

---

## **ПРОБЛЕМЫ УДЕРЖАНИЯ ВОЗРАСТНЫХ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

---

**Талтынов Сергей Михайлович**, канд. экон. наук., доц.

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

*Цель:* систематизация подходов к удержанию в компании сотрудников старших возрастов. *Обсуждение:* демографические изменения, связанные со старением населения во всем мире, требуют пересмотра привычных подходов к управлению персоналом и содействия продолжению трудовой деятельности. Кадровые службы сталкиваются с необходимостью трансляции знаний от поколения к поколению, мотивации персонала пенсионного возраста к продолжению работы. Для удержания сотрудников компании используют гибкий график работы, неполный рабочий день, привлечение на временные проекты, поэтапный выход на пенсию, наставничество; формируют культуру, в которой знания и опыт признаются ценным ресурсом; делают обучение доступным для сотрудников всех возрастов, занимаются проблемами эргономики рабочих мест. *Результаты:* в статье раскрыты факторы, влияющие на решение сотрудников работать после достижения пенсионного возраста, рассмотрены программы удержания возрастного персонала.

**Ключевые слова:** работники старших возрастов, стереотипы, теории старения, управление персоналом.

**DOI:** 10.17308/meps.2016.9/1505

### **Введение**

Старение населения в экономически развитых странах имеет значительные социально-экономические и политические последствия на макро- и микроуровнях. Одной из стратегий, способных в определенной степени смягчить проблему старения населения в индустриально развитых странах, является привлечение сотрудников из других регионов. Однако компетенции мигрантов не позволяют им заменить большинство пожилых работников, прекращающих трудовую деятельность. Проблемы различий культурно-ценностного характера препятствуют успешности интеграции представителей других культур в сложившуюся социально-экономическую среду, что является одной из причин, по которой компании стремятся замедлить уход пожилых работников на пенсию [11].

Данные Росстата свидетельствуют об устойчивом росте в Российской

Федерации численности пожилого населения, опережающем рост всего населения страны: если общая численность жителей России в 2006-2015 гг. увеличилась на 2%, то пожилого населения – на 20% [10].

Происходящие демографические изменения требуют пересмотра привычных подходов к управлению персоналом и содействия продолжению трудовой деятельности. В этой связи службам управления персоналом важно разрабатывать программы по удержанию возрастных сотрудников на рабочем месте. Для этого необходимо понимать, что побуждает работников продолжать трудовую деятельность. Ряд факторов, влияющих на это решение, находятся вне контроля работодателя. Например, общее экономическое развитие или события, происходящие в жизни возрастных сотрудников (ухудшение здоровья, необходимость ухода за другим членом семьи, выход супруга/супруги на пенсию). Другие же факторы работодатель может контролировать, повышая привлекательность рабочего места.

### **Методология исследования**

Опрос, проведённый под эгидой американской ассоциации пенсионеров (American Association of Retired Persons – AARP) в странах большой семерки (Канада, Франция, Германия, Италия, Япония, Великобритания и США), показал, что в среднем 39% сотрудников планируют продолжить работать после достижения пенсионного возраста: от 18% во Франции до 66% в Японии. Сотрудники старше 50 лет, занятые в крупных американских компаниях, планируют прекращение работы в среднем в 67,5 лет. Основными факторами, влияющими на это решение, являются: конкурентоспособный социальный пакет (61%); конкурентоспособный пакет пенсионных выплат (54%); баланс между работой и личной жизнью (35%); рабочий коллектив (28%); признание и одобрение результатов работы (27%) [6].

Среди основных стимулов, побуждающих работать отечественных пенсионеров, доминируют материальные: недостаток денежных средств на текущее потребление – 74,0%; возможность общения с людьми – 26,9%; желание сделать сбережения на будущее – 24,6%; стремление к финансовой самостоятельности – 23,0%; интерес к работе – 22,1%; привычка – 19,9% [10].

