

УДК 331.108

---

## **БАЛАНС РАБОТА-ЧАСТНАЯ ЖИЗНЬ КАК ФАКТОР УСПЕШНОСТИ В ПОЛИТИКЕ ВОЗРАСТНОГО МНОГООБРАЗИЯ. СТАТИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ИССЛЕДОВАНИЮ<sup>1</sup>**

---

**Дуракова Ирина Борисовна**, д-р экон. наук, проф.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж,  
Россия, 394018; e-mail: durakova@econ.vsu.ru

*Цель:* в статье реализована попытка обосновать возможность сохранения успешности работников старших возрастов через достижение баланса работы и частной жизни. *Обсуждение:* идея состоит в выделении в возрастной структуре группы обозначенных занятых и представлении возможного варианта условий, позволяющих работнику, во-первых, восстановиться после реализации своего труда в частной жизни. Во-вторых, минимизировать напряженность трудового процесса с учетом физического и психологического состояния снижающейся активности функций организма. *Результаты:* для реализации этой позиции определены особенности политики кадрового многообразия, актуализировано представление о балансе и дисбалансе между работой и частной жизнью, Приведена группировка конфликтов, сопровождаемых дисбаланс работа – частная жизнь у сотрудников старших возрастов. Определены установки для выполнения адаптивной работы, предполагающей приспособление к новым условиям и задачам, включая инновационные.

**Ключевые слова:** кадровое многообразие, баланс работа – частная жизнь, конфликты при дисбалансе работа – частная жизнь.

**DOI:** 10.17308/meps.2021.6/2614

### **Введение**

Демографические изменения, трансформация ценностных установок [1] и расширяющиеся масштабы интернационализации бизнеса определяют факт подвижности организационных структур. Некогда предположением, а в настоящее время реальностью становится многообразие в среде занятых. В соответствии с новыми условиями возрастает актуальность современных

---

<sup>1</sup> Статья выполнена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта 20-010-00263.

подходов к решению проблемы успешности организации на рынках сбыта, конкурентоспособности работодателя на рынке труда.

Действенным выходом в сегменте работы с персоналом стала разработка политики диверсификации. Идея менеджмента диверсификации возникла в 1960 г. в США, ее предпосылками можно считать движение за свободу женщин и движение афроамериканцев. Ставшие наиболее заметными с точки зрения дискриминации обозначенные «слабые звенья» стали стартовыми в дальнейшем представлении объекта защиты в обществе и организации.

Обеспечение защиты и формирование коллективов многообразия с введением политики диверсификации и инклюзивности сопровождается, помимо воспитания общественной толерантности, желаемыми для работодателя экономическими последствиями: открытием новых рынков и формированием инвестиционных фондов, высокой креативностью работников, низкой потребностью в неподчиняемости и саботажах [2]. Разнообразие сотрудников с различными способностями, компетенциями и талантами в среде, свободной от предрассудков, открывает шансы для творческих решений инновационных задач.

Объединяя все составляющие, с помощью которых люди могут различаться, Д.Вагнер и П. Сепери [3] выделяют две категории различий. На основании группировочного признака «осязаемость» к первой категории они относят расу, пол, возраст, физическую неполноценность. Ко второй – образование, религию и образ жизни.

Дополненные другими элементами все из существующих группировок включают возрастной признак как объективную характеристику работника, которую невозможно изменить, но можно и нужно рассматривать в формировании кадровой политики многообразия.

В зависимости от возраста меняются ожидания как работника относительно его ролей на работе и дома; так и работодателя относительно его роли в организации. В соответствии с этим в современном видении стратегии работы с персоналом, наряду с необходимостью достижения соглашений между работником и работодателем, формированием бренда работодателя, третьей составляющей выделяют обеспечение баланса между работой и частной жизнью.

### **Научные представления о частной жизни**

Знакомство с частной жизнью работника считается нормой, частью функции менеджера по персоналу интернациональной организации. Отправляя сотрудника в длительную зарубежную командировку, головной офис должен быть уверен, что семья работника поддерживает его намерения на пребывание за рубежом, готова следовать вместе с ним. Для этого выяснялось состояние здоровья командируемого и членов его семьи, в том числе хронические заболевания; вредные привычки, наличие прививок. Профессиональный статус жены (мужа), желание продолжать работу

в стране командирования, школьные намерения детей, их хобби. Возраст и состояние здоровья родителей командированного, их отношение к длительному отсутствию рядом сына или дочери.

