

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ПРАКТИКАМИ РАБОТНИКОВ СЕРЕБРЯНОГО ВОЗРАСТА В ОРГАНИЗАЦИИ: ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ ПОДХОДЫ И АКТУАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Е.А. Шуклина^{1а}, Е.А. Широкова^{2а}

^аУральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина

АННОТАЦИЯ:

В статье поднимается актуальная проблема разработки стратегии управления образовательной деятельностью работников третьего возраста в организации. Рассматриваются исследовательские подходы к организационным возможностям и перспективам включения «серебряной общности» работников в образовательные практики, реализуемые через систему стратегического управления персоналом предприятий или организаций.

Методологией исследования выступает комплекс теоретических подходов к пониманию специфики поведения серебряной общности в трудовой и образовательной сферах и управленческих стратегий, необходимых для эффективной реализации образовательной деятельности ее представителей. В статье дается статистическая характеристика работников третьего возраста с позиций их вовлеченности в образовательную деятельность. Используются методы экспертного опроса представителей управленческого звена высшего уровня (заместителей руководителей и топ-менеджеров ведущих предприятий) (124 эксперта), анализируются экспертные оценки специалистов в области управления персоналом в России и за рубежом; аналитиков в области социально-психологических и социально-педагогических исследований образования работников позднего зрелого возраста; руководителей структур дополнительного образования и переподготовки кадров (5 экспертов).

Делаются выводы о ключевой роли и потенциале работодателей как социального субъекта в управлении образовательной деятельностью серебряной общности, использующего институциональные средства для интеграции собственных и государственных ресурсов, разработки комплексной стратегии актуализации ее человеческого капитала в целях развития собственного предприятия или организации в условиях конкурентной среды. Показывается, что перспективы развития серебряной общности находятся на пути поиска взаимодействия в сфере государственно-частного и общественно-частного партнерства.

БЛАГОДАРНОСТИ: Статья поддержана Российским фондом фундаментальных исследований, проект № 19-011-00096 «Образование как ресурс сохранения и развития социальной общности третьего возраста».

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление персоналом, стратегическое управление, обучение персонала, социальная общность работников третьего возраста, образовательная деятельность, непрерывное образование.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Шуклина Е.А., Широкова Е.А. (2021). Управление образовательными практиками работников серебряного возраста в организации: исследовательские подходы и актуальные стратегии // Вопросы управления. № 2. С. 1–14.

¹AuthorID РИНЦ: 137656

²AuthorID РИНЦ: 943248

Актуальность проблемы, особенности методологии и методов исследования

Изменение границ пенсионного возраста актуализирует необходимость поиска новой политики в отношении людей третьего возраста, которая предполагала бы решение комплекса задач по стратегическому управлению человеческими ресурсами. Социоцентрический аспект этой политики связан с институциональными трансформациями, направленными на решение социально-экономических проблем рынка труда, создание организационных условий для трудовой деятельности, социальной защиты, социальной реабилитации, социальной адаптации людей третьего возраста. Ее антропоцентрический аспект ориентирован на изменение их трудовых, образовательных практик, поддержание образовательной и трудовой активности, состояния здоровья, которые позволили бы представителям серебряной общности не только продуктивно осуществлять трудовую деятельность, но и реализовывать личностный потенциал.

Анализ проблем образования работников третьего возраста предполагает, как минимум, три уровня: индивидуально-личностный, уровень организации и институциональный. В данной статье мы остановимся на организационном уровне. Актуальность рассмотрения этого аспекта проблемы заключается в том, что количественный рост предпенсионной и пенсионной групп работников, включенных в профессиональную деятельность – это реалии сегодняшнего, а разработка принципов и механизмов стратегического управления, имеющего целью повышение эффективности работы с ними – необходимая перспектива развития всех социальных субъектов, включенных в профессиональную сферу – представителей социальной общности третьего возраста, организаций/учреждений, реализующих работу с ними в рамках существующих институциональных условий.

Цель данной статьи – рассмотреть исследовательские подходы к организационным возможностям и перспективам включения «серебряной общности» работников в образовательные практики, реализуемым через систе-

му стратегического управления персоналом предприятий/организаций.

Методология исследования базируется на комплексе концепций, обосновывающих стратегию поведения общностей серебряного возраста в профессиональной и образовательной сферах. Методами получения информации стал анализ статистических данных по проблеме; вторичный анализ результатов зарубежных и российских исследований образования/обучения как фактора адаптации работников третьего возраста к трудовой деятельности, актуализации их потенциала в профессиональной сфере, а также роли обучения в стратегии управления персоналом; вторичный анализ данных экспертного опроса работодателей, сбор и изучение экспертной информации с целью тестирования выявленных организационных возможностей и перспектив включения «серебряной общности» работников в образовательные практики.

В статье осуществлен вторичный анализ результатов экспертного опроса, реализованного авторами, объектом которого выступали представители управленческого звена высшего уровня, заместители руководителей и топ-менеджеры ведущих предприятий Свердловской области, функционирующих в пяти управленческих округах ($N = 124$). Экспертный опрос охватил 90 % предприятий, обеспечивающих рынок труда региона и являющихся основными работодателями Среднего Урала.

Кроме того, собраны и проанализированы экспертные оценки специалистов в области управления персоналом в России и за рубежом; аналитиков в области социально-психологических и социально-педагогических исследований образования работников позднего зрелого возраста; руководителей структур дополнительного образования и переподготовки кадров (5 экспертов).

Образовательные практики работников позднего зрелого возраста: статистические характеристики

Понятие серебряной общности (позднего зрелого возраста) включает работников предпенсионного и пенсионного возрастов. Уровень участия первой группы в рабочей силе особенно высок (83,9 % на 2018 г.) [1, с.10], поэтому здесь мы уделим ей больше внимания,

представив ее характеристику с точки зрения структуры занятости, профессиональных навыков и компетенций, образовательных практик, а также включенности в систему обучения и переподготовки. Группа структурно неоднородна, фактор образования ее представителей во многом определяет их шансы на занятость [2]. Статистический анализ позволит увидеть общую картину и особенности их включенности в образовательную деятельность.