Для многих сотрудников переход от рабочей созидательной деятельности к пенсии может быть связан с потерей ориентиров и целей в жизни. Действительно, для работников старшего возраста важными являются возможность получения материального вознаграждения, гибкий график работы. Но важной является и возможность работать в коллективе, в котором ценят их знания и опыт [12].

Для понимания факторов, влияющих на решение сотрудника работать после достижения пенсионного возраста, необходимо рассмотреть социальные теории старения.

Согласно ролевой теории, с возрастом сокращается количество ролей, исходящих из социального статуса личности в обществе или социальной

группе. То, как индивиды адаптируются к старению, зависит от восприятия этого сокращения. Потеря рабочей роли может стать одной из самых значительных возрастных потерь, оказывающих негативное влияние на продуктивную активность пожилых людей, их идентичность и самоуважение.

С позиций теории непрерывности для понимания жизни пожилого сотрудника необходимо знать специфику его прежних жизненных этапов, содержание всего жизненного пути. Индивидуальный опыт каждого этапа жизни подготавливает личность к обретению и выполнению новых социальных ролей и функций на следующем. Человек стремится сохранить прежние предпочтения и привычки, усвоенные роли и функции. Удовлетворение от жизни оценивается постоянством стиля жизни. Выход на пенсию будет меньшим стрессом для лиц, находящих способы поддерживать социальные взаимодействия и получать удовольствие от разных видов деятельности.

Теория жизненного пути рассматривает выход на пенсию как один из этапов жизни. В рамках этой теории рассматривается взаимозависимость сфер жизни: события в одной сфере (например, в семье) часто влияют на другие (например, на работу или выход на пенсию). Человеческие жизни обычно включены в социальные связи с родственниками, друзьями и коллегами в течение всего жизненного цикла. Каждое поколение в своих важных решениях и событиях связано с жизненными путями других поколений и во многом повторяет их жизненное расписание [3].

Анализ факторов, влияющих на завершение карьеры, необходим для понимания возможностей влияния работодателя на подобные решения. На индивидуальном уровне стратегия удержания работников старших возрастов может сфокусироваться на поддержании их здоровья, способности продолжать работу, в том числе посредством переобучения. На семейном уровне стратегия может быть направлена на оказание помощи по уходу за другими членами семьи. На организационном – работодатель может сфокусироваться на создании здоровой рабочей атмосферы и уменьшении барьеров для трудовой деятельности после выхода на пенсию.

Уход работника из компании может и не быть связан с низкой удовлетворённостью работой, как это представлено в «раскрывающейся модели добровольной текучести» Т. Ли и Т. Митчелла. Намерение покинуть организацию может быть вызвано с определенным событием («шоком»): переездом семьи, уходом за детьми, неожиданным привлекательным предложением другой работы, отказом в ожидаемом карьерном продвижении, переводом в другое место работы [14]. Решение уйти из организации формируется постепенно. Факторами, удерживающими сотрудников от подобного решения, являются: а) связи с другими людьми в рамках выполнения должностных обязанностей; б) возможность совмещения работы с другими аспектами жизни; в) потери, связанные с уходом из компании.

Для сотрудников старшего возраста подобным «шоком» может стать достижение пенсионного возраста, проблемы со здоровьем, выход на пен-

сию супруга/супруги. «Шок» приводит к переоценке планов в отношении занятости. Процесс переоценки может происходить по-разному. Например, работник выходит на пенсию сразу по достижении им пенсионного возраста под давлением принятых в обществе норм, хотя впоследствии и сожалеет о таком решении. Оставшийся в компании сотрудник будет периодически оценивать свой уровень удовлетворённости трудом и продолжать работу до наступления нового «шока».

Исходя из «раскрывающейся модели добровольной текучести», работодатели должны:

а) понимать «шоки», с которыми сталкиваются сотрудники старшего возраста, чтобы иметь возможность подготовиться к ним и принять соответствующие решения;

б) повышать уровень удовлетворенности социальных потребностей и предоставлять возможность сочетания работы с другими аспектами жизни, объяснять работникам их возможные потери, связанные с выходом на пенсию;

в) бороться со сценарием выхода на пенсию сразу после достижения пенсионного возраста.