С начала и до конца пребывания работника с семьей в принимающей стране частная жизнь также остается в поле зрения специалиста по человеческим ресурсам. Место жительства, дом или квартира, поликлиника, школа, помощь в поддержке связей с родственниками, выбор места отдыха, привыкание к местной культуре, консультации по выбору торговых точек и др.

В условиях национальной занятости многие из этих вопросов решаются работником и его семьей самостоятельно без рекомендаций руководителя или менеджера по персоналу. Согласно ст. 3.1 Конституции Российской Федерации, каждый имеет право, во-первых, на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту своей чести и доброго имени. Во-вторых, на тайну переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных и иных сообщений.

Норма невмешательства в частную жизнь в политике многообразия затрудняет определение возможности результативной связи рабочей и нерабочей жизни, достижения между ними физического и морального равновесия.

Являясь составляющей желаемого работодателем и семьей баланса, частная жизнь не имеет однозначного определения. В большей степени можно согласиться с авторами, считающими, что это понятие характеризует жизненный сегмент человека, находящийся, во-первых, вне контроля со стороны государства и общества [4]. Во-вторых, включающий всю сферу личной и семейной жизни: родственные и дружеские связи, домашний уклад, предпочтения в еде, сне, отдыхе, хобби, воспитание детей, отправление религиозных обрядов, интимные и другие личные отношения. В-третьих, предполагающий возможность человеку жить в соответствии со своими убеждениями и желаниями, не вступающими в явное противоречие с нормами права, морали, общественными интересами [4].

### **Научные представления о дисбалансе работа – частная жизнь**

Баланс работы и частной жизни складывается из трех составляющих: собственно баланс, работа и частная жизнь. Являясь соотношением взаимно связанных показателей деятельности или процесса [5], баланс в рассматриваемом вопросе не обязательно характеризует равенство сторон. Скорее, он представляет описывающий их гармонию сценарий, нахождение здоровой, взвешенной меры, позволяющей поддерживать качество жизни.

Роль жертвы, носителя долга, пребывание в постоянном состоянии стресса из-за конфликта интересов на работе и за ее пределами обеспечивают ухудшение физического здоровья, психосоматические недуги, синдром выгорания. «Образ врага» относительно профессии и рабочего места [6], неудовлетворенность в реализации вне рабочих обязанностей, увеличивающихся с возрастом из-за появления новых семейных ролей или сложности в их реализации при совмещении с функциями в организации – составляющие,

ослабляющие конкурентоспособность работника и снижающие его способность к толерантности. «Жизненный паук», или одновременное торможение в сегментах работы, личной жизни и дружеском общении, может привести к «обнулению» одного из них, попытке наполнения его новым содержанием (новая семья, новое место работы, новые друзья), что не всегда сопровождается достижением цели удовлетворенности и внутреннего комфорта.

Сопровождением дисбаланса в рабочей и частной жизни являются ролевые конфликты, возникающие как минимум по трем причинам: нарушение бюджета времени, нагрузки и перенапряжение, поведенческие особенности (табл. 1).

Таблица 1

Конфликты, сопровождаемые дисбаланс работа – частная жизнь  
у сотрудников старших возрастов