Положение работников предпенсионного возраста проблемно, они находятся в зоне риска в сферах занятости, социальной защищенности, профессионального роста, сохранения здоровья. Однако при этом являются объектом специальной кадровой политики. Для них предусмотрены меры дополнительной защиты, включая социальные гарантии, гарантии занятости, возможности по переобучению, различные виды льгот и пр.

Общая численность предпенсионеров – 9156461 чел. на 2020 г.³. Большая часть работников предпенсионного возраста занята в бюджетном секторе (11,0 % от общего числа занятых — в образовании; 7,8 % в здравоохранении; 5,7 % в органах государственного управления, военной безопасности, социального обеспечения). Среди женщин распространена занятость в сфере розничной торговли [1, с.17].

Для серебряной общности характерна трудовая и профессиональная стабильность (снижение склонности менять место работы, профессию, либо то и другое одновременно). Так, 90,0 % работников предпенсионного и 92,5 % пенсионного возраста сохраняют профессию и место работы. Профессиональная и трудовая мобильность мужчин выше, чем у женщин.

Сфера занятости этой социально-профессиональной группы характеризуется дискриминационными практиками регулирования. Так, спектр мест занятости предпенсионеров весьма ограничен. Представители этой возрастной группы недопредставлены в таких секторах как разработка компьютерного программного обеспечения, информационные технологии; реклама; туризм; финансы; консультационные услуги; сфера права;

услуги в сфере бухгалтерского учета; оптовая торговля; торговля автотранспортными средствами и пр. Структура занятости предпенсионеров смещена в сторону более простых квалификационных групп. Наиболее популярные профессии среди для мужчин – водители, охранники, полицейские, операторы тяжелой техники. Для женщин – это продавцы, школьные учителя, бухгалтеры.

С точки зрения размера заработных плат, группа предпенсионеров находится в худшем положении по сравнению с работниками других возрастных групп (за исключением группы 20–24 лет, т.е. возраста начала трудовой карьеры, характеризующегося минимальным опытом работы). В этом особенность российского рынка труда, где падение заработков начинается после сорока лет (в отличие от других рынков труда, где с возрастом заработка растут либо стабилизируются на одном уровне) [3, с.37].

Характеризуя образовательные параметры группы, отметим, что половина работников (50,7 %) имеет среднее профессиональное образование, четверть – высшее (25,6 %). Максимальный уровень занятости характерен для обладателей высшего образования (89,8 %), минимальный – для имеющих основное общее образование (33,7 %)» [1, с.16]. В целом работники предпенсионного возраста демонстрируют развитые профессиональные компетенции, однако ряда когнитивных навыков высокого порядка, по мнению работодателей, им не хватает. К таковым относятся, например, способность принимать нестандартные решения и умение оперативно решать ситуативно возникающие в ходе работы проблемы (соответственно 15,5 % и 13,2 %) [1, с.21]. Каждый пятый работодатель предпочел бы, чтобы работники предпенсионного возраста были более ориентированы на использование инновационных подходов и технологий, открыты новым идеям. Четверть (24 %) работодателей считают, что предпенсионерам не хватает профессиональных навыков, и прежде всего общих и продвинутых навыков работы с компьютерами.

³Рассчитано по данным Федеральной службы государственной статистики. Численность и состав населения. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат). Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения: 02.04.2021).

В целом уровень вовлеченности в непрерывное образование возрастной группы 55-64 года (возраста поздней зрелости) в России – 19 % (2017 г.), а среднем с 2006 по 2017 год – 15,0 %. Это в два раза меньше, чем у возрастных групп 25-34 года (35,6 %) и 35-44 года (29,1 %), а также меньше, чем у группы 45-54-летних (21,7 %) [4, с.10].

Вовлеченность в формальное и неформальное образование 55-64-летних в России – 7 %, что почти в пять раз меньше, чем у представителей этого же возраста в странах ЕС (33 %) и в 2,5 раза меньше, чем у 25-34-х летних соотечественников. [4, с.13]. Основная мотивация от участия в формальном и неформальном образовании для 55-64-летних заключается в получении/улучшении необходимых профессиональных и общих знаний, необходимости удержаться на рабочем месте, улучшении своего статуса на работе, повышении зарплаты. Эта же мотивация характерна и для их занятий самообразованием.

Острая необходимость в получении новых навыков и знаний в профессиональной деятельности характерна лишь для 1 % 55-64-летних, существенная, но не острая – для 6 %. Для сравнения аналогичные потребности у всех незанятых – 1 и 8 %, а у всех занятых – 3 и 17 % соответственно. Только 4 % 55-64-летних имеют планы пройти какое-либо обучение/получить образование в течение ближайших 12 месяцев. Эта тенденция в большей степени характерна для занятых, чем для незанятых. Чем выше уровень образования, тем выше потребность в получении образования/обучения, наличие практик обучения в прошлом также позитивно влияют на потребность в обучении [4, с.22-23].

Большая доля бизнеса не обучает своих сотрудников и не взаимодействует с образовательными организациями, что объясняется необходимостью существенных финансовых вложений и организационных усилий для обучения работников, привлечения образовательных организаций, создания образовательных центров на собственной базе. Кроме того, возрастают инвестиционные риски компании от вложений в человеческий капитал, связанные с мобильностью обученного персонала.