Решение возрастных сотрудников продолжать рабочую деятельность может быть объяснено также с позиции теории социального обмена П. Блау, рассматривавшего обмен как действия, зависящие от получаемых одними людьми от других вознаграждений и прекращающиеся с окончанием этих вознаграждений. В рамках этой теории работодатель предоставляет рабочее место, заработную плату и льготы в обмен на труд и обязательства продолжать работу в компании.

Исследования, проведённые среди сотрудников старше 50 лет, подтвердили, что поддержка со стороны организации (возможность обучения и гибкий график работы) действительно способствует развитию у возрастных сотрудников ответных обязательств, направленных на продолжение работы [2]. Долгое время компании исключали сотрудников старших возрастов из корпоративных программ обучения, мотивируя подобное решение их скорой отставкой и меньшей отдачей на инвестиции (ROI). Однако молодые работники не рассматривают текущего работодателя как единственного на протяжении всей своей карьеры и чаще возрастных покидают организацию, унося приобретённые знания и навыки. Затраты на обучение возрастного персонала сопоставимы с затратами на обучение молодых сотрудников, если принимать во внимание более долгую занятость и возможность реализации полученных компетенций в рамках одной компании.

### **Обсуждение результатов**

Существует ряд преимуществ в удержании на предприятии сотрудников старших возрастов, связанных с навыками, большим опытом и лояльностью по отношению к компании. Издержки на замену возрастных сотрудников в 1,5 раза превышают затраты на замену работников среднего возраста

группы. Текучесть персонала в возрасте 50-59 лет на 33% меньше, чем среди сотрудников моложе 36 лет [4].

Рассмотрим мировой опыт программ удержания возрастных сотрудников:

Гибкий график работы предполагает установление определённых часов или дней, которые сотрудник должен отработать каждую неделю. Сотрудники старшего возраста получают возможность решать вопросы, связанные со здоровьем, необходимостью заботы о другом члене семьи, свободное время для занятий другими видами деятельности. Гибкий график не является широко распространённым инструментом для удержания возрастных сотрудников. Чаще всего он применяется «точно» по отношению к тем работникам, чьи компетенции организация хочет сохранить.

Поэтапный выход на пенсию предполагает продолжение занятости, но с сокращением рабочих часов и/или рабочей нагрузки. Программа может рассматриваться как вариант гибкого графика работы. Возрастной сотрудник может выступать в роли наставника, передавая молодым приобретённый опыт. В зависимости от сферы деятельности от 23 до 42% американских компаний используют этот инструмент для удержания ценных кадров.

Гибкая схема выхода на пенсию, по мнению Т.Х. Грехема и Р. Беннета, имеет свои преимущества и недостатки. К первым относятся:

- возможность сотрудникам продолжать получать финансовую выгоду от работы в компании, а работодателям – от использования знаний и опыта возрастных сотрудников;
- уменьшение нагрузки на пенсионный фонд компании.

Несмотря на явные преимущества, необходимо учитывать и ряд возможных проблем:

- работодатель может решить, что сотрудник по возрасту не может выполнять свою работу, в то время как сам работник считает обратное. Руководство может быть обвинено в фаворитизме, если другой сотрудник более старшего возраста продолжает работать;
- если работники, достигшие пенсионного возраста и занимающие высокие посты, не спешат уйти в отставку, может застопориться процесс продвижений в компании и произойти отток перспективных работников в другие организации;
- сотрудник, не имеющий представления о том, когда ему предложат уйти, не может с полной эффективностью планировать выход на пенсию;
- компания не может эффективно подготовить план использования человеческих ресурсов, если возраст выхода в отставку определен нечётко [9].

Занятость после отставки подразумевает повторное трудоустройство пенсионеров после формального перерыва в стаже работы. Это может быть

их наём в качестве подрядчиков и консультантов. Программа экономически выгодна для компаний, поскольку позволяет им использовать компетенции опытных сотрудников, не затрачивая средства на оплату медицинского страхования и отпускных. С другой стороны, привлеченный пенсионер может выбирать те виды работ, которые ему интересны.

