»

- 50% респондентов ответили, что на уровне, сопоставимом с уровнем оплаты труда на государственной службе;
- 38% – несколько ниже уровня оплаты труда на государственной службе
- 12% – на уровень выше или значительно выше оплаты труда на государственной службе;
- 2% – на уровне значительно выше уровня оплаты труда на государственной службе;

По результатам проведенных исследований представители государственных органов, выступившие в качестве респондентов выделяют следующие черты госслужащих старшей возрастной группы, которые повышают их привлекательность как работников:

- Высокий уровень профессионального опыта;
- Наличие дополнительного образования, законченных курсов повышения квалификации;
- Более высокая, чем у молодых работников, лояльность к организации, в том числе, связанная со стремлением сохранить работу;
- Значительный стаж работы на государственной службе и наличие соответствующего опыта.

Личностно-профессиональные качества, повышающие привлекательность и ценность для работодателей, сотрудников старшей возрастной группы приведены ниже. Так, (как уже отмечалось выше) если проранжировать по степени значимости, от наиболее значимой, к наименее значимой основные управленческие компетентности (Синягин Ю.В.), то в их число войдут:

- 1) Экспертно-аналитическая компетентность
- 2) Масштабность мышления
- 3) Управленческая компетентность
- 4) Стратегическое лидерство
- 5) Компетентности межличностного и социального взаимодействия

По данным современных исследований, именно профессионально-деловая сфера – основное поле возникновения и функционирования предубеждений в отношении работников старших возрастов, генерирующее их негативные социальные характеристики. Доминирующим оказалось мнение об ухудшении в пожилом возрасте когнитивных и ментальных способностей (63%). Около трети респондентов согласились с тем, что характер и человеческие качества с годами претерпевают негативные изменения; 27% считают представителей третьего возраста агрессивными;

Отмечается снижение готовности сотрудников предприятий более молодого возраста к взаимодействию с работающими пенсионерами: распространенными являются мнения о том, что пожилой возраст руководителя служит неблагоприятным фактором, тормозящим развитие организации (41%), пожилым людям следует доверять менее ответственные работы (25%), сложной задачей представляется взаимодействие с подчиненными пожилого возраста (40%). Тем не менее, более половины респондентов в трудной рабочей ситуации именно у таких сотрудников будут искать поддержку.

Схожая картина наблюдается и на гражданской службе. Опрос, проведенный среди госслужащих, показывает, что 42% опрошенных считают своих старших коллег препятствием, тормозящим внедрение изменений и инноваций, балластом. С другой стороны 20% опрошенных госслужащих считают их надежным сотрудником, усердно выполняющим свои должностные обязанности.

Одним из оптимальных вариантов решения вопроса реализации социально-трудового потенциала представителей третьего возраста, имеющих желание продолжать трудовую деятельность, является их включение в предпринимательскую среду. Около трети опрошенных работников старших возрастов проявили интерес к сфере частного

предпринимательства. В пожилом возрасте в качестве основных направлений, выбираемых для организации малого бизнеса, определены следующие: 1) ведение деятельности в сфере торговли; 2) открытие собственного бизнеса в рамках своей профессии. Мероприятиями, способствующими привлечению лиц старшего возраста к предпринимательской деятельности, являются: 1) создание системы кредитования, направленной на поддержание предпринимательских инициатив пожилых людей; 2) развитие и внедрение обучающих программ, предназначенных для приобретения лицами пенсионного возраста знаний, навыков и умений в сфере частного предпринимательства; 3) выстраивание системы консалтинговой деятельности по вопросам коммерции, налогообложения, финансов для предпринимателей старшего возраста, организация консультационных услуг; 4) освещение средствами массовой информации позитивных примеров организации и ведения успешного бизнеса представителями третьего возраста.

## **7 Разработка предложений по оптимизации карьерных траекторий представителей государственных служащих старшей возрастной группы**

Исследование современных подходов к реализации социально-трудового потенциала пенсионеров по возрасту и лиц предпенсионного возраста позволяет проанализировать возможные пути и перспективы занятости старшего поколения, включая и государственных служащих в современных условиях. Опыт развитых стран и анализ существующих практик реализации социально-трудового потенциала пожилых людей позволяют сделать сравнительный анализ с вариантами решения проблемы реализации потенциала государственных служащих старшей возрастной группы в России.

В качестве основных направлений расширения возможных способов реализации социально-трудового потенциала представителей третьего возраста выделяют: 1) социально-правовое, связанное с перемещением акцента с программ вспомоществования на поддержку в получении и сохранении работы и достижения самообеспечения, включающее изменение законодательной базы в направлении создания организационных механизмов интеграции пожилых людей в профессионально-деловую сферу; 2) социально-экономическое, касающееся экономической занятости пожилых людей, включающее разработку системы льготного налогообложения для организаций, принимающих на работу пенсионеров; 3) просветительно-информационное, связанное с популяризацией информации о пожилом возрасте и соответствующих ему изменениях на основе современных научно-прикладных

знаний, находящее отражение в презентации практик межличностных взаимодействий с целью нахождения зон согласия, реализации взаимовыгодных проектов представителей разных возрастов; 4) образовательное, заключающееся в создании специальных образовательных программ, как для представителей третьего возраста, так и для работников отделов кадров, служб занятости, руководителей организаций; 5) профессионально-реабилитационное, включающее рекомендации по определению путей реабилитации в направлении снижения уровня профессиональных деструкций пожилых людей, профессиональному самосохранению.

В условиях государственной службы социально-правовое направление реализации трудового потенциала возрастных гражданских служащих может трактоваться как административно-правовое направление и предполагать, как разработку законодательной базы, так и смещение императивных акцентов. Правовая незащищенность пожилых людей способствует распространению дискриминационных практик в профессионально-деловой сфере, в том числе на государственной службе. Например, при проведении организационно-штатных мероприятий, в первую очередь страдают государственные служащие предпенсионного возраста. Легитимизация статуса «государственного служащего старшей возрастной группы», законодательное закрепление определенных льгот для такой группы служащих, а также трансформация традиционных акцентов при оценке кадрового состава (при которых, как правило, более позитивно оценивается более молодой по составу коллектив), будут способствовать снижению дискриминации по возрасту, регламентации равенства возможностей пожилых госслужащих с представителями других возрастных групп относительно доступа к службам профессиональной ориентации, переподготовки, повышения квалификации, а также продвижению по службе и справедливому распределению работы.

Социально-экономическое направление связано с вопросами, касающимися дополнительной занятости лиц пожилого возраста: внедрение практик привлечения служащих старшей возрастной группы к консультационной и экспертной деятельности, возрождение системы наставничества, подготовка специализированных рабочих мест в рамках стандартных производственных процессов, реализация условий для рационального режима труда и отдыха с учетом опыта, реальной результативности и заслуг. Особое значение, может иметь мотивация представителей нанимателя в направлении привлечения к сотрудничеству пенсионеров по возрасту посредством применения финансовых рычагов, таких как предоставление дополнительных бюджетов на реализацию специальных программ,

связанных с использованием потенциала пожилых служащих и служащих, вышедших на пенсию.

Образовательное направление включает создание специальных образовательных программ, как для служащих старшей возрастной группы, так и для руководителей и специалистов кадровых служб. Привлечение к образованию через повышение квалификации, переобучение, получение новой, востребованной не только в государственном органе, но и на рынке труда специальности, расширяет возможность пожилых людей реализовывать социально-трудовой потенциал. Создание в системе государственной службы подобия «университетов третьего возраста» будет способствовать решению поставленной задачи.