Обучению персонала уделяют внимание, как правило, крупные компании с развитой бизнес-культурой, большим объемом ресурсов, относящиеся к высокотехнологичным секторам экономики, ориентированные на инновационные проекты и качество кадров их реализующих. При этом, в настоящее время только 39 % компаний прогнозируют в будущем повышение уровня требований к профессиональным компетенциям специалистов. Среди них 70 % предприятий категории «лучшие компании по уровню инноваций в отрасли»; 50 % – имеющие намерение проводить техническую/технологическую модернизацию; 48 % – занимающиеся разработкой и внедрением инноваций. Именно они инвестируют в развитие персонала с целью получения конкурентных преимуществ [5, с.156].

Ситуация в регионах характеризуется скорее негативными тенденциями. Проведенный в рамках нашего исследования анализ экспертных мнений выявил ряд особенностей взаимодействия предприятий Свердловской области с образовательными организациями. Он показал, что отсутствие выраженного позитивного (краткосрочного и долгосрочного) прогноза на развитие инновационного сектора экономики, изменение ситуации на рынке труда и экономических условий функционирования предприятий приводит менеджмент предприятий к необходимости ограничений сотрудничества с образовательными организациями и снижению бюджетов на обучение работников [6, с.95-97].

Основные стратегии управления образовательными практиками сотрудников ориентированы на вложения в тех, чья отдача от обучения максимальна, поэтому фактором включения работников предпенсионного возраста в программы дополнительного обучения являются законодательные требования. Оно осуществляется прежде всего в сферах образования; здравоохранения; социальных услуг; государственного управления; военной безопасности; социального обеспечения; финансовой и страховой деятельности; информации и связи, научной и технической областях. Работники бюджетной сферы проходят обучения чаще в силу наличия законодательно установленных требований к периодичности обучения и

переподготовки. Наиболее востребованы программы дополнительного профессионального обучения для предпенсионеров с высшим образованием.

Среди предприятий, имеющих персонал предпенсионного возраста, только третья часть занимается обучением этой категории работников. Обучение, прежде всего, ориентировано на развитие профессиональных навыков: 50 % предприятий, вкладывающихся в обучение сотрудников, инвестируют в развитие профессиональных навыков. Далее по популярности следуют программы обучения общим (20,8 %) и продвинутым (17,2 %) навыкам работы с компьютером, соответствующие потребностям предпенсионеров. В целом уровень вовлечённости в программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации у этой категории работников самый низкий по сравнению с другими возрастными группами. Профессиональную переподготовку и повышение квалификации в 2018 г. прошли 6,2 % работников предпенсионного возраста, что почти в два раза ниже, чем у работников других возрастных групп (11 %) [1, с.22-23].

Государственные вложения в обучение и переподготовку предпенсионеров осуществляются в рамках федерального проекта «Старшее поколение» национального проекта «Демография». Согласно данным за январь – сентябрь 2019 г. на обучение было отправлено 64,3 тыс. предпенсионеров, что составляет 12,4 % от общего числа прошедших повышение квалификации в 2018 г. Из общего числа 21,7 тыс. человек были направлены на профессиональное обучение, 22,0 тыс. – на профессиональную переподготовку, 20,6 тыс. – на повышение квалификации. Среди участников данной программы 72,5 % были занятыми, 27,5 % – зарегистрированными безработными. Распределение направленных на обучение по регионам в рамках федерального проекта «Старшее поколение» национального проекта «Демография» крайне неравномерно [1, с. 27].

С учётом прогнозируемого сокращения трудовых ресурсов, вызванного тенденцией старения населения и увеличением нагрузки на работников старшего возраста, поддержание их производительности труда является

особенно актуальной задачей. При этом представители третьего возраста по сравнению с более молодыми работниками сталкиваются с большим разрывом между знаниями и навыками, полученными в рамках образовательного процесса, и современными требованиями рынка труда. Именно поэтому разработка стратегии управления персоналом должна учитывать комплекс мероприятий, связанных с организацией образовательной деятельности работников третьего возраста.

***Роль образования в стратегиях поведения
серебряной общности:
концептуальные модели***

Проблемы образования работников обусловлены их возрастом и теми физиологическими, психологическими и социальными изменениями, которые происходят с людьми на разных этапах жизненного цикла. При этом исследования показывают, что эффект старения не связан только с календарным возрастом. В классификации видов возраста выделяются и исследуются хронологический (календарный), функциональный (связанный с изменениями физических, когнитивных и пр. способностей) [7], психосоциальный (основанный на самовосприятии возраста и самоидентификации с возрастной группой, с открытой или ограниченной перспективой будущего [8], организационный (обусловленный динамикой изменения рабочих ролей и профессиональной карьеры [9] и ряд других, по разному сочетающих эти характеристики.

Понимание многообразия подходов к феномену возраста важно как для концептуализации образовательных проблем социальной общности людей третьего возраста, так и реализации их исследований на эмпирическом уровне, включая формулировку системы рекомендаций, для определения стратегии управления образовательной деятельностью. Тот факт, что в литературе встречаются исследования образовательных и трудовых практик работников серебряного возраста, представляющие результаты прямо противоречащие друг другу, во многом объясняется унификацией представлений о возрасте, исключительно как календарном (хронологическом).

Анализ зарубежной литературы показал, что образовательные практики представите-

лей старшего возраста целесообразно рассматривать в контексте двух моделей, активно включенных в исследовательское поле и не сводящих понятие возраста к его календарным параметрам: 1) модели оптимизации выбора и компенсаций [10; 11] и 2) теории социально-эмоциональной избирательности [12]. Первая предполагает, что на протяжении жизни человеком осуществляется выбор жизненных целей и ресурсов для их достижения, а также способов компенсации потерь, возникающих в ходе их реализации. В зависимости от жизненных целей и использования ресурсов возможен выбор нескольких стратегий поведения:

- стратегия роста и перехода на более высокие уровни развития;
- стратегия поддержания существующего уровня;
- стратегия регулирования потерь, предполагающая функционирование на низких уровнях развития.

