

---

## ФАКТОРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ УСПЕШНОСТИ РАБОТНИКОВ СТАРШИХ ВОЗРАСТОВ

---

**Майер Екатерина Витальевна**, асп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: starkavit@gmail.com

*Цель:* определить составляющие профессиональной успешности работников старших возрастов и факторы ее формирования. *Обсуждение:* профессиональная успешность работников старших возрастов существенно зависит от понимания менеджментом организации основных влияющих на нее причин. Дискуссия в научной среде показывает гетерогенность трактования составляющих успешности (способности, интеллект, знания, умения, навыки, профессионально важные качества, компетентность, ресурсы, потенциал), что создает определенные проблемы для внутреннего рынка труда и взаимодействия работодателя и персонала. Один из подходов к пониманию особенностей формирования и оценки профессиональной успешности работников старшего возраста – исследование уровня компетенций и вовлеченности. *Результаты:* раскрыты составляющие успешности возрастных работников организации и определены объективные и субъективные факторы, от которых зависит ее рост.

**Ключевые слова:** работники старшего возраста, профессиональная успешность, компетенции, вовлеченность, управление персоналом.

**DOI:** 10.17308/meps.2017.3/1637

### **Введение**

Работодатели не ограничиваются приобретением рабочей силы, а стремятся к росту успешности занятых работников, в соответствии с чем становится актуальной проблема выявления факторов, способствующих совершенствованию их компетентности и вовлеченности. Особое место в этом вопросе отводится работникам старших возрастов, удержание которых в организации позволяет использовать накопленный опыт, сохранять корпоративную культуру и преемственность, воспитывать новое поколение на сформированных традициях. Тенденция исследования этих проблем стала наиболее актуальной с 2005 г., когда в периодизации управления персоналом появилась стадия, определяемая как «партнерство по бизнесу» [5].

Под профессиональной деятельностью понимают активность человека, направленную на преобразование предмета труда с целью получения результата, отвечающего общественным и личным, материальным и духовным потребностям [4]. Профессия предоставляет уникальную возможность применить свои способности, реализовать потребность быть личностью, индивидуальностью в профессиональном труде [6]. Профессиональная успешность работника складывается из совокупности позитивных результатов, накопленных в течение карьеры [22].

Значимость профессионального успеха подчеркивалась еще в концепции профессионального развития, предложенной А.Маслоу, где центральным понятием является самоактуализация – стремление человека совершенствоваться, выражать, проявлять себя в значимом для него деле [11]. Для сотрудников старшего возраста успешность в профессиональной сфере имеет особое значение, поскольку неудовлетворенность своим профессиональным и должностным статусом может привести к пересмотру всей профессиональной жизни.

### **Определение составляющих успешности**

Обычно профессиональная успешность выступает в качестве позитивного фактора, который гарантирует не только социальную и экономическую стабильность человека, но и реализацию потенциальных возможностей, способностей и свойств [3, 17]. Но при этом свойства человека также влияют на профессиональную успешность, что вызывает важную для исследователей и практиков взаимозависимость этой диады. Практика показала, что число составляющих успешности прогрессивно возрастает. К ним относят способности, интеллект, знания, умения, навыки, профессионально важные качества, компетентность, ресурсы, потенциал [20]. Растет и число выявленных факторов, влияющих на профессиональную успешность.

Есть мнение, что к объективным факторам профессиональной успешности относятся требования, нормы и ограничения, выдвигаемые со стороны профессии, наличие у работника определенных свойств и особенностей (профессиональные знания, умения, навыки, профессионально важные качества). В группе субъективных факторов – наличествующие у индивида задатки и способности, индивидуально-психологические свойства и особенности, мотивация и уровень притязаний, а также самооценка [15]. Согласно другой позиции, необходимо соотносить профессиональную успешность со спецификой деятельности, условиями ее осуществления [21].

