

УДК 35.088.361/.367

И.С. Шванова, И.Б. Шебураков

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРНЫМ РАЗВИТИЕМ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ СТАРШЕЙ ВОЗРАСТНОЙ ГРУППЫ

Аннотация: современные исследования структуры населения Российской Федерации показывают, что улучшение условий жизнедеятельности и развитие медицины, как и во всем мире, вызывает стремительный рост доли лиц старше трудоспособного возраста, которая, на настоящий момент, в нашей стране составляет уже около 21%. Авторы считают, что эта тенденция приводит к тому, что общество отныне видит пенсионный возраст таким же социально-значимым периодом жизнедеятельности, как и всю жизнь до пенсии. В связи с этим крайне важным представляется построение эффективной системы управления карьерой пожилых работников с учетом их возрастных и психологических особенностей, а также создание условий для продуктивного использования их опыта и уникальных ресурсов. Данные меры могут стать катализатором модернизаций и увеличить количество квалифицированных и опытных кадров в органах власти.

Ключевые слова: государственная служба, государственные служащие, старшая возрастная группа, карьера, управление, карьерное развитие.

I.S. Shvanova, I.B. Sheburakov

MANAGEMENT OF CAREER DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS OF THE SENIOR AGE GROUP

Abstract: modern studies of the population structure in the Russian Federation show that the improvement of living conditions and the development of medicine causes the rapid growth of the share of people, who are older than working age. Nowadays, the number of such people in our country is about 21%. This trend leads to the fact that society sees the retirement age as the same socially significant period of life like all life until retirement. In this context, it is important to build an effective system of career management for older workers, taking into account their age and psychological

characteristics, as well as the creation of conditions for the productive use of their experience and unique resources. These measures can be a catalyst for modernization and increase the number of qualified and experienced personnel in government.

Keywords: *public service, civil servants, senior age group, career, management, career development, senior age group.*

Современные исследования структуры населения Российской Федерации показывают, что в нашей стране, как и во всем мире, происходит достаточно стремительный рост доли лиц старше трудоспособного возраста, которая, на настоящий момент, составляет уже около 21% [1]. Эта тенденция приводит к тому, что общество отныне видит пенсионный возраст таким же социально-значимым периодом жизнедеятельности, как и всю жизнь до пенсии.

Проблема демографического старения населения сделала актуальными исследования социальных и профессиональных аспектов пожилого возраста. На протяжении множества лет исследователи в рамках различных научных областей и подходов изучали вопросы, относящиеся к представителям старшего возраста. Среди них встречаются такие знаменитые имена как Э. Дюркгейм, П. Бурдьё, М. Вебер, Г. Беккер, Л. Хайфлик, М. Блекнер, Дж. Мид и др. Однако, не смотря на явно повышенное внимание ученых к данной теме, многие вопросы остаются нерешенными. Так, крайне мало внимания уделяется вопросам направлений для реализации социально-трудового потенциала людей старше трудоспособного возраста. Это довольно существенное упущение, поскольку именно вышеуказанная сфера включает в себе огромное количество трудностей и проблем. Так, наблюдаются значительные трудности при реализации потенциала пенсионеров, которые выражаются в затруднении трудоустройства и профессионального развития. В итоге, многие пенсионеры ограничиваются семьей и бытом, не пытаются выйти на работу, что влечёт за собой отрицательные последствия как для отдельных организаций, производства и отраслей науки, так и для всего общества страны.

Существующий в зарубежных странах опыт повышения активности и социально-экономической роли пожилых людей в жизни общества представляет для

российских специалистов огромный интерес, особенно, в сложившихся условиях финансового кризиса, и является существенным подспорьем при создании собственной эффективной системы управления социально-трудовым потенциалом лиц, относящихся к категории старшей возрастной группы.