Возрастные изменения приводят к трансформации целей человека, а снижение его ресурсов к переходу от стратегии роста к стратегиям поддержания либо снижения прежних образцов функционирования.

Данная модель, связывающая стратегии поведения с характером и уровнем ресурсов личности и системой ценностных ориентиров будущего, дает возможность увидеть место образования в системе стратегических ценностей серебряной общности.

Модель социально-эмоциональной избирательности предполагает, что стратегии поведения зависят от когнитивной (связанной с познавательной активностью, расширением знаний, получением информации) и эмоциональной (ответственной за психологическое благополучие) составляющих. Доминанта каждой из них определяется как возрастными, так и ценностными параметрами [13]. В силу этого стратегии поведения представителей старших возрастных групп с открытой перспективой будущего имеют когнитивную доминанту. Представители групп с ограниченными перспективами будущего придерживаются стратегии эмоционального комфорта, ориентированы на социальную поддержку, чувства эмоциональной близости и социальной привязанности. Если первая стратегия рацио-

нальна, инструментальна, направлена на долгосрочные цели, то вторая часто связана с достижением краткосрочных целей, избеганием негативных событий. При этом, ее представители обладают хорошими адаптивными навыками и опытом психологического контроля эмоциональных состояний. Ни одна из стратегий не реализуется в чистом виде, являясь научной абстракцией.

Модель социально-эмоциональной избирательности, объясняющая выбор стратегии поведения соотношением ее когнитивной и эмоциональной составляющими, является еще одной объяснительной схемой для интерпретации места и роли образования в трудовой деятельности и ее месте в структуре образа жизни представителей серебряной общности.

Образовательные практики в управлении персоналом серебряного возраста: анализ исследований

Методы управления работниками серебряного возраста

Работники серебряного возраста отличаются комплексом специфических характеристик, которые на уровне организации могут быть использованы как стратегический ресурс [14], имеющий конкурентное преимущество при условии, что они обучены, адаптированы изменяющимся условиям и грамотно управляются в соответствии с потребностями пожилого возраста и в контексте идеологии сохранения кадров организации [15].

При разработке политики организации в отношении пожилых работников вопрос о выборе специфических методов управления является не праздным. К наиболее приемлемым методам управления относят неполный рабочий день; гибкий график работы; систему льгот и вознаграждений; сокращение должностных обязанностей, в связи с добровольным понижением в должности; дополнительные, в том числе творческие отпуска; расширение участия в принятии управленческих решений; управление карьерой при овладении новыми профессиональными ролями; создание комфортных условий для общения в профессиональной среде и др. Одним из значимых методов управления является профессиональное обучение и переобучение, основанное на спе-

циальных программах обучения для пожилых сотрудников [16; 17; 18].

Все перечисленные выше методы эффективно воздействуют на трудовую мотивацию работников третьего возраста, снижают желание досрочного выхода на пенсию, нивелируя страхи и опасения относительно возможности приобретения и освоения работником новых профессиональных знаний и опыта, адаптации к новым требованиям. Другими словами, их грамотное применение – это реализация политики сбережения человеческих ресурсов организации через сохранение и развитие серебряного сообщества сотрудников, в том числе средствами образовательной деятельности.

Две философии (модели) управления и обучение работников серебряного возраста

Рассмотрим связь разрабатываемой стратегии кадровой политики организации в отношении лиц серебряного возраста и роли образовательных практик, которые включаются в нее в качестве механизмов реализации.

Выделяется две философии управления человеческими ресурсами применительно к серебряной общности – модель амортизации (когда фиксируется потеря ценности работника с возрастом) и модель сохранения (при которой работники рассматриваются как возобновляемый актив при условии правильного управления и применения адекватных потребностям работников методов управления, включая использование образовательных ресурсов и практик) [15].

Образовательные практики в модели амортизации

В комплексном исследовании D.T.A.M. Kooij и соавторов [19] осуществлена классификация методов управления и выделены четыре набора кадровых практик для работников серебряного возраста на основе модели оптимизации выбора и компенсаций. Классификация проведена по критерию целей жизни, меняющихся с возрастом:

1) ориентация в управленческой деятельности на использование практик обучения и развития на рабочем месте помогает им достичь целей роста;

2) обеспечение работникам гарантий занятости и гибкой организации труда направлена на достижение целей функционирования, под-

держивающих текущий уровень перед лицом новых проблем;

3) вовлечение работников в участие в принятии управленческих решений, разумное расширение их трудовых функций помогают работникам адаптироваться к профессиональной деятельности после потери рабочего места, функции и требования которого стали недостижимыми (цели восстановления);

4) снижение нагрузки (неполный рабочий день и пр.) позволяют работнику функционировать на более низком уровне и реализовать цели регулирования потерь.

Эти методы относятся к модели амортизации и являются наиболее широко применяемыми. В рамках этой модели распределение ресурсов смещается от роста к обслуживанию, восстановлению либо регулированию потерь, поэтому построение стратегии управления предполагает изменение подходов и методов в зависимости от возраста персонала, прежде всего через снижение значимости образовательной деятельности, практик обучения и развития на рабочем месте.

Образовательные практики в модели сохранения

При ее анализе в литературе адаптация кадровой политики организации к нуждам лиц третьего возраста рассматривается как процесс создания конкурентных преимуществ за счет использования уникальных человеческих ресурсов тех профессионалов, которые нарастили свой социальный капитал обретая знания и опыт профессиональной деятельности в сфере востребованной организацией. Преимущество этих человеческих ресурсов заключается в сочетании талантов, опыта и профессиональных знаний [20].