Просветительско-информационное направление модели реализации социально-трудового потенциала старшего поколения находит отражение в популяризации и распространении информации о старшей возрастной группе и соответствующих ей изменениях на основе современных научных знаний, создании с помощью «корпоративных» каналов и средств массовой информации презентационных стратегий взаимовыгодного межличностного взаимодействия представителей различных возрастных групп.

Профессионально-реабилитационное направление включает рекомендации по определению путей реабилитации по линии снижения уровня профессиональных деструкций в старшем возрасте, профессиональному самосохранению, а также проведение медико-социальной диагностики служащих старших возрастов с целью определения биовозраста, что позволит осуществлять коррекцию их профессиональных маршрутов.

Проведенное нами исследование показывает, что, во-первых, наиболее востребованными являются служащие старшей возрастной группы на более высоких, статусных должностях – должностях, требующих специального опыта, предполагающих высокий уровень ответственности или наличие специальных знаний. Так, если рассматривать верхнюю страту служащих старшей возрастной группы – старше 60 лет, то становится очевидной тенденция допускать более высокий уровень востребованности служащих по мере повышения должностного статуса (Таблица 6).

Так, 83,3% опрошенных отметили высокий уровень востребованности руководителей высшей группы должностей в возрасте старше 60 лет. Высокий уровень востребованности руководителей главной группы должностей отметили уже 51,3% опрошенных, руководителей ведущей группы – только 22,2% опрошенных.

Аналогичная тенденция, но с несколько меньшей дифференциацией наблюдается в отношении восприятия востребованности помощников (советников) высшей, главной и

ведущей групп. Как высокий уровень востребованности чиновников высшей группы отметили 68,3% опрошенных, главной – 66,7% опрошенных и ведущей – 32,4% опрошенных.

Таблица 6 – Степень востребованности государственных служащих старшей возрастной группы от 60 лет на государственной службе

Категория / Группа			Группа		
			Высшая	Главная	Ведущая
Руководители	Уровень востребованности (%)	Низкий	9,5	7,7	33,3
		Средний	7,1	41,0	44,4
		Высокий	83,3	51,3	22,2
Помощники (советники)		Низкий	9,8	11,9	32,4
		Средний	22,0	21,4	35,1
		Высокий	68,3	66,7	32,4

Уровень востребованности специалистов и обеспечивающих специалистов старше 60 лет, (и на это уже также выше обращалось внимание) ничтожно мала.

Таким образом, с точки зрения возможного развития карьерной траектории госслужащих старшего возраста наиболее приемлемым направлением деятельности является управленческая деятельность на уровне высшей и главной группы должностей или деятельность, непосредственно связанная с взаимодействием, обеспечением (организационным, экспертным, консультационным и т.п.) деятельности руководителя.

По мнению гражданских служащих в государственных структурах имеются все предпосылки для эффективного использования потенциала государственных служащих старшей возрастной группы. Опрос государственных служащих показал, что могут быть выделены мероприятия способствующие развитию карьеры этой категории граждан:

- Образовательные программы для работодателей по возможностям эффективного использования госслужащих старшей возрастной группы считают эффективными – 77% респондентов.
- Создание специальных условий труда, позволяющих использовать потенциал госслужащих старшей возрастной группы с учетом особенностей возраста (график работы, организация рабочих мест, условия стимулирования и пр.) – 68,1% респондентов.
- Дополнительное образование, в т.ч. возможность пройти программу профессиональной переподготовки или повышения квалификации – 65,8%.

– Специализированный информационно-психологический сервис государственной службы с базой вакансий, резюме госслужащих старшей возрастной группы, возможностями получения информации и консультаций и пр. – 64,9%.

– Образовательные и обучающие программы по управлению собственной карьерой- 58,8%.

Эффективность расширения возможностей реализации социально-трудового потенциала пенсионеров – государственных служащих по возрасту должно основываться на объединении ресурсов всех современных кадровых технологий.

Проблему использования социально-профессионального потенциала государственных служащих старшей возрастной группы можно рассматривать и с точки зрения вызовов современного состояния кадровой политики на государственной службе, требующий серьезной модернизации системы управления персоналом. Свой вклад в развитие кадровых технологий и повышение качества государственного управления в целом должны внести и госслужащие старшей возрастной группы.

Согласно проведенному исследованию уровень востребованности государственных служащих в верхней страте старшей возрастной группы является достаточно высоким для выполнения следующих функций (данные получены по результатам проведения фокус-групп и в дальнейшем уточнены по результатам анкетирования):

- Помощника (советника), в т.ч. советника на общественных началах.
- Наставника, коуча для более молодых сотрудников.
- Члена, руководителя общественной организации (структуры) в государственном органе (совет ветеранов и т.п.).
- Эксперта проектной группы в рамках задач государственного органа.
- Независимого эксперта в конкурсных, аттестационных комиссиях (в т.ч. в других госорганах).
- Преподавателя на программах для госслужащих.
- Руководителя проектной группы в рамках задач государственного органа.

Такого рода функции могут являться своего рода направлениями продолжения карьеры для госслужащих старшей возрастной группы.

Движение за использование потенциала управленцев старших возрастов уже началось. Так на заседании Госсовета губернатор Мурманской области Д.В. Дмитриенко выступил: «Мы... будем в области создавать так называемый совет старейшин. То есть это те люди, которые работали на серьезных должностях в советское время, во времена

перестройки, которые хотели бы работать, опыт которых был бы востребован. И я думаю, что это в значительной мере поможет и осмыслению тех процессов, которые идут, и, соответственно, их опыт поможет обучать молодое поколение управленцев. Поэтому, может быть, надо статус придать таким вот советам или, может быть, назвать это каким-то образом иначе в рамках федерального законодательства».

Государственные служащие старшей возрастной группы должны знать, что возраст выхода на пенсию становится тем временем, когда можно в полной мере им распорядиться по своему усмотрению, начать вести другой образ жизни, посвятив себя традиционным любимым или, наоборот, совершенно новым занятиям. Это может стать периодом самообразования, активного развития, открытия новых мест, знакомств, переживаний и эмоций. Это может быть периодом освоения новых сфер деятельности, экспериментов, на которые не хватало времени прежде.

## **8 Использование личностно-профессиональной диагностики для оптимизации использования уникальных ресурсов представителей государственных служащих старшей возрастной группы**

Как было обозначено выше, представителями старшей возрастной группы на госслужбе предлагается считать лиц, достигших возраста 50 лет и старше (50-60 лет – первая страта старшей возрастной группы; старше 60 лет – вторая страта). На первый взгляд к основным личностно-профессиональным ресурсам государственных гражданских служащих старшей возрастной группы можно отнести следующие параметры:

- *Профессиональный опыт* – опыт, способы и методы решения профессиональных задач, накопленные за долгие годы профессиональной деятельности;
- *Экспертная компетентность* – способность видеть и рассматривать проблемы с позиции эксперта;
- *Особая мотивация*, не привязанная или слабо привязанная к материальными стимулам;
- *Не сильная привязанность к временным регламентам работы*, возможность «свободного» участия в проектах (касается только госслужащих, вышедших на пенсию).