Современные тенденции развития социальной и экономической сферы привели к существенным изменениям в области трудовых отношений множества зарубежных стран [4]. Так, экономисты Чикагского университета установили рост трудовой активности людей старшей возрастной группы и увеличение доли пенсионеров, занятых на рынке труда [8]. В трудовой сфере США с 2007 года наблюдается тенденция роста числа работников в возрасте от 65 до 74 лет, в то время как среди более молодых трудоспособных кадров наоборот возрастает процент безработных. Схожая ситуация складывается в Великобритании, где за период с 2009 по 2011 год доля работников в возрасте 65 лет увеличилась более чем на 13% или на 123 тыс. человек (по данным на 01.12.2011 г. их число составило 913 тыс. чел.) [7]. Подобная тенденция наблюдается в большинстве западных стран. Например, в так называемой «Европе-15», то есть в тех государствах, которые первыми стали членами Евросоюза, уровень экономической активности населения 55–64 лет с отметки 38,7%, установленной в 1992 году, поднялся до 49,3% в 2007 году [4]. Если разграничивать представленные данные по гендерному признаку, то у мужчин данный показатель вырос с 52,9% до 58,5%, в то время как у женщин с 25,6% до 40,5% [6].

Все описанные ранее тенденции, наблюдаемые как в нашей стране, так и во всем мире, неизбежно оказывают влияние на органы государственной власти, поэтому, существует острая необходимость предпринимать определенные действия для более эффективного использования профессионального потенциала государственных служащих пенсионного и предпенсионного возраста. Однако система управления кадрами на государственной службе, существующая на данный момент, не достаточно учитывает возрастные и психологические особенности государственных служащих старших возрастов, и, как следствие, не создает условия, необходимые для эффективной реализации их потенциала, знаний и

навыков, накопленных за годы службы. Данная ошибка запускает цепную реакцию, которая характеризуется преуменьшением экспертного и управленческого опыта, которым обладают государственные служащие старшей возрастной группы, затруднением их работы и, самое главное, потерей ценных и высококвалифицированных кадров. Все вышесказанное приводит к тому, что вопрос управления карьерным потенциалом государственных служащих старшей возрастной группы с каждым годом становится более актуальным.

Создание оптимальных условий труда для государственных служащих старшей возрастной группы является крайне важным шагом в процессе достижения эффективности их работы. Однако данный аспект выступает лишь необходимым минимумом, а не панацеей от всех проблем. Достижение успешной и продуктивной работы, а также продление профессионального долголетия работников зависит от многих факторов, соответственно, необходимо прилагать осознанные и целенаправленные усилия по планированию карьеры пожилых работников. Иным словами, продуктивность карьеры госслужащих старшей возрастной группы зависит от правильно построенной системы управления их карьерой. Следует заметить, что и успех современных компаний во многом зависит от того, как и на сколько эффективно будет реализован профессиональный потенциал представителей старшего поколения. Так, для достижения эффективности воплощения их возможностей и ресурсов важно построить такую систему, в которой они смогут приобретать новый опыт и знания, являющиеся для них крайней необходимостью, а также передавать свой опыт более молодым сотрудникам.

На данный момент в государственной сфере работает значительное число государственных служащих старшей возрастной группы, и данная цифра продолжает неуклонно расти вследствие принимаемых решений по увеличению верхней границы пенсионного возраста чиновников, увеличению выслуги лет, дающей право на пенсию и внесению изменений в существующее законодательство.

На данный момент органы статистики выделяют четыре возрастные группы государственных служащих [5]:

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

Статистические данные свидетельствуют о преобладании в государственных органах возрастной группы от 30 до 49 лет. Тем не менее значительным также представляется число государственных служащих, относящихся к возрастным группам 50–59 лет, а также старше 60 лет, что в особенности характерно для федеральных органов государственной власти, и их количество продолжает с каждым годом неуклонно расти [5].

Предпосылка увеличения числа пожилых чиновников на государственной службе порождает необходимость создания условий, способствующих продолжению профессиональной и личностной самореализации, а также полноценному использованию их профессионального потенциала для достижения эффективности деятельности государственных органов. Поэтому, в данных условиях крайне важным представляется выявление механизмов реализации накопленного социально-трудового потенциала государственных служащих старшего возраста и трудностей, которые могут возникнуть в процессе осуществления профессиональной деятельности.

В связи с этим в сентябре-октябре 2015 года на базе Российской академии народного хозяйства при Президенте Российской Федерации Факультетом оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления было проведено анкетирование 50 действующих государственных служащих, входящих в состав федерального кадрового резерва Российской Федерации, фокус-группы с этой же категорией госслужащих, а также экспертный опрос 9 государственных служащих старшей возрастной группы (старше 50 лет) категории «руководители» высшей группы должностей.