В исследованиях подчеркивается связь между реализацией взвешенной кадровой политики и приверженностью работников организации. Так, исследователи O. Herrbach, K. Mignonac, C. Vandenberghe, A. Negrini [21] считают, что существует три базовых направления в управлении персоналом серебряного возраста, которые конструктивно удовлетворяют работников, формируя у них эмоциональную приверженность организации: 1) создание условий для обучения, ориентированного на пожилых работников; 2) организация

для них новых рабочих мест (эксперта, наставника, консультанта и пр.); 3) гибкие условия труда. Здесь образовательная политика организации выступает значимым элементом стратегии сохранения работника через увеличение его приверженности организации.

В ряде исследований (P.M. Bal, D.T.A.M. Koop, D.M. Rousseau и др.) подчеркивается значимость организационной поддержки работника, проявляющейся прежде всего в практике кадрового обучения и развития, которые влияют на намерения работника продолжать профессиональную деятельность [22]. Обращение к управленческим приемам, ориентированным на образовательные потребности работника серебряного возраста, является не только полезным, но и необходимым условием разработки стратегии корпоративного управления.

Проблема реализации образовательной политики организации с целью сохранения персонала серебряного возраста представлена, как правило, в исследованиях, базирующихся на концепции человеческого капитала (например, J.Allen, J. E. Hunter, F. L.Schmidt, R. Van der Velden), где подчеркивается, что эффективное управление персоналом способствует развитию у сотрудников компетенций и способностей, а более высокие уровни знаний, навыков и способностей сотрудников способствуют повышению производительности труда, увеличению приверженности организации, росту удовлетворенности профессиональной деятельностью [23; 24]. Было выявлено, что комплекс управленческих методов, адаптированных к особенностям работников серебряного возраста, и в первую очередь таких как адаптированное обучение, позитивно влияют на отношение работников к организации, на трудовую мотивацию и ориентацию и закрепление на рабочем месте.

При использовании образовательных практик в контексте модели сохранения необходимо учитывать существующие противоречия между высоким уровнем развития человеческого капитала серебряной общности (кристаллизованного интеллекта, опыта, знаний) и профессиональным выгоранием при длительном пребывании на определенной должности. Ряд считают, что для нивелирования этой про-

блемы образовательная политика в системе управления персоналом должна быть индивидуализирована для представителей третьего возраста [25; 26; 27]. Поскольку эта группа работников испытывает как прирост, так и потерю ресурсов, то для управления их образовательными практиками должны быть подобраны методы, адаптированные к индивидуальным особенностям работника в рамках существующей кадровой политики организации. При этом необходим баланс между развитием новых навыков, делающих работника соответствующим современным требованиям профессиональной среды и его состоянием здоровья, уровнем эмоционального комфорта/истощения в процессе трудовой и образовательной деятельности.

Более широкий контекст реализации этой модели представлен, например, в российской исследовательской практике (Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк, Т. Д. Буковей) обосновывающей эффективность самореализации профессионально-личностного потенциала работника через его адаптацию к перспективам будущего и использование образовательных программ, ориентированных на продолжение профессионального самоопределения в период поздней зрелости с применением форсайт-технологий проектирования индивидуальных сценариев профессионального будущего в условиях постиндустриального общества [28].

Некоторые выводы для обозначения проблемного поля научной и практической дискуссии

Статистический анализ тенденций в сфере управления образовательными практиками серебряной общности свидетельствует о разнонаправленности и противоречивости данных процессов. С одной стороны, существующие дискриминационные модели управления трудовой сферой предпенсионеров сказываются на выработке стратегий образовательной политики в отношении этой социально-профессиональной группы со стороны организаций/предприятий. С другой – тренд на социальную помощь и поддержку со стороны государства частично нивелирует эти процессы. Однако, осуществляясь без привязки к индивидуальным потребностям дифференциро-

ванных групп людей третьего возраста, учета условий рынка труда и реальных требований работодателей, остается малоэффективным по своим экономическим и социальным последствиям.

Представляется, что ключевой фигурой и реальным субъектом, способным эффективно управлять образовательной деятельностью серебряной общности должен стать работодатель, полноценно использующий институциональные средства для интеграции собственных и государственных ресурсов, разрабатывающий комплексную стратегию актуализации ее человеческого капитала в целях развития собственного предприятия/организации в условиях конкурентной среды и самой серебряной общности работников, имеющей потенциал для саморазвития знаний, профессиональных компетенций, накопленного социального капитала. По оценкам наших экспертов бизнес пока не является таким управленческим субъектом, не ориентирован на построение целостной стратегии развития серебряной общности, целенаправленно не взаимодействует ни с федеральными структурами, ни с общественными организациями с целью реализации этих задач, не прогнозирует экономических и социальных последствий управленческих решений в сфере образовательной деятельности сотрудников позднего зрелого возраста [29]. Вместе с тем, перспективы развития серебряной общности находятся на пути поиска взаимодействия в сфере государственно-частного и общественно-частного партнерства.

Анализ экспертных оценок и исследований управления образовательными практиками серебряной общности показал, что эффективная образовательная политика организации для социальной общности третьего возраста – это политика, имеющая выверенные стратегические цели, адекватно подобранные управленческие средства, учитывающая возрастную специфику работников и при этом гибкая, ориентированная на индивидуализированный характер потребления образовательных услуг и реализации образовательных практик работниками. Она призвана решать комплексные задачи, ориентируясь на цели организации, учитывая место работни-

ков третьего возраста в структуре персонала и стратегические перспективы профессионального и личностного развития этой группы работников в ближайшем и отдаленном будущем.

Проблема включения людей «третьего возраста» в образовательную деятельность не может быть рассмотрена автономно, она интегрирована в систему поиска стратегии и адекватных методов управления человеческими ресурсами работников третьего возраста. Ее решение является одним из принципиально важных подходов к процессу организации их трудовой деятельности. Организацию обучения необходимо рассматривать как составную часть результатов управления персоналом, таких как эффективность труда, его мотивация, приверженность организации, соответствие личных и организационных целей, результативность деятельности каждого отдельного работника, его способность адаптироваться к новым условиям и требованиям и пр. [30].