В поисках эффективного подхода по оценке и формированию профессиональной успешности работников на предприятии в зарубежной и отечественной практике специалисты сосредоточились на исследовании компетенций, поскольку проявлением успеха в профессиональной деятельности является не просто достижение значимой цели, но и преодоление или преобразование условий, препятствующих ее достижению [14].

В российской исследовательской среде компетенцию часто рассма-

тривают как поведенческую характеристику, то есть поведение, которое человек демонстрирует на работе, и которое складывается из его прошлого опыта, знаний, навыков и мотивации. Или – как характеристику личности, которая важна для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которая может быть измерена через наблюдаемое поведение. В исследованиях зарубежных ученых в части, касающейся определения компетенции, нет существенных разногласий. В целом любое определение включает в себе формулировки ожидаемых действий, которые должны дать полную картину наиболее значимых компонентов поведения, ценностей, необходимых для успеха организации.

Ряд ученых приходит к выводу, что успешность не сводится только к компетенциям. Часто можно встретить людей, обладающих обширными знаниями, мотивированных, но не ощущающих свою успешность [12]. Это позволило ученым предположить, что с успешным выполнением работы связаны не только компетенции (как ожидаемые действия), но и экстраролевое поведение – поведение сотрудников, выгодное для организации, но не закрепленное в должностной инструкции [7]. С. Дж. Мотовидло выявил два элемента общей успешности: выполнение задания и совершение действий, не предусмотренных должностными обязанностями, но необходимых для улучшения психологического и социального функционирования организации (contextual performance) [2]. Он предположил, что действия, связанные с выполнением заданий, скорее всего, будут меняться в зависимости от их содержания и связаны с когнитивными способностями. Действия, связанные с «contextual performance», зависят от особенностей личности, не связаны с выполняемыми обязанностями и включают в себя такие черты, как настойчивость, лояльность, соблюдение организационной политики, инициатива и саморазвитие, поддержка и продвижение целей организации.

Следовательно, успешность сотрудников связана не только с компетентностью, но и с вовлеченностью, зависящей от воспринимаемой организационной поддержки и мотивации [10]. Воспринимаемая организационная поддержка (ВОП) является степенью, в которой сотрудники уверены, что они оценены работодателем. Считается, что наиболее важные показатели ВОП – это организационная справедливость и поддержка руководителя. Организационная справедливость определяется как отсутствие предвзятости, точность информации, наличие механизма выявления и устранения недостатков.

Соглашаясь с позицией Е.С.Корыстиной, под трудовой успешностью работника мы будем понимать, во-первых, совокупность профессиональных знаний и навыков, во-вторых, мотивации и уверенности, позволяющие работнику достигать выполнения стратегических и оперативных задач организации [9] (рис.).

Согласно приведенной на рис.1 структуре, трудовая успешность работника старшего возраста определяется профессионализмом и уровнем вовлеченности. Профессионализм зависит от имеющихся профессиональ-

ных знаний и навыков, а вовлеченность – от уверенности и мотивации.



Рис. Составляющие профессиональной успешности

### **Факторы повышения трудовой успешности работников старшего возраста**

С точки зрения теории человеческого капитала особенности накопления, использования и оплаты знаний работников старших возрастов заключаются в следующем:

1. Работники старшего возраста дольше развивают свой человеческий капитал, поэтому являются более производительными, их заработная плата повышается с возрастом, темп ее роста связан с уровнем образования (модель Г. Беккера).

2. Работники старших возрастов накопили специфические знания, которые повышают их производительность и ценность в данной фирме, однако снижают востребованность в другой, чем объясняется снижение трудовой мобильности с возрастом (модель Б. Йовановича).

3. Поскольку работники старших возрастов, длительное время работающие в компании, получают заработную плату выше своей производительности, то им необходимо доказывать свою ценность для компании, передавая свои знания и опыт более молодым коллегам (модель Э. Лазара).

4. Чем дольше работник обучается внутри фирмы, тем выше его шансы получить заработную плату, соответствующую его вложениям в образование. Фирмы не нанимают работников старших возрастов, поскольку рабочие места могут быть заняты инсайдерами вследствие лучшей о них информации (модель Л. Кармайкла).