Основной целью данного исследования являлось выявление качественных и количественных данных в следующих областях:

- отношение к государственным служащим старшей возрастной группы представителей более младших возрастов;
- значимые личностные и профессиональные качества государственных служащих старшей возрастной группы;
- области профессиональной востребованности и карьерные возможности государственных служащих старшей возрастной группы.

Оценка мнений респондентов о том, кем являются чиновники старшей возрастной группы для государственных органов и подведомственных структур, выявила четкую границу в возрасте 61–65 лет, после которой представители старших возрастов начинают восприниматься скорее не как ценный трудовой ресурс, а как препятствие, тормозящее развитие организации и внедрение инноваций. При этом, отношение к ним начинает меняться уже по достижении возраста 56–60 лет, с которого, по мнению респондентов, начинается постепенная трансформация сотрудника в «балласт» для организации (таблица 1).

Таблица 1

Отношение к государственным служащим старшей возрастной группы

<i>Утверждения в отношении служащих старшей возрастной группы:</i>	<i>Возраст служащих старшей возрастной группы (% ответивших)</i>				
	<i>50–55</i>	<i>56–60</i>	<i>61–65</i>	<i>66–70</i>	<i>старше 70</i>
Надежный сотрудник, усердно выполняющий свои должностные обязанности	66%	36%	14%	6%	0%
Инициатор внедрения изменений и инноваций	56%	8%	6%	2%	0%
Источник профессионального опыта и знаний	44%	64%	40%	26%	28%
Ценный трудовой ресурс	66%	30%	24%	2%	0%
Недооцененный трудовой ресурс	28%	32%	28%	4%	6%
Препятствие, тормозящее внедрение изменений и инноваций	8%	16%	50%	48%	40%
Кадровый балласт	6%	16%	14%	36%	52%

Сложившаяся в обществе дискриминация работников старше трудоспособного возраста представляется крайне спорным феноменом, поскольку результаты всех исследований, проведённых в данной области, доказывают наличие у лиц старшей возрастной группы уникальных личностно-профессиональных качеств, которые могут быть крайне полезны во многих профессиональных сферах. Исследования особенностей работы сотрудников старшего возраста представляются крайне важными и актуальными в настоящее время, поскольку каждая возрастная группа отличается наличием тех или иных уникальных характеристик, выявив которые можно понять, насколько выбранная ими профессиональная сфера деятельности соответствует оптимальному пути реализации данных качеств.

Следует оговориться, что дальнейшее развитие карьеры и профессиональная самореализация государственных служащих после достижения пенсионного возраста может осуществляться в двух направлениях: в рамках профессиональной деятельности в государственных органах или же поле завершения пребывания на государственной службе в другой сфере деятельности (в бюджетной, коммерческой, в образовании, в общественной сфере, в политической и т. д.). Поэтому для пожилых сотрудников крайне актуальным представляется вопрос, касающийся применения своих сил после выхода на пенсию.

Так, результаты проведенного в рамках настоящей работы исследования указывают на следующие черты государственных служащих старшей возрастной группы, которые повышают их привлекательность в качестве работников:

- высокий уровень профессионального опыта;
- наличие у большинства представителей данной возрастной группы дополнительного образования, в т.ч. завершенных курсов повышения квалификации;
- более высокая, нежели у молодых коллег, лояльность к организации;
- существенный стаж работы на государственной службе и наличие соответствующего опыта.

Более наглядно данная информация показана в таблице 2.