Гибкое рабочее место (работа вне основного офиса). Идея дистанционных трудовых отношений зародилась в США в начале 1970-х гг. в рамках гипотезы об отсутствии необходимости постоянного присутствия работников нематериального производства на территории работодателя для выполнения определенных функций. Концепция показала свою эффективность в решении транспортных проблем, экономии на оборудовании стационарных рабочих мест. Для возрастных сотрудников гибкое рабочее место позволяет совмещать работу с заботой о других членах семьи, экономить время и усилия на поездку к месту работы, получать дополнительный доход.

Проектирование рабочего места. Деятельность в этом направлении подразумевает как создание эргономичных рабочих мест, так и изменение психологических условий труда, в том числе уменьшение рабочего стресса. Приспособление условий труда к возможностям пожилых работников важно с точки зрения избегания их негативного воздействия. Не следует поручать пожилым работникам слишком тяжелой физической и однообразной работы. Спешка, чрезмерная ответственность, напряженность в результате жесткого рабочего ритма способствуют развитию сердечно-сосудистых заболеваний. Равномерный темп работы, возможность самостоятельного распределения рабочего процесса, отсутствие чрезмерно большой статической и динамической нагрузки, условия труда в соответствии с нормами гигиены труда позволят максимально полно раскрыть трудовой потенциал возрастных сотрудников.

В период старения происходит ослабление функциональных способностей организма, но это компенсируется жизненным и профессиональным опытом, добросовестностью и рациональностью методов работы. Быстрота выполнения трудовых операций снижается интенсивнее, чем точность, поэтому для пожилых сотрудников наиболее приемлема работа, при выполнении которой необходимы опыт и установившиеся навыки мышления [13].

б. Возможность обучения других сотрудников. Сотрудники старшего возраста могут привлекаться в качестве преподавателей и наставников, что способствует удовлетворению их потребности в признании. Необходимо принимать во внимание, что опыт, знания и навыки наставника ограничены. Поэтому с течением времени обучаемые могут «перерасти» своего наставника. Для обеспечения непрерывного процесса передачи знаний, если этого требует специфическая сфера деятельности (например, высокие технологии) необходимо, чтобы наставник обладал большими знаниями и умениями, чем его подопечный. Важно, чтобы возрастные сотрудники имели желание и способности выступать в качестве наставников, поскольку наставничество

может восприниматься как бремя, которое необходимо нести до момента, когда компания решит их больше не удерживать от ухода на пенсию.

7. Материальное стимулирование ключевых сотрудников для их удержания на рабочем месте. В ситуации, когда организация стремится к удержанию большего числа работников, возможны дополнительные отчисления в программы пенсионного накопления, надбавки за стаж работы в компании.

8. Изменение организационной культуры с целью повышения привлекательности рабочего места для сотрудников старшего возраста. В рамках этого направления важной является оценка вклада сотрудника в деятельность организации. Пожилые сотрудники рассматривают признание и уважение как важнейший фактор, влияющий на их решение продолжать трудовую деятельность. Исследования подтверждают, что он может быть более значимым, чем материальная заинтересованность, проектирование рабочего места, возможность обучения и гибкий график работы [1].

Не менее важна включенность, укорененность сотрудников в социальную структуру. Под ней подразумеваются сплоченные, гармоничные отношения, когда жизненные пути отдельных людей неотделимы от жизненного пути группы. Работники с высокой включенностью в меньшей степени готовы покинуть организацию [5]. Для удержания возрастных сотрудников возможно их привлечение к групповой работе, спонсирование досуга и корпоративных мероприятий, организация сообществ выпускников учебных заведений, способствующих укреплению связей между бывшими и нынешними сотрудниками.