Следовательно, если работник старшего возраста имеет большой стаж в данной организации, участвует в программах обучения, готов к передаче знаний, его профессиональная успешность будет расти. Негативное отношение большинства компаний к вложениям в обучение сотрудников старших возрастов, связанное с ожиданием их скорой отставки, научного подтверждения не получает. Вложения в обучение молодых работников, обладающих большей профессиональной и географической мобильностью, сопоставимы с затратами на повышение компетенций сотрудников старшего

возраста, если принимать во внимание их более долгую занятость и возможность реализации полученных компетенций в рамках одной компании [19].

Знания сотрудников целесообразно рассматривать в тесной связи с навыками. Ученые определили, что приобретаемые навыки уменьшают первоначальные когнитивные требования, и выделили три этапа:

- 1) приобретение первоначальных, «сырых» знаний;
- 2) обобщение знаний (появление определенных правил и процедур в действиях);
- 3) выработка навыка (доведение действий до автоматизма).

Накопленный опыт, знания, умения представляют для человека ценность, но могут создавать трудности в его восприятии новых прогрессивных идей, тормозить рост творческих возможностей. Прошлый опыт, т.н. «апперцептивная масса»<sup>1</sup> при отсутствии разумной гибкости и многогранности могут стать источником консерватизма, ригидности, неприятия всего нового.

Р. Кеттелл предложил классифицировать интеллект на флюидный (подвижный, текучий) и кристаллизовавшийся [1]. Флюидный интеллект отвечает за скорость и точность оперирования текущей информацией, а кристаллизовавшийся интеллект заключает в себе различные устойчивые знания. Когда в связи с возрастным ослаблением флюидного интеллекта способность выполнять определенные виды задач снижается, возникают эффективные стратегии их решения с помощью кристаллизовавшегося интеллекта, который поступательно развивается на протяжении всей жизни человека.

Успешность применяемых работниками старших возрастов знаний и навыков будет зависеть от возможности решать сложные задачи, используя кристаллизовавшийся интеллект, и применения новых умений и навыков на практике в профессиональной деятельности.

Уровень интеллекта, необходимый для успешного выполнения профессиональных обязанностей, и важность замещения должности для выживания и функционирования организации являются параметрами, определяющими уверенность работника в своей ценности для организации [16]. Профессиональная уверенность лиц в свои возможности на рынке труда определяется также и их профессиональной мобильностью. Теоретические и практические составляющие позволяют сделать вывод, что профессиональная мобильность снижается с возрастом, поскольку благодаря накоплению специфических для конкретного предприятия или должности навыков, вероятность смены места работы сотрудником снижается [13].

Профессиональная неуверенность у работников старшего возраста может возникнуть при смене профессии, поскольку переход к иному виду деятельности связан с перестройкой ранее сложившихся стереотипов на

---

<sup>1</sup> «Апперцептивная масса» – выражение, введенное И. Гербартом (Германия, XIX в.) и означающее представления, вытиснутые в бессознательное, связывающие новые представления с существующим опытом.

всех уровнях (когнитивном, эмоциональном, поведенческом) и приобретением новых знаний, умений, навыков, профессиональных качеств.

Пожилые работники, как правило, зарабатывают больше, чем молодые специалисты, однако динамика повышения заработной платы идет затухающими темпами и работодатель реже финансово поощряет данную категорию работников [8]. Сужающееся профессиональное пространство – основная проблема профессиональной уверенности в старшем возрасте, компенсацией которого могут послужить различные профессиональные награды, назначение социально значимых должностей, премии, звания и т.п. [6]. Карьерный рост работников старшего возраста во многом связан с тем, сумели ли они за годы своей работы занять ключевые позиции в «рабочих коалициях» в организации и могут ли оказаться полезными тем, от кого зависит их продвижение.