Причины конфликта		
Дисбаланс бюджета времени из-за приоритета одной роли над другими	Перегрузки	Ролевая несовместимость
<p>В центре инициированного этим фактором конфликта – неравномерное распределение времени между реализацией рабочих и вне рабочих ролей. Сверхурочная работа сокращает семейное время: выполнение каждодневных домашних функций, участие в семейных торжествах, поддержка семейных традиций, оказание помощи родственникам и друзьям, занятия спортом, полноценный сон.</p> <p>Вызывает напряженные отношения между членами домохозяйства</p>	<p>Конфликт возникает в случае необходимости выполнения одновременно функции нескольких ролей.</p> <p>Возникающий в этом случае стресс вызывают такие симптомы перенапряжения, как страх, усталость, депрессия, напряженность, равнодушие, раздражительность. Одновременное ролевое смешение может привести к доминированию одной из них и ослаблению – других. Например, в ситуации «сэндвич», характерной для работников старших возрастов. Бессонные ночи по уходу за престарелыми родителями, помощь детям в развитии подрастающих внуков, собственные плановые или ставшие внезапно необходимыми медицинские процедуры в совокупности вызывают стресс, следствием которого является сниженная концентрация внимания на рабочем объекте.</p>	<p>В основе конфликта – характерное для реализации одной роли поведение работника, повторение которого в другой роли не принимается, потому что оно несовместимо с ситуацией и не ожидается окружением. Например, авторитарное лидерство на работе не будет приниматься в семье, тем более, когда в ней есть престарелые родители, устающие на работе, делающие карьеру дети и подрастающие внуки. Постоянно реализуемое желание быстро, но менее качественно, чем требуется, закончить проект, чтобы успеть в аптеку, бытовые разговоры по телефону с родителями и др. – на рабочем месте.</p>

Причины конфликта		
Дисбаланс бюджета времени из-за приоритета одной роли над другими	Перегрузки	Ролевая несовместимость
Конфликты: работа мешает частной жизни		
Незапланированные и необъявленные задержки на рабочем месте, переработки	Забота о сохранении рабочего места	Эффективное авторитарное поведение в стрессовых условиях
Конфликты: частная жизнь мешает работе		
Присутствие на детских утренниках, спортивных мероприятиях, ожидание врача во время работы	Внезапная острая болезнь престарелых родителей или родственников, детей или внуков	Терпеливое, эмпатическое поведение по отношению к детям

### Успешность в разновозрастной инклюзивной среде

Являясь платформой формирования политики многообразия, инклюзивная среда означает такую управляемую организацию жизни общества и хозяйствующего субъекта, которая позволяет равноправно участвовать в культурных, производственных, образовательных движениях и процессах всем категориям граждан независимо от их расы, национальности, вероисповедания, пола, возраста, состояния здоровья. При разделении этих характеристик на первично- и вторично измеряемые, возраст и пол в любом содержании этих классификаций относят к первой группе (табл. 2).

Таблица 2

#### Показатели первичного и вторичного измерения в политике кадрового многообразия<sup>2</sup>

N n\п	Первичное измерение	Вторичное измерение
	Возраст	Личность
	Пол	Религия
	Национальность	Культурные ценности
	Этническое происхождение	Сексуальная ориентация
	Болезни	Социальный класс
	Ограничения (инвалидность)	Язык
	Стиль жизни	Образовательная ступень
	Курильщик/некурильщик	Академическая степень
	Карьера	Профессиональные компетенции
		Трудовой стаж
		Профессиональный опыт

Представления об успехе в гендерном разрезе оказываются неодинаковыми. Разделяя успешность на две плоскости – профессиональную и

<sup>2</sup> Табл.2-4 – составлены авт.по: Groysberg B., Abrahams R. Arbeit oder Leben?/ Harvard Business Manager. Schwerpunkt Work – Live = Balanc Studie.,2014, April [7].

личностную, работающие в менеджерском статусе мужчины и женщины показывают, что идеализированный вариант личностного успеха у них имеет много схожего (табл. 3).

Таблица 3

Составляющие профессионального успеха (в проц.)

		женщины	мужчины
1.	Индивидуальное достижение	46	24
2.	Какие-либо передвижения (перемещения)	33	21
3.	Работа с хорошим окружением и в хорошей группе (коллективе)	25	22
4.	Получение уважения от других	25	7
5.	Страсть к работе (увлеченность)	21	5
6.	Постоянное обучение и повышение квалификации	13	24
6.	Достижения организации	13	22

В суждениях относительно профессионального успеха – больше различий (табл. 4).

Таблица 4

Составляющие личностного успеха (в проц.)

		женщины	мужчины
1.	«Рассчитанные отношения» (семья, общения и др.) «Люди, которых люблю»	46	59
2.	Удовлетворенность	17	17
3.	Баланс работа – частная жизнь	13	12
4.	Жизнь, наполненная смыслом	13	12
5.	Обучение и развитие (новый опыт, личностное развитие)	8	16
6.	Финансовый успех	0	12

Результаты опроса, полученные в среде менеджеров, повышающих квалификацию в университете мирового значения, позволяют предположить, что в выборочной совокупности – респонденты разных национальностей, религий, этнического происхождения, стиля жизни, состояния здоровья. Гомогенность – скорее всего, относительно уровня образования и возрастной группы.