Выдвинутый перечень уникальных личностно-профессиональных ресурсов государственных служащих старшей возрастной группы является далеко не полным и требующим эмпирического подтверждения.

Необходимость исследования именно данной возрастной группы обусловлена рядом причин. Во-первых, тем, что каждая возрастная группа работников обладает уникальными характеристиками, установив которые можно определить, насколько их текущая деятельность соответствует оптимальному применению их труда. Во-вторых, тем, что для работников старшей возрастной группы крайне актуальным является вопрос о том, каким образом применить свои силы по мере приближения к пенсии и после выхода на пенсию. В-третьих, тем, что сотрудники старшей категории в целом представляются источником ценного опыта и в некоторой степени недооцененным ресурсом на государственной службе. В соответствии с этим, необходимо исследовать ключевые личностно-профессиональные ресурсы госслужащих старшей возрастной группы с целью оптимизации их использования.

*Ключевые личностно-профессиональные ресурсы госслужащих старшей возрастной группы (по результатам исследования)*

Ключевыми ресурсами работников старшей возрастной группы, по мнению госслужащих из кадрового резерва, являются: управленческая компетентность, масштабность мышления и экспертно-аналитическая компетентность, причем последняя – наиболее значимый фактор. По мнению же самих работников старшей категории, к их ключевым ресурсам относятся: масштабность мышления, межличностное и социальное взаимодействие, самоуправление, экспертно-аналитическая компетенция. Два фактора в обоих случаях совпадают, в целом же более объективной можно признать оценку работников из кадрового резерва как тех, кто может увидеть ситуацию со стороны.

*Экспертно-аналитическая компетентность* – способность на основе имеющегося профессионального опыта и знаний к глубокому разностороннему и системному анализу профессиональных и управленческих проблем.

То, что госслужащие старшей возрастной группы обладают развитой экспертно-аналитической компетенцией, следует из их весомого опыта работы, позволяющего досконально знать свое дело. С годами, отданными службе, приходит понимание всех нюансов выполняемой работы.

– *Управленческая компетентность* – управленческий опыт; готовность к реализации менеджерских функций; готовность к административной деятельности; способность к планированию, организации, контролю, координации деятельности больших организационных структур; готовность к принятию самостоятельных управленческих решений.

То же можно сказать и об управленческой компетенции. Чем в большей мере человек знает все аспекты своего дела, чем больше непосредственного, в т.ч. и управленческого опыта он приобрел, тем выше его готовность к замещению административных должностей.

– *Масштабность мышления* – способность видеть и анализировать проблемы не только с позиций занимаемой должности, но и в более широком организационном и социальном контексте.

Также опыт придает мышлению масштабность, способность к всеохватному пониманию проблем. Там, где более молодые сотрудники увидят лишь частную проблему, работники старшей возрастной группы увидят целостную взаимосвязь явлений.

– *Компетентности межличностного и социального взаимодействия* – готовность к конструктивному межличностному и социальному взаимодействию; владение умениями и навыками эффективных социальных коммуникаций; активность в социальных контактах.

С возрастом приходит терпимость, высокая готовность к работе в коллективе, способность к успешному социальному взаимодействию.

– *Компетентности самоуправления* – стрессоустойчивость, выдержка; самообладание, уравновешенность; готовность к компромиссу.

То же можно сказать и об умеренности взглядов, выдержке, неимпульсивности, в противовес более молодым коллегам.

*Для оценки используется методика тестирования личностно-профессиональных ресурсов, напрямую направленная на оценку перечисленных компетенций.*

В обобщенном виде к индивидуальным параметрам работников старшей возрастной группы были отнесены следующие параметры:

1. *Источник ценного профессионального опыта.* Работники старшей возрастной группы в рамках своей профессиональной деятельности сталкивались со множеством различных ситуаций, работали в различных режимах, при разнообразных организационных структурах. Их опыт работы в своей сфере незаменим в сфере обучения новых сотрудников, управления, экспертной оценки.

*Методика оценки – анкетирование. Данный метод используется постольку, поскольку позволяет изучить карьерный путь, особенности профессиональной деятельности и профессиональные ресурсы респондента.*

2. *Возможность занимать максимально высокие должности.* Практический опыт и наличие знаний обо всей совокупности организационных процессов позволяют работникам старшей возрастной группы замещать должности максимально высокого ранга.

*Методика оценки – тестирование личностно-профессиональных ресурсов. Метод позволяет определить управленческий потенциал, индивидуальные особенности, стиль управленческой деятельности.*

3. *Лояльность к организации, надежность, любовь к своей работе, отсутствие стремления к смене сферы деятельности. С возрастом сотрудники сильно привыкают к своей сфере деятельности, своей организации, перестают стремиться к постоянным изменениям в жизни, как молодые работники, приходит здоровый консерватизм. Все эти факторы положительно влияют на профессиональные качества госслужащих старшей возрастной группы.*

*Методика оценки – анкетирование. Метод позволит определить особенности профессионального пути опрашиваемого, отношение к работе и предпочитаемые виды деятельности.*

4. *Максимальная польза в роли помощника (советника), руководителя общественной организации, либо наставника для молодых сотрудников. Бесценный опыт работников старшей категории получит наилучшее проявление, если будет передан в виде экспертного мнения действующим руководителям либо в качестве обучения и наставлений для молодежи.*

*Методика оценки – тестирование личностно-профессиональных ресурсов, которое позволит определить профессиональные ресурсы и соответствие тому или иному виду деятельности.*

5. *Максимальное стремление к роли эксперта либо преподавателя, что означает соответствие потребностей работников тому месту, которое оптимально для них в рамках организации. Крайне удачно то, что оптимальное место в организации для работников старшей возрастной группы совпадает с их предрасположенностями.*

*Методика оценки – творческое задание (тематическое эссе), позволяющее выявить взгляды респондента, его экспертный взгляд на проблему.*

6. *Незаинтересованность в свободном графике и частичной занятости – возможность работать в том режиме, который требуется учреждением. С возрастом объем свободного времени увеличивается, работники перестают быть требовательными к графику работы.*

*Методика оценки – анкетирование, с помощью которого можно выяснить отношение опрашиваемого к рассматриваемым аспектам потенциальной работы.*

## **9 Разработка предложений по архитектуре и обеспечению функционирования информационно-психологического сервиса для построения карьерной траектории государственными гражданскими служащими старшей возрастной группы**

Основные стратегические документы Российской Федерации декларируют необходимость развития государственной гражданской службы как вида деятельности, пользующегося общественным доверием. В этой связи актуальным является обеспечение роста эффективности гражданской службы, в том числе, через повышение эффективности использования такого уникального человеческого ресурса, как государственные гражданские служащие старшей возрастной группы.

Управление процессами построения карьерной траектории государственными гражданскими служащими старшей возрастной группы, как предпенсионного, так и пенсионного возраста, является одним из важных факторов качественного государственного управления.

В этой связи возникает необходимость в совершенствовании механизмов управления процессами построения карьерной траектории государственными гражданскими служащими старшей возрастной группы.

Одним из эффективных ресурсов в решении данной задачи является информационно-психологический сервис, который представляет собой on-line интерактивную программу с функцией предоставления возможности госслужащим старшей возрастной группы определить свои актуальные, ключевые личностно-профессиональные ресурсы и выбрать направления дальнейшего развития в профессиональной сфере. Основными пользователями «сервиса» будут кадровые службы ФОИВов и государственные гражданские служащие старшей возрастной группы.