Важной проблемой в удержании работников пожилого возраста является борьба со стереотипами и негативными предубеждениями в их отношении. Несмотря на то, что возрастные сотрудники отличаются лояльностью, надёжностью, сильной трудовой этикой, многие руководители считают их менее творческими, сопротивляющимися изменениям и испытывающими трудности в приобретении новых знаний.

Формирование организационной культуры, в которой ценятся возрастные сотрудники, происходит с помощью: признания их заслуг, демонстрации успехов на всех уровнях организации; преодоления стереотипов в практике менеджмента, в том числе посредством обучения управлению разнообразием. Управление разнообразием нацелено на признание ценности гетерогенности в организации, предоставление равных возможностей всем сотрудникам вне зависимости от расы, национальности, пола, религии и возраста в целях обеспечения демократичной рабочей атмосферы, максимальной реализации потенциала каждого сотрудника и организации в целом.

### **Заключение**

Стереотипы, сложившиеся в обществе, долгое время являлись барьером для продолжения занятости возрастных сотрудников. Общественное мнение утверждало, что в основной массе они недостаточно успеш-

но выполняют служебные обязанности, с трудом воспринимают перемены, являются интеллектуально негибкими и догматичными. Демографические изменения в мире заставили службы управления персоналом по-новому взглянуть на работников старших возрастов и перестроить работу по их удержанию с помощью рассмотренных в статье программ, уже доказавших свою эффективность.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Armstrong-Stassen M. Organizational practices and the post-retirement employment experience of older workers // *Human Resource Management Journal*, 2008, no. 18 (1), pp. 36-53.
2. Armstrong-Stassen M., Ursel N.D. Perceived organizational support, career satisfaction and the retention of older workers // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2009, no 82, pp. 201-220.
3. Elder G.H. Jr. Perspectives on the Life Course // *Life Course Dynamics* (Ed. by G.H. Elder Jr.). Ithaca, Cornell University Press. 1985.
4. Eyster L., Johnson R., Toder E. *Current strategies to employ and retain older workers*. Washington DC, Urban Institute, 2009.
5. Feldman D.C. Career mobility and career stability among older workers. In K.S. Shultz & G.A. Adams (Eds.). *Aging and work in tire 21st century*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum & Associates, 2007, pp. 179-197.
6. *The Oxford Handbook of Work and Aging* (Ed. by Jerry W. Hedge and Walter C. Borman). Oxford University Press, 2012.
7. Wang M., Adams G.A., Beehr T.A. Career issues at the end of one's career: Bridge employment and retirement // *Maintaining focus, energy, and options over tire career*. Charlotte, NC, Information Age Publishing, 2009, pp. 135-164.
8. Wang M., Zhan Y. Liu S., Shultz K.S. Antecedents of bridge employment: a longitudinal investigation // *Journal of Applied Psychology*, 2008, no. 93, pp. 818-830.
9. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. *Управление человеческими ресурсами*. Москва, Юнити-Дана, 2003.
10. Пожилое население России: проблемы и перспективы // *Социальный бюллетень аналитического центра при Правительстве Российской Федерации*, 2016, no. 5. Доступно: <http://ac.gov.ru> (дата обращения: 27.10.2016).
11. Талтынов С. Мотивация сотрудников пожилого возраста // *Кадровик*, 2013, no. 10, с. 100-107.
12. Талтынов С.М. Работники старших возрастов: продолжение трудовой деятельности // *Сборник материалов международного научно-практического семинара «Управление персоналом в программах подготовки менеджеров» (двенадцатое ежегодное заседание)*. Воронеж, 2015, с. 97-99.
13. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. *Психология управления*. Ростов-на-Дону, Феникс, 2004.
14. Эфендиев Г., Балабанова Е. С., Ярыгина Е. О. Почему они уходят? Факторы, влияющие на намерения российских работников сменить место работы // *Экономическая социология*, 2012, no. 4, с. 48-80. Доступно: <https://ecsoc.hse.ru> (дата обращения: 12.10.2016).