Ценные качества у работников старших возрастов

<i>Утверждения в отношении служащих старшей возрастной группы:</i>	<i>Оценка ресурсов, определяющих ценность государственных служащих старшей возрастной группы (в баллах от 1 до 10)</i>		
	<i>1–3 балла</i>	<i>4–7 баллов</i>	<i>8–10 баллов</i>
Значительный общий трудовой стаж	10%	54%	32%
Значительный стаж работы на государственной службе	16%	58%	24%
Профессиональный опыт	2%	10%	78%
Наличие необходимого дополнительного образования, повышения квалификации	12%	44%	38%
Более высокая, чем у молодых сотрудников лояльность к организации, стремление сохранить работу	14%	48%	40%
Более высокая, чем у молодых сотрудников мотивация и ориентация на результат	34%	46%	22%

Далее в порядке значимости перечислены личностно-профессиональные качества [2] [3], имеющие наибольшее значение для успешной профессиональной деятельности в сфере государственного управления, которые соответственно оказывают положительное воздействие на востребованность и ценность работников именно старшей возрастной группы (от более значимого к менее значимому):

- 1) экспертно-аналитическая компетентность;
- 2) масштабность мышления;
- 3) управленческая компетентность;
- 4) стратегическое лидерство;
- 5) компетентности межличностного и социального взаимодействия;
- 6) компетентность самоуправления (самообладание, стрессоустойчивость, уравновешенность, выдержка, готовность к компромиссу);

- 7) готовность к командной работе;
- 8) настойчивость, целеустремленность и сила личности;
- 9) готовность к саморазвитию (потенциал развития).

Среди приведенных компетентностей, по мнению представителей кадрового резерва, ключевыми являются масштабность мышления, управленческая и экспертно-аналитическая компетентности (причем последняя представляется для действующих госслужащих наиболее значимой). С точки зрения самих чиновников старшего возраста, наиболее важными ресурсами для них является компетентность межличностного и социального взаимодействия, масштабность мышления, компетентность самоуправления, а также экспертно-аналитическая компетентность. Таким образом, мнения представителей обеих категорий совпадают по двум из предложенных параметров: экспертно-аналитическая компетентность и масштабность мышления.

Описанные выше данные предполагают рассмотрение возможных профессиональных областей, где государственные служащие старшей возрастной группы как будут пользоваться наибольшим спросом, так и смогут реализоваться профессионально, что подтверждается и результатами опросов [5]:

- работа в качестве советника (помощника) руководителя государственного органа или лица замещающего государственную должность;
- работа в общественных советах, общественных организациях по вопросам деятельности государственного органа;
- экспертное, консультационное сопровождение деятельности государственного органа по отдельным направлениям такой деятельности на постоянной основе или привлечение для решения отдельных вопросов;
- участие в проектной деятельности в качестве члена проектной команды;
- участие в наставнической деятельности; осуществление коучинга руководителей;
- осуществление преподавательской деятельности, как на постоянной основе, так и в качестве приглашенного эксперта.

Также была проанализирована востребованность действующих государственных служащих старшей возрастной группы в возрасте от 60 лет и старше на различных уровнях государственного управления (таблица 5). Максимальная востребованность, по результатам опроса, характерна для представителей данной группы, занимающих должности категории руководитель высшей группы должностей. Интересна тенденция, при которой с уменьшением занимаемой позиции пожилого чиновника уменьшался и показатель его востребованности на данной позиции. Однако, должность помощника (советника) также считается востребованной для данной категории работников, в отличие от позиции обеспечивающего специалиста, для которой характерны наименьшие показатели.

Таблица 3

**Востребованность чиновников старше 60 лет
на различных уровнях государственного управления**

<i>Востребованность государственных служащих в возрасте от 60 лет и старше на государственной службе</i>	<i>БАЛЛЫ (по шкале от 1 до 10)</i>	<i>ОБЩАЯ</i>				
		<i>Высшая группа</i>	<i>Главная группа</i>	<i>Ведущая группа</i>	<i>Старшая группа</i>	<i>Младшая группа</i>
Категория – Руководители	от 1 до 3	8%	6%	24%		
	от 4 до 6	6%	32%	32%		
	от 7 до 10	70%	40%	16%		
Категория – Помощники (советники)	от 1 до 3	8%	10%	24%		
	от 4 до 6	18%	18%	26%		
	от 7 до 10	56%	56%	24%		
Категория – Специалисты	от 1 до 3	28%	28%	40%	40%	
	от 4 до 6	32%	40%	24%	22%	
	от 7 до 10	14%	12%	12%	4%	
Категория – Обеспечивающие специалисты	от 1 до 3		48%	48%	50%	54%
	от 4 до 6		14%	18%	18%	18%
	от 7 до 10		14%	8%	6%	4%

Таким образом, описанные выше данные, полученные в ходе проведенного исследования, показывают, как наличие трудностей и проблем для полноценной и эффективной реализации карьерного потенциала старших по возрасту чиновников, так и бесспорное наличие определенного потенциала для успешной профессиональной самореализации.