Таким образом, одной из целей настоящего проекта является разработка предложений по архитектуре и обеспечению функционирования информационно-психологического сервиса.

С помощью информационно-психологического сервиса решаются такие задачи построения карьерной траектории государственными гражданскими служащими старшей возрастной группы как:

1. Усовершенствование механизмов выявления потребности государственных гражданских служащих старшей возрастной группы в построении карьерной траектории.

2. Выявление потребности государственных и коммерческих структур в государственных гражданских служащих старшей возрастной группы как предпенсионного, так и пенсионного возраста.

3. Формирование актуальной базы государственных гражданских служащих старшей возрастной группы, предпенсионного и пенсионного возраста, имеющих активную жизненную позицию и готовых продолжать выстраивать карьерную траекторию. Что позволит сформировать кадровый резерв (в том числе и внешний) с набором уникальных компетенций и возможностью быстрого их поиска и привлечения.

4. Предоставление государственным гражданским служащим старшей возрастной группы актуальной информации о возможностях построения карьерных траекторий, как в государственных, так и коммерческих структурах

5. Решение вопросов проведения лично-профессиональной диагностики, оценки/самооценки государственных гражданских служащих старшей возрастной группы.

6. Выступать в роли информационно-просветительского, обучающего и образовательного источника, как для представителей старшей возрастной группы по возможностям построения карьерной траектории, так и для работодателей, обучая их особенностям взаимодействия и возможности повышения эффективности гражданских государственных служащих старшей возрастной группы.

В рамках реализации задач, поставленных перед информационно психологическим сервисом, нами были выделены блоки, которые на наш взгляд позволят усовершенствовать механизмы построения карьерной траектории государственных гражданских служащих старшей возрастной группы (Рисунок 6).

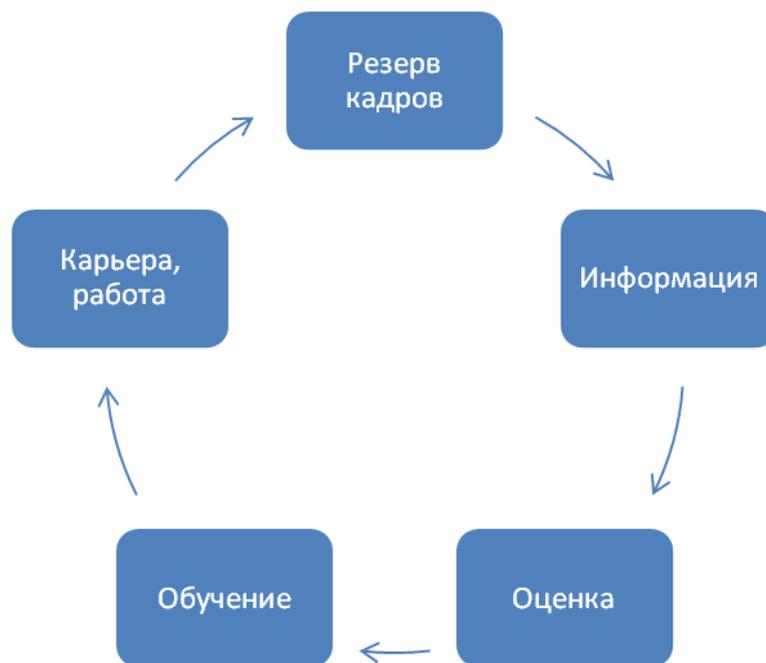


Рисунок 6 – Основные архитектурные компоненты информационно-психологического сервиса

Рассмотрим их подробнее:

*Информационная компонента информационно-психологического сервиса*

Психологические особенности, недостаточная осведомленность представителей старшей возрастной группы о возможностях своего профессионального и карьерного развития стереотипы существующие в обществе в отношении старшей возрастной группы, отсутствие информации о ярких примерах успешной карьеры в старшем возрасте приводят к низкой мотивации и дезориентации госслужащих, находящихся на пороге вступления или являющимися представителями старшей возрастной группы. Это приводит нас к необходимости создания информационно-образовательного компонента сервиса, основными задачами которого, являются:

- информирование государственного гражданского служащего о возможностях и путях построения карьерной траектории;
- формирование позитивного образа государственного гражданского служащего старшей возрастной группы как работника;
- просвещение о психологических особенностях и методах эффективного взаимодействия с представителями старшей возрастной группы.

Для повышения уровня вовлеченности государственных гражданских служащих старшей возрастной группы в процесс построения карьерной траектории, создании возможностей для обмена между ними информацией, созданию предпосылок для

формирования групп по интересам предлагается создать отдельный сервис в формате «Форума» и разместить, ссылку на него в информационно-психологическом сервисе.

#### *Оценочная компонента информационно-психологического сервиса*

В рамках реализации задач определения личностных и профессиональных особенностей представителей старшей возрастной группы возникает необходимость создания оценочной компоненты сервиса. Основной задачей, которой является выявление актуальных, уникальных ресурсов государственного гражданского служащего старшей возрастной группы, путем проведения личностно-профессиональной диагностики.

Информационно-психологический сервис должен предоставлять возможность пользователям проходить личностно-профессиональную диагностику, как на самом ресурсе (в том числе самодиагностику), так и предоставлять информацию о сетевом оценочном центре.

На основании данных личностно-профессиональной диагностики формируется электронная карта карьерной траектории государственных гражданских служащих старшей возрастной группы с целью повышения их мотивации и стимулированию к обучению, развитию и совершенствованию профессиональной компетентности и навыков, а так же в целях построения карьерной траектории и автоматизации кадровых процессов направленных на повышение эффективности использования уникальных ресурсов старшей возрастной группы.

Электронная карта карьерной траектории государственных гражданских служащих старшей возрастной группы (далее – ЭККТ) – это электронный, интерактивный документ, содержащий подробную информацию о профессионально-личностной диагностике, профессиональном развитии, включая самообразование и представляющий собой современный, удобный инструмент взаимодействия всех заинтересованных сторон, тем самым способствующий формированию условий для реализации стандартов нового поколения по развитию информационной среды.

ЭККТ позволяет реализовать следующие задачи:

- систематизировать и обрабатывать информацию о личностно-профессиональной диагностике служащих старшей возрастной группы;
- систематизировать и обрабатывать информацию о профессиональном развитии служащих старшей возрастной группы;
- контролировать вовлеченность служащих в процесс обучения и развития;

- развивать конкурентоспособность служащих через совершенствование профессиональных знаний и умений в соответствии с современными требованиями;
- развивать систему самообразования служащих;
- выработать мотивацию у служащих к самосовершенствованию и профессиональному росту;
- осуществлять поиск специалистов с нужными характеристиками, компетенциями;
- прогнозировать варианты успешных карьерных траекторий;
- в режиме-онлайн планировать перемещение и ротацию кадров.

Результатом внедрения ЭККТ является создание визуального профиля профессионального государственного гражданского служащего старшей возрастной группы и, как следствие, возможность более эффективного управления его карьерой.

ЭККТ для государственного гражданского служащего старшей возрастной группы это, возможность выявить свои сильные профессионально-личностные качества и планировать свою карьерную траекторию на их базе.