Следовательно, при исследовании профессиональной уверенности сотрудника старшего возраста целесообразно учитывать следующее:

- этап карьеры – люди старшего возраста, сменившие профессию, и молодые сотрудники, пришедшие в организацию, на начальных этапах испытывают схожие психологические сложности, однако, подходы к адаптации и повышению уверенности должны строиться с учетом возрастных особенностей и приобретенного профессионального опыта;
- восприятие должности сотрудником как ответственной, значимой для компании;
- наличие в организации методов подтверждения профессиональной успешности.

Исследователи сходятся во мнении, что с возрастом мотивационная структура личности претерпевает изменения. Среди факторов, влияющих на трудовую мотивацию работников старших возрастов, можно выделить:

- экономические – уровень благосостояния работника, необходимость поддерживать детей, родственников, находящихся на иждивении;
- биологические – состояние здоровья, пол, возраст;
- социальные – привычка к постоянной занятости, престиж профессии, стремление к передаче опыта, сохранению связи с коллективом;
- психологические – сохранение положительной жизненной перспективы, переосмысление жизни;
- организационные – соответствие условий и организации труда требованиям возрастных особенностей, поддержание здорового образа жизни, управление персоналом различных возрастов с учетом их особенностей и интеграции.

По мере увеличения возраста работников наблюдается переход от доминирования внутренних мотивов к преобладанию внешних, от приоритетности внешних положительных (мотивы успеха и достижения) к нарастанию проявлений внешних отрицательных мотивов (мотивы избегания неудач).

Суммируя вышесказанное, мы сгруппировали составляющие успешности и влияющие на них факторы в табл.

Таблица

Составляющие успешности работников старших возрастов и факторы, которые на них влияют

Составляющие успешности		Факторы успешности				
		Внутренние				Внешние
Компетенции	Знания	Объективные				
		Готовность к получению знаний		Готовность к передаче знаний		Равные возможности профессионального обучения
	Навыки	Желание решать сложные задачи		Желание применять умения на практике		
		Субъективные				
Вовлеченность	Уверенность	Понимание должности как значимой		Ощущение поддержки организации		Наличие методов подтверждения успешности сотрудника
	Мотивация	Экономические	Социальные	Биологические	Психологические	

Практика показала, что работники старшего возраста не обязательно хотят продолжать трудовую деятельность [18], и чрезмерное повышение интенсивности их использования может привести к негативным последствиям.

### Заключение

Усилия работодателей должны быть направлены на пересмотр многих аспектов занятости работников старших возрастов: предоставление равных возможностей профессионального обучения, задействование кристаллизовавшегося интеллекта, разработку методов подтверждения успешности сотрудника, приведение условий и организации труда требованиям возрастных особенностей, поддержание здорового образа жизни, управление персоналом различных возрастов с учетом их особенностей и интеграции. Внешние факторы способствуют формированию необходимых объективных и субъективных внутренних факторов успешности. Работники старшего возраста, ощущающие поддержку организации и осознающие важность своей должности, будут успешнее справляться со своими профессиональными обязанностями. В то же время сотрудники старшего возраста должны быть готовы приобретать, применять и передавать знания и навыки.

### Список источников

1. Cattell R.B. *Abilities: Their structure, growth, and action*. HoughtonMifflin, 1971.
2. Motowidlo S.J., Packard S.J., Manning R.M. Occupational stress: its causes and consequences for job performance // *Journal of applied psychology*, 1986, no. 71, pp. 618-629.
3. Антипина И.Ю. *Психологический возраст как фактор профессиональной успешности преподавателя вуза*. Ставрополь, 2007.
4. Деркач А.А. *Акмеология*. Москва, РАГС, 2004.
5. Дуракова И.Б. *Переоценка ценностей*

как фактор трансформации кадрового менеджмента // *Кадровик*, 2013, no. 11, с. 72-78.

6. Зеер Э.Ф. *Психология профессий*. Москва, Академический проект, 2008.

7. Климов А.А. *Идентификация с организацией и рабочей группой как фактор экстраролевого поведения работника*. Москва, 2015.