---

# PROBLEM OF RETENTION OLDER EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION

---

**Taltynov Sergei Mikhailovich**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018;

e-mail: taltynov@gmail.com

*Purpose:* systematization of approaches to retain older workers. *Discussion:* demographic changes are usually associated with the world global problem of population. They are required a well-known approaches revision, where the main target is believed to create well working human resource management approaches and promote older workers continuation of work. HRM departments are face to face with the necessity of knowledge translation from one generation to the other, which is a good tool to motivate older workers to continue working. Flexible working hours, a part-time work, the involvement of temporary projects, phased retirement, mentoring – all these factors are used to attract elderly employees to their continue of work first of all; secondly, the mentioned items form and build a culture where knowledge and experience are recognized to be a valuable resource, which also makes training to be available for employees of all ages. The problems of ergonomic workplaces are developed and implemented. *Results:* the article highlights the factors influencing the decision of employees to go on working after their retirement age. Elderly staff training and retention programmers are presented.

**Keywords:** older workers, stereotypes, theory of aging, human resources management.

## Reference

1. Armstrong-Stassen M. Organizational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 2008, no. 18 (1), pp. 36-53.
2. Armstrong-Stassen M., Ursel N.D. Perceived organizational support, career satisfaction and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2009, no. 82, pp. 201-220.
3. Elder G.H. Jr. Perspectives on the Life Course. *Life Course Dynamics* (Ed. by G.H. Elder Jr.) Ithaca, Cornell University Press. 1985.
4. Eyster L., Johnson R., Toder E. *Current strategies to employ and retain older workers*. Washington DC, Urban Institute, 2009.
5. Feldman D.C. Career mobility and career stability among older workers. In K.S. Shultz & G.A. Adams (Eds.). *Aging and work in tire 21st century*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum & Associates, 2007, pp. 179-197.
6. *The Oxford Handbook of Work and Aging* (Ed. by Jerry W. Hedge and Walter C. Borman). Oxford University Press, 2012.
7. Wang M., Adams G.A., Beehr T.A. Career issues at the end of one's career: Bridge employment and retirement. *Maintaining focus, energy, and options over tire career*. Charlotte, NC, Information Age Publishing, 2009, pp. 135-164.

8. Wang M., Zhan Y. Liu S., Shultz K.S. Antecedents of bridge employment: a longitudinal investigation. *Journal of Applied Psychology*, 2008, no. 93, pp. 818-830.
9. Graham H.T., Bennett P. *Human Resources Management*. Moscow, Iuniti-Dana, 2003. 600 p. (In Russ.)
10. Pozhiloe naselenie Rossii: problemy i perspektivy. *Sotsial'nyi biulleten' analiticheskogo tsentra pri Pravitel'stve Rossiiskoi Federatsii*, 2016, no. 5. (In Russ). Available at: <http://ac.gov.ru/> (accessed: 27.10.2016).
11. Taltynov S. Motivatsiia sotrudnikov pozhilogo vozrasta. *Kadrovik*, 2013, no. 10, pp. 100-107. (In Russ.)
12. Taltynov S.M. Rabotniki starshikh vozrastov: prodolzhenie trudovoi deiatel'nosti. *Sbornik materialov mezhdunarodnogo nauchno-prakticheskogo seminara «Upravlenie personalom v programmakh podgotovki menedzherov» (dvenadtsatoe ezhegodnoe zasedanie)*. [Proc. 12th Int. sci-pract. conf. «HRM in Management Training Curricula»]. Voronezh, 2015, pp. 97-99. (In Russ.)
13. Cherednichenko I.P., Tel'nykh N.V. *Psikhologiya upravleniia*. Rostov-on-Don, Feniks, 2004. 608 p. (In Russ.)
14. Efendiev G., Balabanova E.S., Iarygina E.O. Pochemu oni ukhodiat? Faktory, vliiaushchie na namereniia rossiiskikh rabotnikov smenit' mesto raboty. *Ekonomicheskaja sotsiologija*, 2012, no. 4, pp. 48-80. (In Russ.) Available at: <https://ecsoc.hse.ru/> (accessed: 12.10.2016).