Результатом внедрения ЭККТ можно считать создание визуального профиля карьерного развития государственного гражданского служащего старшей возрастной группы и, как следствие, повышение мотивации служащих к обучению и профессиональному развитию.

#### *Компонента информационно-психологического сервиса «Работа и карьера»*

Являясь ценным трудовым ресурсом с уникальным набором характеристик, государственные гражданские служащие старшей возрастной группы могут найти применение своих возможностей в различных областях, как на государственной службе, так и за ее пределами, и обеспечение этого процесса является еще одной гранью деятельности информационно-психологического сервиса. Для реализации этой задачи в рамках информационно-психологического сервиса должен присутствовать блок «Работа-карьера», основным направлением которого является информирование государственных гражданских служащих старшей возрастной группы об актуальных вакансиях как в государственных, коммерческих структурах так и на общественных началах. Наличие на ресурсе актуальной информации об активных представителях служащих старшей возрастной группы, их уникальных характеристиках позволит работодателям рассматривать их как внешний резерв, что позволит им привлекать гражданских государственных служащих старшей возрастной группы к проектной работе, иметь возможность быстрого обеспечения кадрами необходимой квалификации, находить специалистов с уникальными наборами компетенций.

Государственным гражданским служащим старшей возрастной группы отслеживать потребности рынка труда и применять эти знания для построения своих карьерных траекторий.

*Обучающая компонента информационно-психологического сервиса*

Для обеспечения профессионального развития, выработке новых или развитии существующих компетенций у государственных гражданских служащих старшей возрастной группы информационно-психологический сервис выступает так же в качестве образовательного ресурса, обеспечивая пользователей программами саморазвития, организовывая тренинги - методические программы, проводя дистанционное обучение, удовлетворяя потребность представителей старшей возрастной группы в коучинге (при этом стоит отметить, что в качестве коучеров могут выступать гражданские государственные служащие старшей возрастной группы прошедшие обучение). Обучающая компонента сервиса так же, обеспечивает информационную, методическую и обучающую поддержку представителей государственных и коммерческих структур по вопросам работы с представителями старшей возрастной группы.

*Компонента информационно-психологического сервиса «Резерв кадров»*

Последним блоком в архитектуре информационно-психологического сервиса является единая база государственных гражданских служащих старшей возрастной группы занимающих активную позицию в построении своей карьерной траектории, позволяющая работодателям осуществлять отбор кандидатов на вакантные должности учитывая личностно-профессиональные особенности кандидатов, что значительно повышает эффективность отбора.

Предлагаемый комплекс мероприятий позволит: не утратить уникальные компетенции и опыт государственных гражданских служащих старшей возрастной группы, как предпенсионного, так и пенсионного возраста, повысить их мотивацию и улучшить качество жизни; повысить эффективность управление процессами построения карьерной траектории государственными гражданскими служащими старшей возрастной группы; обеспечить государственные и коммерческие структуры специалистами с уникальным набором компетенций в качестве внешнего резерва; обеспечит прозрачность ряда процессов благодаря официальной информационной площадке; позволит последовательно решать основополагающую проблему гражданской службы – формирование высокопрофессионального, компетентного и высоконравственного кадрового состава гражданских служащих для решения ключевых задач развития регионов и страны в целом.

## 10 Разработка технологий, обеспечивающих эффективное функционирование информационно-психологического сервиса для построения карьерной траектории

В рамках создания информационно-психологического сервиса за основу нами был принят комплексный и системный подход, который позволит создать эффективную систему управления процессами построения карьерной траектории государственными гражданскими служащими старшей возрастной группы, как предпенсионного, так и пенсионного возраста.

*Технологическая сторона компоненты «Информация» информационно-психологического сервиса*

Для решения информационно-просветительских задач в рамках информационно-психологического сервиса будет создана информационная компонента (Рисунок 7).

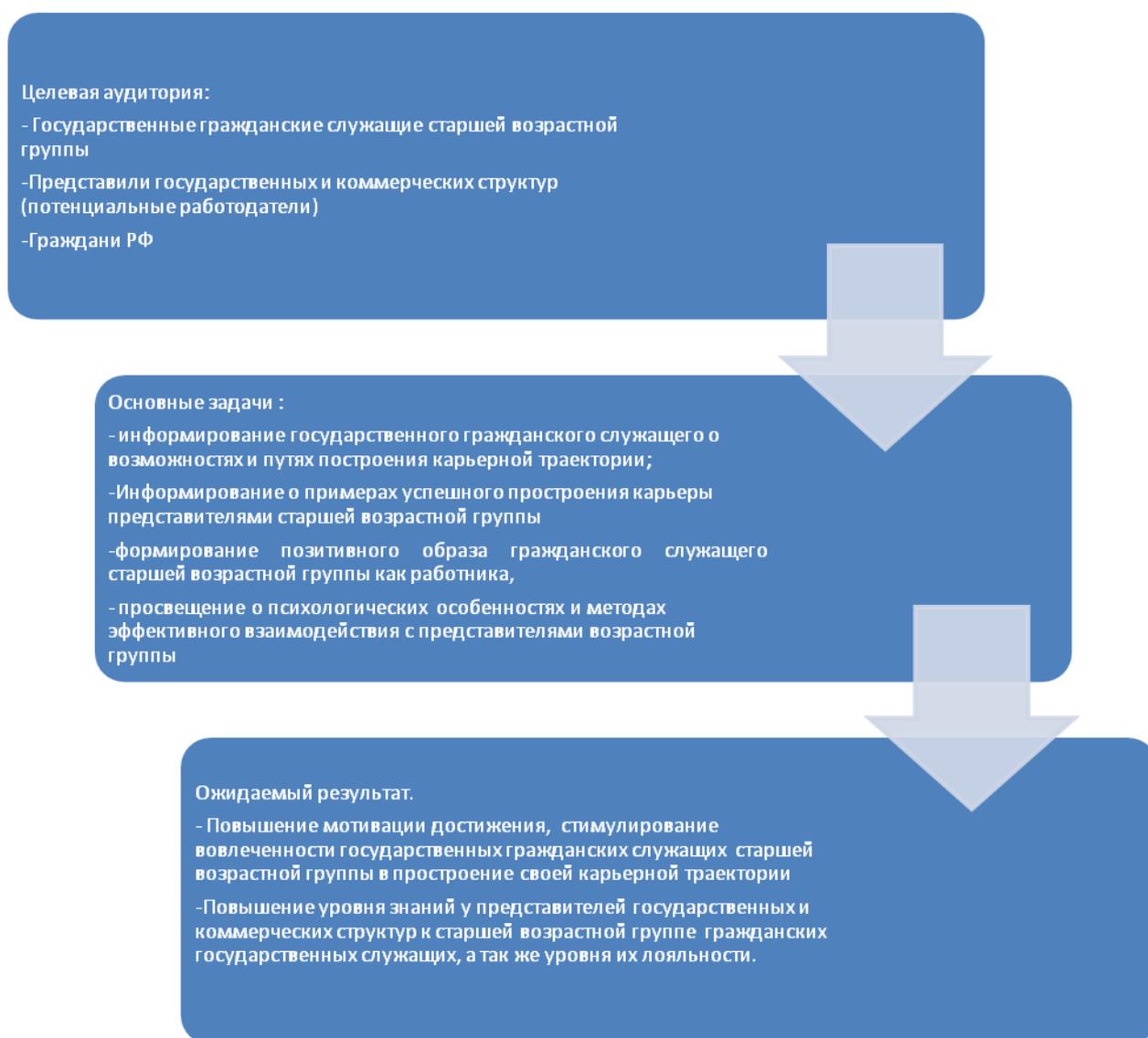


Рисунок 7 – Основные параметры информационной компоненты

Одной из технологий направленной на вовлечение государственных гражданских служащих в процесс построения карьерной траектории, является положительный личный пример и возможность получения общественного признания личных достижений. Для реализации этой технологий предлагается создание сервиса в формате «Форум» и размещение ссылки на него в настоящем блоке.