В составляющих профессионального успеха – баланс работы и личной жизни не упоминается. Показатель внесен как значимый при достижении личностного успеха. С возрастом, исходя из перечня приведенных в табл.1 конфликтов, ситуация изменяется. Успешность ощущается возможной, если работа дает сотруднику шансы реализовать себя не только в роли менеджера или инженера, но и члена семьи, участвующего в личностном и профессиональном становлении своих детей, воспитании внуков, помогающего родителям, а также заполнить личное пространство досугом и хобби. Успешность зависит и от возможности восстановить себя в семье, на даче,

стадионе, в кругу друзей и родственников. Выявлено, например, что сотрудники младших возрастов отсутствуют на работе чаще, чем старшие. Продолжительность отсутствия на работе работников старших возрастов больше, чем молодых. По времени отсутствия на работе женщины опережают мужчин [8]; [9].

### **Индикаторы успешности работников старших возрастов**

Базой для разработки показателей измерения успешности является, во-первых, определение установок работников относительно отношения к работе и поведенческой готовности к ее выполнению. Во-вторых, степень владения компетенциями для выполнения работы. В-третьих, наличие необходимых индивидуальных характеристик. В-четвертых, наличие навыков социального взаимодействия.

Работа может иметь разное содержание: 1) быть обусловленной решением задачи; 2) контекстно обусловленной работой (сотрудничество, координация, взаимодействие) или 3) адаптивной, подразумевающей инновационную деятельность, необходимость приспособления.

Установки. Для выполнения, например, адаптивной работы установки могут быть представлены следующей группой:

- принятие работы, имеющий вектор возможного изменения или инноваций и готовность к реализации поручаемых заданий;
- готовность к обучению;
- готовность к разумному компромиссу и рискам относительно выполняемой работы;
- готовность к деятельности в инклюзивной среде.

Принятие инноваций и готовность работать в инновационной среде – это не уменьшающийся интерес познать и испробовать новое и непривычное, убежденность в том, что отвечать на вызовы времени необходимо, не ограничиваясь традиционными подходами, искать и делать шаги к прогрессу. Инновационная готовность как управляемая менеджментом переменная величина может быть катализатором принятия организационных решений через коммуникации и партисипативность.

Готовность к обучению. Для решения новых проблем необходимы новые знания, получаемые в процессе обучения. Установка в данном случае должна быть на объективное принятие оценки состояния нынешних знаний и умений, принятие решения на дальнейшее обучение, доведенное до планируемого результата.

Готовность к рискам. Адаптивная и инновационная деятельность рискованна вероятностью неудачи. Поэтому смелость в принятии ситуации мнимого успеха даже в случае связанных с ним собственных потерь является важной установкой для исполнителей и менеджеров. Ошибки предполагают переформулирование подходов к решению задачи, получение нового знания через обучение.

Готовность к деятельности в инклюзивной среде. Кадровое многообразие обозначает необходимость использования труда гендерно неоднородных работников, исповедующих различные религии, имеющих разный цвет кожи, ценностные установки, придерживающихся различных сексуальных ориентаций и др. В соответствии с этим для устойчивости работы группы, снижения уровня конфликтов, обеспечения творческой деятельности, ориентированной на инновационность, сотрудники должны, во-первых, представлять необходимость и особенности инклюзивной среды. Во-вторых, понимать собственную роль и ответственность занятости в условиях кадрового многообразия и принимать сложившуюся ситуацию.

Компетенции. Развитие и реализация новых идей как особенности адаптивной инновационной работы предполагает, во-первых, владение набором профессиональных и методических компетенций. Во-вторых, способность формировать из уже полученных элементов необходимые новые комбинации знаний и навыков. В-третьих, через способность и готовность к обучению получать новые компетенции, которых в арсенале работника до этого не было.