8. Корицкий А.В. Истоки и основные положения теории человеческого капитала // *Креативная экономика*, 2007, no. 5, с. 3-10.

9. Корицына Е.С. *Моббинг в успешности персонала: механизм методики предотвращения*. Воронеж, ВГУ, 2013.

10. Липатов С.А., Синчук Х.И. Социально-психологические факторы организационной приверженности сотрудников (на примере коммерческих организаций) // *Организационная психология*, 2015, no. 4, с. 6-28.

11. Маслоу А.Г. *Мотивация и личность*. Доступно: <http://www.bim-bad.ru> (дата обращения: 12.02.17).

12. Родионова Е.А. Субъектный подход к определению профессиональной успешности // *Социально-экономические и психологические проблемы управления. Сборник научных статей по материалам I (IV) Международной научно-практической конференции, проходившей в Московском городском психолого-педагогическом университете с 23 по 25 апреля 2013 года*. Ч. 1. Москва, МГППУ, 2013.

13. Роцин С.Ю., Слесарева А.А. *Межфирменная мобильность молодых работников на российском рынке труда*.

Москва, Изд. дом Высшей школы экономики, 2012.

14. Самоукина Н.В. *Психология и педагогика профессиональной деятельности*. Москва, Эксмо, 1999.

15. Самоукина Н.В. *Психология профессиональной деятельности*, 2-е изд. Санкт-Петербург, Питер, 2003.

16. Сорокин П. Социальная стратификация и мобильность // *Человек. Цивилизация. Общество*. Серия: Мыслители XX века, 1992, с. 302-373.

17. Спивак С.И. *Профессионально важные качества субъекта: ретроспектива оценки*. Доступно: <http://bs-art.ru> (дата обращения: 12.02.17).

18. Талтынов С.М. Мотивация сотрудников пожилого возраста // *Кадровик*, 2013, no. 10, с. 100-107.

19. Талтынов С.М. Проблемы удержания возрастных сотрудников в организации // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2016, no. 9 (81), с. 72-81.

20. Толочек В.А. Профессиональная успешность: понятия «способность» и «ресурсы» в объяснении феномена // *Человек. Сообщество. Управление*, 2010, no. 2, с. 20-38

21. Фурсова Д.В. Сущность и условия успешности профессиональной деятельности субъекта // *Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения*, 2012, no. 28. Доступно: <http://cyberleninka.ru> (дата обращения: 12.02.17).

22. Хаммер Я.С. Профессиональный успех и его детерминанты // *Вопросы психологии*, 2008, no. 4, с. 147-153.

---

# FACTORS OF OLDER EMPLOYEES-PROFESSIONAL SUCCESSES

---

**Mayer Ekaterina Vitalievna**, graduate student

Voronezh State University, University Sq., 1, Voronezh, Russia, 394018;  
e-mail: starkavit@gmail.com

*Purpose:* the article is devoted to determine factors of older workers' professional success. *Discussion:* the professional success of older workers depends on an understanding of factors that affect it. The implicit interpretation of the components of success leads to problems for the domestic labor market. It can also cause a difficult interaction between employer and staff. A study of the level of competencies and involvement is one way to solve the problem. *Results:* author disclose components of older employees' success and factors which affect on success.