Анализ литературы и экспертных мнений показал, что технология работы с представителями третьего возраста по системе целей, средств и методов отличается от работы с другими возрастными группами и эти различия должны учитываться в управленческой деятельности.

Во-первых, здесь требуется учет особенностей не только календарного возраста работников, но и функционального, психосоциального, организационного и др. Для этого необходимы исследования и типологизация работников в зависимости от мотивации трудовой деятельности, физических, когнитивных, социально-психологических особенностей, состояния здоровья, профессиональных и карьерных характеристик, самооценок собственных возможностей и перспектив профессионального и карьерного роста, характера использования образовательных ресурсов разного типа и пр.

Во-вторых, построение стратегии управления должно осуществляться комплексно, представляя собой выбор философии/модели управления, управленческих средств и методов, адекватных трудовой деятельности серебряной общности, социально-экономической

ситуации организации/предприятия, перспектив его развития в условиях конкурентной среды, имеющегося потенциала для реализации социальных проектов, обеспечивающих развитие человеческого капитала работников третьего возраста.

В-третьих, при формировании образовательной политики необходимо учитывать, что образовательная деятельность сотрудников имеет социально-экономические, социально-психологические, социокультурные аспекты и может выступать системообразующим фактором в системе управления персоналом третьего возраста, определяя его производительность труда, влияя на качество продукции и услуг, обуславливая социально-психологический контекст трудовой деятельности, удовлетворенность условиями труда, отношение к организации и пр.

В-четвертых, при разработке модели управления образовательной деятельностью целесообразно увязывать ее с личной профессиональной стратегией сотрудника третьего возраста (его ориентацией на «развитие» либо «достижение безопасности»; доминанту когнитивной либо эмоциональной составляющей и их соотношение; открытую перспективу будущего или стратегию на обретение эмоционального комфорта, эмоциональной близости, социальной поддержки и социальной привязанности и пр.).

В-пятых, предварительная типологизация работников третьего возраста способна обеспечить адекватный подбор и сочетание методов регулирования их профессиональных стратегий. Так, например, серебряная общность при реализации трудовой деятельности имеет разнонаправленные ориентиры. С одной стороны, это стремление к получению большей автономии, свободы действий, использования стратегий саморегулирования,

меньшего внешнего контроля [31], с другой, работники заинтересованы в поддержании своей самооценки и интереса к работе через практики соучастия в управлении, принятии решений, реализации своей экспертности, функций наставничества, консультирования [32]. Грамотно выстроенная образовательная политика, сочетающаяся с комплексом других методов управления трудовой деятельностью, стимулирующих практики саморегуляции и соучастия, позволяет решать системные задачи интеграции работников серебряной общности в профессиональную среду с учетом их потребностей на каждом из этапов жизненного цикла.

В целом стратегии управления образовательной деятельностью работников третьего возраста в организации определяются комплексом факторов: институциональными условиями, обеспечивающими нормативное регулирование системы непрерывного образования, включающей формальные и неформальные подсистемы; организационными условиями, сложившимися на предприятии/учреждении; управленческими ресурсами предприятия; его материально-технологическими и экономическими условиями; социально-психологическим климатом и характером взаимодействия образовательных общностей с представителями менеджмента; индивидуальными особенностями потребителя образовательных услуг (типом и сферой трудовой деятельности, уровнем квалификации, социально-психологическим профилем, уровнем образования, типичными практиками образовательной деятельности, мотивацией трудовой и образовательной деятельности, предпочитаемыми сценариями будущего в профессиональной сфере, особенностями внутри и межгруппового взаимодействия, накопленным социальным капиталом и пр.).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Работники предпенсионного возраста на рынке труда в Российской Федерации : информационный бюллетень / Л. И. Смирных, Н. Емелина, П. В. Травкин, Л. А. Леонова, С. Ю. Рощин, С. А. Солнцев ; под науч. ред. С. Ю. Рощина, С. А. Солнцева ; Национальный исследователь-

ский университет «Высшая школа экономики». М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2020. 32 с.

2. Агранович М. (2019) Оценка шансов на занятость работников предпенсионного и пенси-

онного возрастов // Экономическая политика. Т. 14. № 2. С. 90–109.

3. Гимпельсон В.Е., Зинченко Д.И. (2019). Цена возраста: заработная плата работников в старших возрастах // Вопросы экономики. № 11. С. 35–62.

4. Непрерывное образование взрослого населения в России: вовлеченность, источники финансирования и основные эффекты от участия. Информационный бюллетень. Москва : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2018. 32 с.

5. Шуклина Е.А., Певная М.В. (2017). Высшее профессиональное образование и институт работодателей: проблемы эффективности межинституциональных взаимодействий // Известия Уральского федерального университета. Серия 1. Проблемы образования, науки и культуры. № 1 (159). С. 155–163.

6. Шуклина Е.А., Певная М.В. (2018). Предприятия и вузы региона: формы сетевых взаимодействий в оценках экспертов // Университетское управление: практика и анализ. Т. 22, № 3 (111). С. 86–97.

7. Kanfer R., Ackerman P.L. (2004). Aging, adult development, and work motivation, *Academy of Management Review*, no. 29, pp. 440–458.

8. Carstensen L.L. (1995). Evidence for a life span theory of socioemotional selectivity, *Current Directions in Psychological Science*, no. 4, pp. 151–156.

9. Quinones M.A., Ford J.K., Teachout M.S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review, *Personnel Psychology*, no. 48, pp. 887–910.

10. Baltes P.B., Baltes M.M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In: P.B. Baltes, M.M. Baltes (Eds.). *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (pp. 1–34). New York: Cambridge University Press.

11. Baltes P.B., Staudinger U.M., Lindenberger U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning, *Annual Review of Psychology*, no. 50, pp. 471–507.