Индивидуальные характеристики для выполнения работы. Группировочным для этих характеристик целесообразен признак «может». Согласно этому признаку, работников можно группировать на иницирующих инновационные идеи, реализующих их при собственном волевом поведении доведения работы до результативного завершения или других, у которых эти качества отсутствуют. В соответствии с требованием инновационной работы значимыми индивидуальными характеристиками для ее реализации являются креативность и воля.

Введенный Юоу Р. Guilford термин «креативность» [10] обозначил в середине пятидесятих годов прошлого века веху развития соответствующего направления в науке. Являясь для организации новыми, объект, процесс или место на рынке представляют для своего развития элементы неопределенности, сомнительности с предположениями комплексного подхода к развитию [11]. В соответствии с этим в зависимости от степени новизны контуры и структура проблемы становятся неясными [12]. Проблемными являются оценка успешности, рыночные условия, реакция окружающей среды, сбор информации и генерирование знаний. Решение инновационной задачи при снижении барьеров к достижению цели, использовании накопленного потенциала, готовности и способности сотрудников экспериментировать с новыми идеями зависит от креативности [13].

Креативность работника в нашем понимании – это набор существенных способностей, которые он может активизировать для ассоциации элементов проблемного поля или сферы восприятия с ранее полученными знаниями и опытом для создания нового или более ценного продукта, представления, восприятия.

Воля – это способность работника к саморегуляции своего поведения,

в результате которой он может, во-первых, мобилизовать свои психические и физические возможности для решения поставленной задачи. Во-вторых, сознательно стремиться к осуществлению цели; в-третьих, преодолевать в процессе достижения возникающие барьеры и препятствия.

Навыки социального взаимодействия. Согласно существующим оценкам, инновации редко являются результатом отдельных сотрудников. Чаще они появляются в разбитом на этапы процессе, в котором каждый этап сопряжен с необходимостью совместной работы различных членов коллектива. В соответствии с этим для достижения сотрудничества работники должны быть наделены способностью коммуникации и работы в команде.

Выявлено, что при групповой работе квалифицированного персонала достигается больший результат, чем в изолированной деятельности «борцов-одиночек». При реализации в организации одновременно нескольких проектов работники должны владеть способностью быстро перестраиваться и входить в новую группу, становясь ее полноправным членом.

Чем больше работников входит в проектную группу и чем шире их кооперационные связи с другими подразделениями организации или вне ее, тем сильнее потребность в развитии интерактивного общения, включающего проведение переговоров, умение слушать и слышать собеседников, идти на разумный компромисс, учитывать ценностный установки коллег, обладать толерантностью в принятии других культур.

### **Достижение компромисса между работой и частной жизнью у сотрудников старших возрастов**

Демографически «старыми» являются государства, в возрастной структуре населения которых удельный вес достигших 65-летнего возраста и старше выше 7 процентов. Логично, что дожить до старческого возраста, а также перейти в возрастную группу долгожителей реально в ситуации высокого уровня экономического развития страны, социальной и медицинской поддержки граждан. Демографическое постарение, низкая рождаемость стали причиной дефицита рабочей силы. Смягчение ситуации на рынке труда стало возможным за счет работников старших возрастов и мигрантов. В соответствии с этим возрастное постарение работников и необходимость формирования в организациях инклюзивной среды – факты, с которыми высокоразвитые европейские страны столкнулись раньше других. Опыт достижения компромисса между работой и частной жизнью работников показал, что задача является сложной, до конца не решаемой. Особенно в ситуации смены модели семьи и столкновения разных культур.

Реалии смягчения ситуации дисбаланса работы и частной жизни (табл. 1) приведены в табл. 5.

Разрешение конфликтов, сопровождаемых дисбалансом работа – частная жизнь, у сотрудников старших возрастов