**Keywords:** older workers, professional success, competence, involvement, personnel management.

## References

1. Cattell R.B. *Abilities : Their structure, growth, and action*. HoughtonMifflin, 1971.
2. Motowidlo S.J., Packard S.J., Manning R.M. Occupational stress: its causes and consequences for job performance. *Journal of applied psychology*, 1986, no. 71, pp. 618-629.
3. Antipina I.Iu. *Psikhologicheskii vozrast kak faktor professional'noi uspešnosti prepodavatel'ia VUZa*. Stavropol', 2007. (In Russ.)
4. Derkach A.A. *Akmeologija*. Moscow, RAGS, 2004. (In Russ.)
5. Durakova I.B. Pereotsenka tsennostei kak faktor transformatsii kadrovogo menedzhmenta. *Kadrovik*, 2013, no. 11, pp. 72-78. (In Russ.)
6. Zeer E.F. *Psikhologija professii*. Moscow, Akademicheskii proekt, 2008. (In Russ.)
7. Klimov A.A. *Identifikatsiia s organizatsiei i rabochei gruppoi kak faktor ekstrarolevogo povedeniia rabotnika*. Moscow, 2015. (In Russ.)
8. Koritskii A.V. Istoki i osnovnye položeniiia teorii chelovecheskogo kapitala. *Kreativnaia ekonomika*, 2007, no. 5, pp. 3-10. (In Russ.)
9. Korystina E.S. *Mobbing v uspešnosti personala: mekhanizm metodika predotvrashcheniia*. Voronezh, VSU, 2013. (In Russ.)
10. Lipatov S.A., Sinchuk Kh.I. Sotsial'no-psikhologicheskie faktory organizatsionnoi priverzhennosti sotrudnikov (na primere kommercheskikh organizatsii). *Organizatsionnaia psikhologija*, 2015, no. 4, pp. 6-28. (In Russ.)
11. Maslou A.G. Motivatsiia i lichnost'. Available at: <http://www.bim-bad.ru/> (accessed: 12.02.17). (In Russ.)
12. Rodionova E.A. Sub»ektnyi podkhod k opredeleniiu professional'noi uspešnosti. *Sotsial'no-ekonomicheskie i psikhologicheskie problemy upravleniia. Sbornik nauchnykh statei po materialam I (IV) Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, prokhodivshei v Moskovskom gorodskom psikhologo-pedagogicheskom universitete s 23 po 25 aprelia 2013 goda*. Chast' 1. Moscow, MGPPU, 2013. (In Russ.)
13. Roshchin S.Iu., Slesareva A.A. *Mezhfirmennaia mobil'nost' molodykh rabotnikov na rossiiskom rynke truda*. Moscow, Vyshei shkoly ekonomiki, 2012. (In Russ.)

14. Samoukina N.V. *Psikhologiya i pedagogika professional'noi deiatel'nosti*. Moscow, Eksmo, 1999. (In Russ.)
15. Samoukina N.V. *Psikhologiya professional'noi deiatel'nosti*, 2-e izd. Saint Petersburg, Piter, 2003. (In Russ.)
16. Sorokin P. Sotsial'naia stratifikatsiia i mobil'nost'. *Chelovek. Tsivilizatsiia. Obshchestvo. Seriia: Mysliteli XX veka*, 1992, pp. 302-373. (In Russ.)
17. Spivak S.I. *Professional'no vazhnye kachestva sub»ekta: retrospektiva otsenki*. Available at: <http://bs-art.ru> (accessed: 12.02.17). (In Russ.)
18. Taltynov S.M. Motivatsiia sotrudnikov pozhilogo vozrasta. *Kadrovik*, 2013, no. 10, pp. 100-107. (In Russ.)
19. Taltynov S.M. Problemy uderzhanii vozrastnykh sotrudnikov v organizatsii. *Sovremennaia ekonomika: problemy i resheniia*, 2016, no. 9 (81), pp. 72-81. (In Russ.)
20. Tolochek V.A. Professional'naia uspehnost': poniatiiia «sposobnost'» i «resursy» v ob»iasnenii fenomena. *Chelovek. Soobshchestvo. Upravlenie*, 2010, no. 2, pp. 20-38. (In Russ.)
21. Fursova D.V. Sushchnost' i usloviia uspehnosti professional'noi deiatel'nosti sub»ekta. *Psikhologiya i pedagogika: metodika i prolemy prakticheskogo primeneniia*, 2012, no. 28. Available at: <http://cyberleninka.ru> (accessed: 12.02.17). (In Russ.)
22. Khammer Ia.S. Professional'nyi uspekh i ego determinanty. *Voprosy psikhologii*, 2008, no. 4, pp. 147-153. (In Russ.)