На основе полученных результатов были разработаны некоторые предложения для частичного устранения возникающих проблем и построения более эффективной карьерной траектории данной категории служащих:

- 1) создание специализированного информационно-психологического сервиса для госслужащих старших возрастов с базой вакансий и предложений;
- 2) включение выходящих на пенсию госслужащих в экспертную среду и помощь в самореализации в других видах профессиональной активности;
- 3) реализация образовательных и обучающих программ как для государственных служащих старшей возрастной группы (по вопросам управления собственной карьерой), так и для руководителей государственных органов, представителей кадровых служб (по вопросам более эффективной реализации трудового потенциала и личностно-профессиональных ресурсов лиц старших возрастов);
- 4) законодательное закрепление статуса «государственного служащего старшей возрастной группы» с целью создания возможностей для работы в специальных условиях, что может быть выгодно, как человеку, так и организации, получающей большую отдачу.

Таким образом, проведенное исследование доказывает, что государственные служащие старшей возрастной группы обладают большим потенциалом, уникальным опытом и знаниями, которые могут послужить рычагом в действенном осуществлении социальных обязательств государства, увеличении показателей производительности труда и улучшении имиджа государственной службы в целом. При правильной организации использования потенциала старших по возрасту чиновников, у них появляется возможность не только не мешать, но и быть катализатором модернизационных процессов в системе государственной власти.

Список литературы

- 1) Смирнова Т.В. Концептуальные основания реализации социально-трудо-вого потенциала пенсионеров по возрасту. – 2010.
- 2) Синягин Ю.В. Личностно-профессиональные факторы успешности карье-ры современных государственных служащих // Мир психологии. – 2010. – №4. – С. 226–240.
- 3) Синягин Ю.В. Методика оценки управленческого потенциала руководи-телей // Акмеология. – 2007. – №1. – С. 60–71.
- 4) Синягин Ю.В. Анализ международного опыта управления карьерой пред-ставителей старшей возрастной группы / Ю.В. Синягин, И.Б. Шебураков // Об-разование личности. – 2016. – №1. – С. 12–19.
- 5) Синягин Ю.В. Обзор исследований карьерной траектории государствен-ных служащих старшей возрастной группы / Ю.В. Синягин, И.Б. Шебураков // Наука для образования. – М.: ЦНПРО, 2015. – С. 85–97.
- 6) Щербакова Е.В. Европе быстро повышается экономическая активность женщин и людей старших возрастов // Население и общество. – 2008. – №349–350 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://demoscope.ru/weekly/2008/0349/barom03.php> (дата обращения 21.01.16).
- 7) Mason R. Pensioners going back to work because they need money // The Tel-egraph. – 2012. – №5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.telegraph.co.uk/news/9074870/Pensioners-going-back-to-work-because-they-need-money.html> (дата обращения 21.01.16).
- 8) Mulligan C. Why Hasn't Employment of the Elderly Fallen? // The New York Times (10.02.11) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economix.blogs.nytimes.com/2011/07/20/why-hasnt-employment-of-the-elderly-fallen> (дата обращения 21.01.16).

Шванова Ирина Сергеевна – специалист кафедры психологии личности в системах управления факультета оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления ФГБОУ ВО «Российская академия

народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», студентка ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Россия, Москва.

Shvanova Irina Sergeevna – specialist of the Department of Psychology of a person in control systems of the Faculty of Evaluation and Development of Management Training of the Higher School of Public Administration of FSBEI of HE “The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration”, student of FSAEI of HE “National Research University “Higher School of Economics”, Russia, Moscow.

Шебураков Илья Борисович – канд. психол. наук, доцент, декан факультета оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Россия, Москва.

Sheburacov Ilia Borisovich – candidate of psychological sciences, associate professor, dean of the Faculty of Evaluation and Development of Management Training of the Higher School of Public Administration of FSBEI of HE “The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration”, Russia, Moscow.