Менеджмент времени		
Удаленная занятость – в зависимости от сферы деятельности – частичная удаленная занятость, например, два дня в неделю. Результативна в организациях с хорошо поставленным менеджментом, включая четкое поручение заданий и контроль за выполнением.	Гибкий график работы, разработанный под каждого работника в отделе. Смещение начала, окончания работы и перерыва. Снижает уровень стресса из-за решения проблемы утренней, в часы пик поездки на работу, ожидания в дорожных пробках, возможности провести завтрак с детьми, внуками, престарелыми родителями, проводить внуков в дошкольные учреждения или школу.	Политика «трех дней», заключается в том, что работник может взять три дня в году на собственные нужды. Дни могут быть добавлением к отпуску или использоваться на личные нужды в течение рабочего периода.
Менеджмент здоровья		
Цель – поддержание психического и физического здоровья сотрудника с принятием во внимание позитивных и негативных факторов: Позитивные факторы: позитивная личностная установка на жизнь; движение, рациональное питание. Ситуация в семье, вид деятельности, социальный статус, успешность, признание, одобрение и личностная ценностная установка. Компетенции, подверженность «позитивному стрессу». Негативные факторы: частое употребление спиртных напитков, курение, неправильное питание, монотонная работа, подверженность «негативному стрессу». Перенапряжение на работе, недооценка сотрудника со стороны руководства, личностные и семейные проблемы. Мало контактов с друзьями, социальное одиночество, отсутствие производственных перспектив.		
Социальная поддержка		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Организация службы семейного сервиса, позволяющего получить консультацию и необходимую помощь в случае неожиданных семейных ситуаций</li> <li>– Обеспечение гарантии повторного трудоустройства в случае вынужденного отпуска или увольнения</li> <li>– Организация службы родители – дети для консультаций по воспитанию и решению межпоколенческих проблем</li> <li>– Организация здорового питания в организационных столовых и кафе</li> <li>– Предоставление работникам заниматься спортом по абонементам организации</li> <li>– Организация диспансеризации работников</li> <li>– Организация краткосрочных семейных экскурсий в сочетании с награждением лучших работников и др.</li> </ul>		

### Заключение

Трансформация рынка труда с увеличением в структуре занятых работников старших возрастов формируют ситуацию, подлежащую междисциплинарному исследованию. Используемые в статье методы к проведению анализа – наблюдение, группировки, классификации – позволяют:

во-первых, получить представление о кадровом разнообразии в организации и необходимости разрабатывать инклюзивную политику работы с персоналом;

во-вторых, формировать базу для обзорного и детального представления конфликтов, сопровождаемых дисбалансом работа – частная жизнь, у сотрудников старших возрастов;

в-третьих, располагать информацией о составляющих профессионального и личного успеха работников;

в-четвертых, представлять систематизированный вариант установок работников, позволяющих разрабатывать индикаторы их профессиональной успешности. В числе установок в статье рассмотрены четыре следующие: 1) принятие работы, имеющей вектор возможного изменения или инноваций и готовность к реализации поручаемых заданий; 2) готовность к обучению; 3) готовность к разумному компромиссу и рискам относительно выполняемой работы; 4) готовность к деятельности в инклюзивной среде;

в-пятых, определить мероприятия, способствующие достижению компромисса между работой и частной жизнью у сотрудников старших возрастов.

#### Список источников

1. Овчинникова Е.Ю. О правах работников в достижении баланса работа-частная жизнь // *Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сборник материалов международного научно-практического семинара. 29 декабря 2020 г. (семнадцатое ежегодное заседание)* / Воронеж, гос.ун-т; [редкол. И.Б. Дуракова, С.М. Талтынов]. Воронежский государственный университет, 2020.
2. Ожегов С.И. *Словарь русского языка*. Москва, Рус. яз., 1984.
3. Bierla I., Huver B. Richard S. (2013) New evidence on absenteeism and presenteeism // *The International Journal of Human Resource Management*, 24:7.
4. Groysberg B., Abrahams R. Arbeit oder Leben? / *Harvard Business Manager. Schwerpunkt Work – Live = Balanc Studie*, 2014, April.
5. Guilford Yoy P. *Kreativität und Messung von Kreativität – die Ursprünge der modernen Kreativitätsforschung*. In: *Innovators Guide, Switzerland*, 12, 2012.
6. Hauschildt J. *Innovationsmanagement*. Vahlen Verlag, 2004, p. 47.
7. Bartscher T., Nissen R. *Personnelmanagement*. Pearson, 2017.
8. Melsom A.M., Mastekaasa A. Gender, occupational gender segregation and sickness absence: Longitudinal evidence // *Acta Sociologica (United Kingdom)*, 2018, no. 61(3), pp. 227-245.
9. Quirrenbach S. *Personalstrategien zur Förderung von Innovationen*. Hamburg, Verlag Dr. Kovac, 2011.
10. Refisch H. Work-Live-Balabce. Wie Sie Beruf und Familie vereinbaren // *Access – «Karrierplanung» Karriere-Tips*, 2016.
11. Ruhle S., Süß S. (2020) Presenteeism and Absenteeism at Work – an Analysis of Archetypes of Sickness Attendance Cultures // *Journal of Business and Psychology* (2020), no. 35, pp. 241-255.
12. Shipton et. Al. Creativity and Innovation Management // *Managing People to Promote Inovation*, 2005, no. 14 (2), p. 119.
13. Wagner D., Sepehri P. Managing Diversity – alter Wein in neuen Schläuchen // *Personalführung*, 1999, no. 5, pp. 18-21.