12. Carstensen L.L. (1995). Evidence for a life span theory of socioemotional selectivity, *Current Directions in Psychological Science*, no. 4, pp. 151–156.

13. Lang F.R., Carstensen L.L. (2002). Time counts: Future time perspective, goals and social relationships, *Psychology and Aging*, no. 17, pp. 25–139.

14. Boxall P., Purcell J. (2011). *Strategy and human resource management* (2nd ed.). New York/Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan. 234 p.

15. Yeatts D.E., Folts W.E., Knapp J. (2000). Older workers' adaptation to a changing workplace: Employment issues for the 21st century, *Educational Gerontology*, no. 26, pp. 565–582.

16. Armstrong-Stassen M. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers, *Human Resource Management Journal*, no. 18, pp. 36–53.

17. Rau B.L., Adams G.A. (2005). Attracting retirees to apply: Desired organizational characteristics of bridge employment, *Journal of Organizational Behavior*, no. 26, pp. 649–660.

18. Remery C., Henkens K., Schippers J., Ekamper P. (2003). Managing an aging workforce and a tight labor market: Views held by Dutch employers, *Population Research and Policy Review*, no. 22, pp. 21–40.

19. Kooij D. T. A. M., Jansen P. G. W., Dikkers J. S. E., De Lange A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers, *The International Journal of Human Resource Management*, no. 25 (15), pp. 2192–2212.

20. Boxall P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm, *Human Resource Management Journal*, no. 6, pp. 59–75.

21. Herrbach O., Mignonac K., Vandenberghe C., Negrini A. (2019). Perceived HRM practices, organizational commitment, and voluntary early retirement among late-career managers, *Human Resource Management*, no. 48, pp. 895–915.

22. Bal P. M., Kooij D. T. A. M., Rousseau D. M. (2015). *Aging workers and the employee-employer relationship*. Springer Cham Heidelberg. New York, London. 268 p.

23. Schmidt F.L., Hunter J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research, *Psychological Bulletin*, no. 124, pp. 262–274.

24. Allen J., Van der Velden R. (2001). Educational mismatches versus skill mismatches: Effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search, *Oxford Economic Papers*, no. 3, pp. 434–452.

25. Armstrong-Stassen M., Ursel N. D. (2019). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, no. 82, pp. 201–220.

26. Farr J.L., Ringseis E.L. (2002). The older

worker in organizational context: Beyond the individual. In: C. Cooper, I. Robertson (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology* (vol. 17, pp. 31–76). Chichester, UK: Wiley.

27. Maurer T.J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development, *Journal of Management*, no. 27, pp. 123–140.

28. Зеер Э.Ф., Сыманюк Э.Э., Буковей Т.Д. (2020). Стратегии и технологии преодоления конфликтующих реальностей в жизнедеятельности людей в возрасте поздней зрелости // Педагогическое образование в России. № 4. С. 152–161.

29. Елютина М.Э., Смирнова Т.В. (2006). Геронтологическая составляющая кадровой работы современного руководителя // Социологические исследования. № 3. С. 40–48.

30. Jiang K., Lepak D.P., Hu J., Baer J.C. (2012). How does Human Resource Management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms, *Academy of Management Journal*, no. 55, pp. 1264–1294.

31. Kooij D. T. A. M., De Lange A. H., Jansen P. G. W., Kanfer R., Dikkers J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*, no. 32, pp. 197–225.

32. Conway E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, no. 13, pp. 417–446.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Шуклина Елена Анатольевна – доктор социологических наук, профессор; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); e.a.shuklina@urfu.ru.

Широкова Елизавета Александровна – кандидат социологических наук; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (620002, Россия, Екатеринбург, ул. Мира, 19); lizashirokov@gmail.com.

MANAGEMENT OF EDUCATIONAL PRACTICES OF THE “THIRD AGE” EMPLOYEES IN ORGANIZATION: RESEARCH APPROACHES AND STRATEGIES

E.A. Shuklina^{4a}, E.A. Shirokova^{5a}

^aUral Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin

ABSTRACT:

The article discusses a topical problem of management strategy for the educational activities of the third age employees in an organization. It analyzes different research approaches to organizational capabilities and involvement prospects of the third age employees in corporate educational practices, implemented through the system of strategic personnel management of enterprises or organizations. The research methodology is a set of theoretical approaches that help to understand the specifics of the third age employees' behavior in the labor and educational spheres. The authors give theoretical explanation of the management strategies, which are necessary for the effective involvement in the educational activities of the third age employees. The article provides a statistical characteristic of the third age personnel from the standpoint of their involvement in educational activities. Methods of expert survey of top managers, such as deputy managers and executive directors of big enterprises (124 experts), are used; expert assessments of specialists in the field of personnel management in Russia and abroad are analyzed. Besides, analysts in the field of socio-psychological and socio-pedagogical studies of the education of employees in their late adulthood, and heads of additional education and retraining establishments became the experts in this study (5 experts).

⁴RSCI AuthorID: 137656

⁵RSCI AuthorID: 943248

Conclusions are made about the key role and potential of employers in the management of the educational activities of the third age employees, using institutional means to integrate their own and state resources, developing a comprehensive strategy for updating the human capital in order to develop the enterprise or organization in a competitive environment. It is shown, that the development prospects of the third age community are on the border between the state-private and civil-private partnerships.

FUNDING: The reported study was funded by the Russian Foundation for Basic Research, project №19-011-00096 “Education as a resource for the preservation and development of the social community of people of the third age”.

KEYWORDS: personnel management, strategic management, personnel training, social community of third age employees, educational activity, continuing education.

FOR CITATION: Shuklina E.A., Shirokova E.A. (2021). Management of educational practices of the “third age” employees in organization: research approaches and strategies, *Management Issues*, no. 2, pp. 1–14.