*Технологическая сторона компоненты «Оценка» информационно-психологического сервиса*

Подходы к оценке кадрового потенциала государственной гражданской службы были предложены в 2013 г. Минтрудом России и изложены в Методическом инструментарии по проведению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. Комплексная оценка служащих состоит из трех компонентов – оценки квалификации, оценки профессиональных компетенций и оценки эффективности их деятельности. В целях проведения оценки профессиональных компетенций формируется модель профессиональных компетенций для каждой должности (группы должностей). В качестве основного метода оценки предлагается использовать современную модификацию метода 360 градусов (опрос делового окружения сотрудника и самооценка). Однако цель оценки не связана с построением карьерной траектории государственным гражданским служащим старшей возрастной группы, а предлагаемый метод не позволяет дать объективную оценку его знаниям, навыкам и умениям.

Таким образом, в рамках информационно-психологического сервиса для оптимизации использования уникальных ресурсов представителей государственных гражданских служащих старшей возрастной группы будет использоваться личностно-профессиональная диагностика. Технология состоит в выявлении ключевых ресурсов человека и представляет собой комплексную систему, дающую возможность оценить многогранность индивидуальных особенностей государственного служащего старшей возрастной группы. Особенно актуальна и эффективна эта методика для государственных служащих категории – Руководитель. Согласно нашим исследованиям представители именно этой категории, максимально востребованы на сегодняшний день и являются наиболее активными представителями старшей возрастной группы в точки зрения построении своей карьерной траектории.

Коренное отличие, наиболее важное для нас с точки зрения положительной мотивации и позитивного отношения к вопросам построения карьерных траекторий гражданскими государственными служащими старшей возрастной группы в силу специфики

их психологии, заключается в термине «ресурсы». Именно он отличает ресурсный подход к диагностике от аналогов, применяемых зачастую в бизнесе и базирующихся на принципе дефицитарности – виде диагностики, направленной на выявление слабых сторон человека, что может привести к деактивации тестируемого. Ресурсный подход, напротив, направлен на выявление сильных сторон тестируемого. Соответственно, применение ресурсного подхода позволяет «увидеть» различные варианты применения разнообразных талантов человека.

Ресурсный подход, разрабатываемый в Академии, предполагает широкий арсенал современных кадровых технологий, применяемых в личностно-профессиональной диагностике, синергетически обогащён авторскими разработками глубинного биографического анализа. Что позволит создать на его базе эффективную систему как оценки, так и самооценки государственных гражданских служащих старшей возрастной группы. При этом эффективным инструментом оценки, особенно для категории Руководитель, будет являться структура сетевого оценочного центра, позволяющая пройти оценку очно.

Использование комплексного инструментария, который включает в себя авторские тестовые методики, глубинное интервью, интернет-анализ, видеопрезентацию, специализированные творческие задания и т.д., а так же вариантность технологии позволит в полном объеме решить задачи оценки государственных гражданских служащих старшей возрастной группы всех категорий.

Основные методики, которые будут применены для создания комплексной системы выявления уникальных компетенций государственных служащих старшей возрастной группы:

1. Тестирование личностно-профессиональных ресурсов (авторские методики, ведущие мировые технологии в адаптированном виде)

Цель: Экспресс-оценка управленческого потенциала, личностно-профессиональных ресурсов и индивидуально-психологических особенностей.

Применяемые опросники интегрируют несколько методик, объединенных в единый комплекс. Основу составляет психобиографическая составляющая. Кроме этого, в него включены блоки оценки управленческой концепции и стиля управленческой деятельности.

2. Анкетирование

Цель: Получение формализованных параметров ключевых достижений в профессиональной деятельности оцениваемого, его профессиональных ресурсов и

особенностей карьерного пути, предпочтений в выборе видов деятельности и условий сотрудничества.

### 3. Творческое задание (Тематическое эссе)

Цель: Получение дополнительной личностно-профессиональной информации об оцениваемом, его профессиональных взглядов и экспертного видения на заданную тему.

По итогам проведенной личностно-профессиональной диагностики формируется отчет, наглядно показывающий, на каком уровне развития находится та или иная компетенция. На основании этого формируется перечень должностей, видов деятельности, в которых государственный гражданский служащий старшей возрастной группы будет наиболее эффективен и сможет максимально самореализоваться, также отражается потребность в профессиональном развитии. Все эти данные входят в состав электронной карты карьерной траектории государственного служащего старшей возрастной группы.

*Электронная карта карьерной траектории государственного гражданского служащего старшей возрастной группы*

Электронная карта карьерной траектории государственных гражданских служащих старшей возрастной группы (далее – ЭККТ) – это электронный, интерактивный документ. Содержание ЭККТ: подробная информация о профессионально-личностной диагностике, профессиональном развитии включая самообразование, особенностях профориентирования служащего. ЭККТ представляет собой современный, удобный инструмент взаимодействия всех заинтересованных сторон, тем самым способствуя формированию условий для реализации стандартов нового поколения по развитию информационной среды.

ЭККТ позволяет реализовать несколько задач:

- систематизировать и обрабатывать информацию о личностно-профессиональной диагностике служащих старшей возрастной группы;
- систематизировать и обрабатывать информацию о профессиональном развитии служащих старшей возрастной группы;
- контролировать вовлеченность служащих старшей возрастной группы в процесс обучения и развития;
- развивать конкурентоспособность служащих через совершенствование профессиональных знаний и умений в соответствии с современными требованиями;
- развивать систему самообразования служащих;
- выработать мотивацию у служащих к самосовершенствованию и профессиональному росту;

- формировать отчеты по выборке запросов;
- осуществлять поиск специалистов с нужными характеристиками;
- прогнозировать варианты успешных карьерных траекторий;
- дает возможность в режиме-онлайн планировать перемещение и ротацию кадров.

ЭКПР состоит из четырех информационных блоков, включающих в себя:

- Общие данные по служащему.
- Результаты лично-профессиональной диагностики. Перечень и уровень развития уникальных компетенций, где каждой компетенции присваивается бал, чем выше бал тем более развита данная компетенция.
  - Квалификационные требования к занимаемой должности, и перечень должностей квалификационные требования которых максимально соответствуют оценочному профилю служащего старшей возрастной группы.
  - Блок образования (профессионального, дополнительного, самообразования).

Внедрение ЭККТ дает возможность автоматизировать и повысить эффективность системы управления построения карьерных траекторий государственных гражданских служащих старшей возрастной группы, эффективно использовать этот уникальный человеческий ресурс, формировать внешний резерв, в том числе для проектной работы, в режиме-онлайн планировать перемещение и ротацию кадров.

Государственным гражданским служащим старшей возрастной группы внедрение ЭККТ предоставит инструментарий для планирования своей карьерной траектории, выявления сильных сторон своих лично-профессиональных характеристик и формирования своих конкурентных преимуществ в виде уникальных компетенций.