---

# WORK-LIVE BALANCE AS A FACTOR OF SUCCESS IN AGE DIVERSITY POLICY. STATISTICAL APPROACH TO RESEARCH

---

**Durakova Irina Borisovna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof.

Voronezh State University, University Sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: durakova@econ.vsu.ru

*Purpose:* the article is an attempt to justify the possibility of maintaining the success of older workers through the achievement work-live balance.

*Discussion:* the idea is to allocate in the age structure of the group of designated employed and present a possible option of conditions allowing the employee, firstly, to recover after realizing their work in private life. Secondly, to minimize the stress of the work process, taking into account the physical and psychological state of the declining activity of the body's functions. *Results:* to implement this position, the specifics of the of personnel diversity are defined, the idea of balance and imbalance between work and private life is updated, a grouping of conflicts, accompanied by an imbalance of work-privacy among older employees. Installations have been identified to perform adaptive work, which involves adapting to new conditions and challenges, including innovative.

**Keywords:** Staffing diversity, work-private live balance, conflicts in the imbalance of work-private live.

## References

1. Ovchinnikova E.Y. O pravakh rabotnikov w dostizheny balans rabota – chas-tnaja zhish [On workers' rights to achieve work-private life]. *Upravlenije personalom w programmach podgotovky managerov: sbornik materialov mezhdunarodnogo nauchno-praktich.seminara*. 29 dek. 2020. Voronezh, Universităt Voronezh, 2020. (In Russ.)
2. Ozhegov S.I. *Wörterbuch der russischen sprache*. Moscow, Rus. Sprache, 1984.
3. Bierla I., Huver B. Richard S. (2013) New evidence on absenteeism and presenteeism. *The International Journal of Human Resource Management*, 24:7
4. Groyberg B., Abrahams R. Arbeit oder Leben? / *Harvard Business Manager. Schwerpunkt Work – Live = Balanc Studie*, 2014, April.
5. Guilford Yoy P. *Kreativität und Messung von Kreativität – die Ursprünge der modernen Kreativitätsforschung*. In: *Innovators Guide*, Switzerland, 12, 2012.
6. Hauschildt J. *Innovationsmanagement*. Vahlen Verlag, 2004, p. 47.
7. Bartscher T., Nissen R. *Personalmanagement*. Pearson, 2017.
8. Melsom A.M., Mastekaasa A. 2018 Gender, occupational gender segregation and sickness absence: Longitudinal evidence. *Acta Sociologica* (United Kingdom), 2018, no. 61(3), pp. 227-245.
9. Quirrenbach S. *Personalstrategien zur Förderung von Innovationen*. Hamburg, Verlag Dr. Kovac, 2011.
10. Refisch H. Work-Live-Balabce. Wie Sie Beruf und Familie vereinbaren. *Access – «Karrierplanung» Karriere-Tips*, 2016.
11. Ruhle S., Süß S. (2020) Presenteeism and Absenteeism at Work – an Analysis of Archetypes of Sickness Attendance Cultures.

*Journal of Business and Psychology* (2020),  
no. 35, pp. 241-255.

12. Shipton et. Al. Creativity and Innovation Management. *Managing People to*

*Promote Inovation*, 2005, no. 14 (2), p. 119.

13. Wagner D., Sepehri P. Managing Diversity – alter Wein in neuen Schläuchen. *Personalführung*, 1999, no. 5, pp. 18-21.