REFERENCES

1. Smirnyh L.I., Emelina N., Travkin P.V., Leonova L.A., Roschin S.Yu. (sc. ed.), Solntsev S.A. (sc. ed.). (2020). Employees of pre-work age in the labor market in the Russian Federation: Newsletter. Moscow, Publishing House of the Higher School of Economics. 32 p.
2. Agranovich M. (2019). Evaluation of the chance of employment of fellow workers of pre-retirement and retirement ages, *Economic policy*, vol. 14, no. 2, pp. 90–109.
3. Gimpelson V.E., Zinchenko D.I. (2019). Price of age: employee wages in older ages, *Economy issues*, no. 11, pp. 35–62.
4. Continuous education of the adult population in Russia: involvement, sources of financing and basic effects from participation. Newsletter. Moscow: Higher School of Economics, 2018. 32 p.
5. Shuklina E.A., Pevnaya M.V. (2017). Higher professional education and Institute of employers: Problems of effectiveness of inter-institutional relations, *Izvestiya of the Ural Federal University. Series 1. Problems of education, science and culture*, no. 1 (159), pp. 155–163.
6. Shuklina E.A., Pevnaya M.V. (2018). Enterprises and universities in the region: forms of network interactions in expert estimates, *University management: practice and analysis*, vol. 22, no. 3 (111), pp. 86–97.
7. Kanfer R., Ackerman P.L. (2004). Aging, adult development, and work motivation, *Academy of Management Review*, no. 29, pp. 440–458.
8. Carstensen L.L. (1995). Evidence for a life span theory of socioemotional selectivity, *Current Directions in Psychological Science*, no. 4, pp. 151–156.
9. Quinones M.A., Ford J.K., Teachout M.S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review, *Personnel Psychology*, no. 48, pp. 887–910.
10. Baltes P.B., Baltes M.M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In: P.B. Baltes, M.M. Baltes (Eds.). *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (pp. 1–34). New York: Cambridge University Press.
11. Baltes P.B., Staudinger U.M., Lindenberger U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning, *Annual Review of Psychology*, no. 50, pp. 471–507.
12. Carstensen L.L. (1995). Evidence for a life span theory of socioemotional selectivity, *Current Directions in Psychological Science*, no. 4, pp. 151–156.
13. Lang F.R., Carstensen L.L. (2002). Time counts: Future time perspective, goals and social relationships, *Psychology and Aging*, no. 17, pp. 25–139.
14. Boxall P., Purcell J. (2011). *Strategy and human resource management* (2nd ed.). New York/Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan. 234 p.
15. Yeatts D.E., Folts W.E., Knapp J. (2000). Older workers' adaptation to a changing workplace: Employment issues for the 21st century, *Educational Gerontology*, no. 26, pp. 565–582.
16. Armstrong-Stassen M. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers, *Human Resource Management Journal*, no. 18, pp. 36–53.
17. Rau B.L., Adams G.A. (2005). Attracting retirees to apply: Desired organizational characteristics of bridge employment, *Journal of Organizational Behavior*, no. 26, pp. 649–660.

18. Remery C., Henkens K., Schippers J., Ekamper P. (2003). Managing an aging workforce and a tight labor market: Views held by Dutch employers, *Population Research and Policy Review*, no. 22, pp. 21–40.
19. Kooij D. T. A. M., Jansen P. G. W., Dijkers J. S. E., De Lange A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers, *The International Journal of Human Resource Management*, no. 25 (15), pp. 2192–2212.
20. Boxall P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm, *Human Resource Management Journal*, no. 6, pp. 59–75.
21. Herrbach O., Mignonac K., Vandenberghe C., Negrini A. (2019). Perceived HRM practices, organizational commitment, and voluntary early retirement among late-career managers, *Human Resource Management*, no. 48, pp. 895–915.
22. Bal P. M., Kooij D. T. A. M., Rousseau D. M. (2015). Aging workers and the employee-employer relationship. Springer Cham Heidelberg. New York, London. 268 p.
23. Schmidt F.L., Hunter J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research, *Psychological Bulletin*, no. 124, pp. 262–274.
24. Allen J., Van der Velden R. (2001). Educational mismatches versus skill mismatches: Effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search, *Oxford Economic Papers*, no. 3, pp. 434–452.
25. Armstrong-Stassen M., Ursel N. D. (2019). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, no. 82, pp. 201–220.
26. Farr J.L., Ringseis E.L. (2002). The older worker in organizational context: Beyond the individual. In: C. Cooper, I. Robertson (Eds.). International review of industrial and organizational psychology (vol. 17, pp. 31–76). Chichester, UK: Wiley.
27. Maurer T.J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development, *Journal of Management*, no. 27, pp. 123–140.
28. Zeer E.F., Symanyuk E.E., Bukovey T.D. (2020). Strategies and technologies for overcoming conflicting reality in the vital activity of people at the age of late maturity, *Pedagogical education in Russia*, no. 4, pp. 152–161.
29. Elyutina M.E., Smirnova T.V. (2006). The gerontological component of the personnel work of the modern leader, *Sociological research*, no. 3, pp. 40–48.
30. Jiang K., Lepak D.P., Hu J., Baer J.C. (2012). How does Human Resource Management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms, *Academy of Management Journal*, no. 55, pp. 1264–1294.
31. Kooij D. T. A. M., De Lange A. H., Jansen P. G. W., Kanfer R., Dijkers J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*, no. 32, pp. 197–225.
32. Conway E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, no. 13, pp. 417–446.

AUTHORS' INFORMATION:

Elena A. Shuklina – Advanced Doctor in Sociological Sciences, Full Professor; Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia); e.a.shuklina@urfu.ru.

Elizaveta A. Shirokova – Ph.D. of Sociological Sciences; Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira St., Ekaterinburg, 620002, Russia); lizashirokov@gmail.com.