Результатом внедрения ЭККТ можно считать создание визуального профиля карьерного развития государственного гражданского служащего старшей возрастной группы, электронный формат которого удобен для разностороннего анализа профессионального и карьерного развития служащих старшей возрастной группы со стороны кадровой службы и удобен самим служащим для планирования своих карьерных траекторий.

*Технологическая сторона компоненты «Обучение» информационно-психологического сервиса*

Для реализации задач помощи представителям кадровых служб и государственным гражданским служащим в построении успешных карьерных траекторий служащих старшей возрастной группы, информационно-психологический портал выступает в роли

образовательного ресурса и обеспечивает своих пользователей обучающими, образовательными программами (Рисунок 8).



Рисунок 8 – Наполнение компоненты «Обучение» информационно-психологического сервиса

Для повышения эффективности образовательных и обучающих программ, тематическое наполнение образовательного ресурса осуществляется: исходя из анализа запросов потребителей на образовательные услуги и путем сравнительного анализа потребности рынка труда с результатами личностно-профессионального тестирования государственных гражданских служащих старшей возрастной группы, на основании которого потребителям будут предложены тематическое наполнение отвечающее актуальным потребностям рынка труда.

## **11 Анализ рисков внедрения информационно-психологического сервиса для построения карьерной траектории государственными гражданскими служащими старшей возрастной группы**

Как и при внедрении любой технологии, при внедрении кадровых технологий возникает ряд рисков, которые могут оказывать существенное влияние на реализацию задуманного.

В ходе анализа возможных групп рисков, связанных с внедрением информационно-психологического сервиса для построения карьерной траектории государственных гражданских служащих, проведенного экспертным путем, были выделены 4 основных группы, в каждой из которых можно выделить риски частного характера:

- Финансовые риски, связанные с наличием соответствующих бюджетов на запуск информационно-психологического сервиса, а также на его поддержание в рабочем состоянии и дальнейшее развитие;

- Риски, связанные с востребованностью информационно-психологического сервиса, как среди государственных служащих старшей возрастной группы, так и среди кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, а также со стороны руководителей – лиц принимающих решения об использовании уникальных ресурсов госслужащих старшей возрастной группы;

- Техничко-технологические риски, связанные с совместимостью предлагаемых решений с существующими платформами, на которых функционируют программы управления кадрами государственной гражданской службы;

- Риски, связанные с изменением контекстуальных факторов, включая развитие действующего законодательства, как о государственной гражданской службе, так и пенсионного и трудового законодательства в части регулирования времени выхода на пенсию.

Первая группа рисков связанная с финансовой обеспеченностью предлагаемых решений зависит как от текущего состояния государственного бюджета на государственное управление, так и от перспектив его состояния. В условиях разворачивающегося финансово-экономического кризиса дефицит бюджета становится все более и более осязаемой реальностью, что ставит под вопрос внедрение разнообразных технологий, направленных на решение задач развития. Так как в подобных условиях каждый раз возникает вопрос о целесообразности затрат на реализацию социальных задач и тем более, на расширение подобных обязательств, то и выделение средств на внедрение программ, связанных с созданием сервисов для лиц старшей возрастной группы может подлежать секвестированию.

Минимизация подобных рисков должна достигаться за счет обоснования экономической целесообразности реализации подобных программ, которые могут не только выполнять социальные функции, но и приносить ощутимую пользу за счет вовлечения госслужащих старшей возрастной группы в активную профессиональную деятельность. Как повышение общей результативности деятельности государственных органов, наиболее полно использующих личностно-профессиональные ресурсы таких госслужащих, так и определенная экономия бюджетных средств (например, связанная с сокращением расходов на привлечение и отбор новых сотрудников и их последующей адаптацией) может служить

аргументом для формирования финансовых планов на разработку и внедрение соответствующего информационно-психологического сервиса.

Риски, формируемые возможной низкой востребованностью предлагаемого сервиса со стороны различных субъектов связаны с новизной предлагаемого подхода и фактическим отсутствием опыта по работе с лицами старшей возрастной группой и некоторой непривычностью такого внимания для самих возрастных госслужащих. С одной стороны, кадровые службы государственных органов в своем большинстве еще не до конца освоили возможность применения современных кадровых технологий. Дополнительные усилия, связанные с осуществлением подобных функций не являются привычным видом их деятельности. Довольно часто у специалистов кадровых служб отсутствует как опыт реализации современных кадровых и управленческих технологий, так необходимая для этого мотивация.

С другой стороны, сами государственные служащие «не избалованные» специальным вниманием к себе и понимающие всю специфику государственной службы (в частности, знающие о проявлении такого негативного явления, как «фиктивно-демонстрационная деятельность») могут (особенно в начале) довольно слабо реагировать на возможность управления собственными карьерными траекториями с использованием соответствующего сервиса.

Наконец, и руководители государственных органов, а также структурных подразделений, как правило, чаще ориентированы на привлечение более молодых сотрудников, чем на активацию потенциала работников со значительным опытом работы. Существующие предубеждения, негативный личный опыт, общественные установки могут не способствовать пониманию тех выгод, которые несет использование личностно-профессиональных, подчас уникальных ресурсов служащих старшей возрастной группы.

Снижение перечисленных выше рисков должно осуществляться комплексно за счет проведения методической, консультационной, организационной, образовательной и аналогичной деятельности. В первую очередь содержание самого сервиса и его возможности должны будут позволять решать эти задачи. Соответствующие разделы сервиса, а также механизмы их обслуживания должны конструироваться таким образом, чтобы быть удобным помогающим инструментом и для руководителей государственных органов (и структурных подразделений) и для кадровых служб данных государственных органов и для самих государственных служащих старшей возрастной группы.

Наличие группы технико-технологических рисков обусловлено разнообразием различных программных продуктов, обеспечивающих автоматизацию системы управления персоналом, в том числе в государственных органах. Разрабатываемая концепция информационно-психологического сервиса для оптимизации карьерных траекторий государственных гражданских служащих старшей возрастной группы предполагает использование данного сервиса в первую очередь через Портал управленческих кадров. С одной стороны, в настоящее время, существуют устойчивые планы развития Портала и усиления его роли в управлении кадровыми процессами и процедурами на государственной службе. С другой стороны, его существование и будущее развитие постоянно находится под «огнем критики», как со стороны практиков, так и экспертного сообщества. Таким образом, даже если необходимость разработки и внедрения информационно-психологического сервиса для госслужащих старшей возрастной группы с точки зрения целей и содержательного наполнения не будет подвергаться сомнению, его будущее все равно в определенной степени будет связано с будущим развития Портала управленческих кадров.

Минимизация, возникающих при этом рисков должна быть решена за счет технической возможности сопряжения информационно-психологического сервиса с различными технологическими платформами. А технико-технологические риски в целом должны быть оценены и снижены на этапе разработки «технического задания по разработке автоматизированной системы информационно-психологического сервиса для управления карьерными траекториями госслужащих старшей возрастной группы».

Риски, связанные с изменением контекстуальных факторов, могут зависеть от разных причин (изменение законодательства, изменение макроэкономических и социальных условий, существенные изменения на рынке труда и пр.) Наиболее вероятным риском, влияющим на создание и функционирование рассматриваемого информационно-психологического сервиса, является планируемое развитие действующего законодательства о государственной гражданской службе, регулирующее как предельный возраст нахождения на государственной гражданской службе, так и наступление права на пенсию. И если последние решения по поводу наступления предельного возраста нахождения на госслужбе уже приняты, то вопрос увеличения пенсионного возраста, с одной стороны административно решен, с другой не легитимизирован полностью. Более того, не смотря на общую неоспариваемость тезиса об увеличении пенсионного возраста для госслужащих, остается достаточно много технических вопросов по реализации данного положения.

Конкретная реализация тех или иных механизмов, связанных с увеличением пенсионного возраста для государственных служащих может самым серьезным образом повлиять на кадровые процессы, в которых принимают участие старшие по возрасту госслужащие. Это может быть, как и рост числа госслужащих, стремящихся своевременно выйти на пенсию по возрасту, так и замедление данных процессов. Все будет зависеть от конкретных условий реализации данных предложений по увеличению для них пенсионного возраста.

Данные риски могут быть учтены за счет внимательного изучения проектов нормативно-правовых актов, регулирующих соответствующие вопросы и прогнозирования развития ситуации в аналогичных случаях, а также исходя из логики людей, оказавшихся в ситуации выбора определенной модели поведения.

В целом риск реализации проекта по созданию и внедрению информационно-психологического сервиса для госслужащих старшей возрастной группы может быть рассчитан по методу DICE.

В рамках данного метода рассматривается 4 жестких фактора, которые являются «лакмусовой бумажкой» для оценки вероятности успеха (и соответственно – неуспеха) любого проекта изменений.

Вероятность реализации проекта изменений рассчитывается по формуле (2):

$$DICE = D + 2*I + 2*C1 + C2 + E, \quad (2)$$

где

D — Протяженность проекта и отдельных его этапов во времени (Duration) — время между контрольными точками проекта.

I — Ответственность (Integrity) – качество изменений будет зависеть от квалификации и меры ответственности исполнителей.

C — Приверженность (Commitment) — поддержка изменений со стороны влиятельных сотрудников, руководителей — (C1); а также сотрудников, которых непосредственно затрагивают изменения — (C2).

E — Усилие (Effort) — объем новых обязанностей и необходимой в связи с этим дополнительной нагрузки на сотрудников, включенных в реализацию изменений помимо их текущей оперативной работы.

Каждому из рассмотренных факторов присваивается числовое значение от 1 (благоприятный) до 4 (маловероятный/неблагоприятный).

Чем большее количество баллов набирает проект, тем более рискованной становится его реализация.

Проекты со значениями DICE, находящимися между 7 и 14 баллами являются наиболее лучшими с точки зрения рисков (находятся в «зоне успеха»), проекты с баллами между 14 и 17 являются рискованными (находятся в «зоне беспокойства»), проекты с более, чем 17 баллами – очень рискованны (находятся в «зоне бедствия»).

Рассчитаем экспертным путем степень риска, связанного с внедрением информационно-психологического сервиса для госслужащих старшей возрастной группы.

Протяженность разработки и внедрения проекта до момента получения первых положительных результатов составляет около одного года. При этом промежуточные точки контроля проекта располагаются во времени на стоянии не более квартала. С учетом средней протяженности проекта во времени и его отдельных этапов данному показателю (D) может быть присвоено значение «2».

С учетом квалификации исполнителей достаточной для реализации данного проекта и высокой степени ответственности всех субъектов включенных в его реализацию, второму показателю (I) присваивается значение «1».

Поддержка предполагаемых изменений, как со стороны влиятельных сотрудников, так и руководителей может ожидаться достаточно серьезной. Это связано с тем, что среди и тех и других (например, государственных служащих категории «руководитель» высшей группы должностей) находится достаточно большое число служащих именно старшей возрастной группы, либо они приближаются к данному возрасту. В какой-то степени личная проекция и заинтересованность «влиятельных» государственных служащих может способствовать успешной реализации проекта. Значение C1 = «1».

Поддержка реализации проекта со стороны самих государственных гражданских служащих старшей возрастной группы также весьма вероятна с учетом их личной высокой заинтересованности. Таким образом, значение C2 также равно «1».

Основная рабочая нагрузка в связи с дополнительным объемом новых обязанностей в первую очередь ляжет на сотрудников кадровых служб государственных органов. Действительно помимо текущей оперативной работы, которую они выполняют, и объемы которой постоянно растут, появится необходимость выполнения еще одной задачи. При этом общий уровень вовлеченности во внедрение современных кадровых технологий со стороны

этой группы сотрудников все еще остается не достаточно высоким, в связи с чем, можно прогнозировать известное сопротивление. Такое сопротивление, скорее всего, будет носить пассивный характер и выражаться в попытке минимизации усилий за счет более формального – демонстративно-фиктивного исполнения соответствующих обязанностей. Данный тезис, безусловно, не может быть распространен на всех специалистов и руководителей кадровых служб государственных органов. К тому же с течением времени, доля данных специалистов, занимающих активную профессиональную позицию, постоянно растет. Тем не менее показателю E скорее всего может быть присвоено значение «3».

Рассчитаем итоговое значение вероятности успеха проекта изменений, связанных с внедрением информационно-психологического сервиса для госслужащих старшей возрастной группы по формуле (2) DICE

$$DICE = 2 + 2*1 + 2*1 + 1 + 3 = 10$$

Согласно полученным данным разработка и реализация информационно-психологического сервиса по построению индивидуальных карьерных траекторий госслужащими старшей возрастной группы находится в «зоне успеха».

## Список использованных источников

- 1 Смирнова Т.В. Концептуальные основания реализации социально-трудового потенциала пенсионеров по возрасту. 2010.
- 2 Хохряков Б.С., Попов В.Г. Современное Российское чиновничество: динамика и основные тенденции развития. Чиновник. 2003. № 23.
- 3 Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Инфра-М., 2001. С. 431.
- 4 Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство «Альфа-пресс», 2008. С. 693.
- 5 Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: учебное пособие. СПб.: Изд-во «Речь», 2000. С. 202.
- 6 Энциклопедия менеджера. Википроект E-xecutive.ru. URL: [www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/Возраст\\_и\\_карьера](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/Возраст_и_карьера) (дата обращения: 30.10.2015).
- 7 URL: <https://ru-ru.facebook.com/alena.vladimirskaya/posts/10204369558051972> (дата обращения: 30.10.2015).
- 8 Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 05.10.2015) «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Ст. 25.1.
- 9 Бахарев В.В. Служебная карьера в восприятии и оценке государственных служащих региона / В.В. Бахарев, Г.А. Надеев // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2013. № 2 (26). С. 72-83.
- 10 Щербакова Е. В Европе быстро повышается экономическая активность женщин и людей старших возрастов. Население и общество. 2008. N349 – 350. URL: <http://demoscope.ru/weekly/2008/0349/barom03.php> (дата обращения 22.10.2015).
- 11 Пенсионный возраст новых гонконгских гражданских служащих возрастет до 65 в соответствии с новыми планами. URL: <http://www.scmp.com/news/hong-kong/article/1463866/plan-unveiled-push-civil-servants-retirement-age-65?page=all> (дата обращения 25.10.15).
- 12 Турчинов А.И. Управление персоналом: Учебник/ Общ.ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2002. С. 362.
- 13 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М., 2007. С. 295.
- 14 Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 243.

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

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

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

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