

КАРЬЕРА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ СТАРШЕЙ ВОЗРАСТНОЙ ГРУППЫ: РЕСУРСЫ И ВОСТРЕБОВАННОСТЬ

Иванова Н.Л., Шванова И.С.¹

Аннотация

Улучшение условий жизнедеятельности наряду с развитием современной медицины вызывают стремительный рост доли лиц старше официально признанного трудоспособным возраста как во всем мире, так и в структуре населения Российской Федерации, в том числе на государственной службе. Данный процесс вызывает необходимость поиска путей эффективного использования профессионального потенциала чиновников, перешагнувших за данную возрастную грань. Существующая сегодня система управления кадрами на государственной службе недостаточно учитывает возрастные и психологические особенности государственных служащих старших возрастов и, как следствие, не создает условий, необходимых для эффективной реализации их потенциала, знаний и навыков, накопленных за годы службы. В статье анализируются особенности карьеры данной категории государственных служащих на основе результатов исследования, проведенного в сотрудничестве с факультетом оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ. Результаты анкетирования позволили выявить личностно-профессиональные качества пожилых чиновников, как повышающие их востребованность на рынке труда, так и производящие обратный эффект; востребованность государственных служащих старше 60 лет на различных уровнях государственного управления, а также области, в которых могут проявить себя наилучшим образом как действующие государственные служащие старше 60 лет, так и чиновники, вышедшие на пенсию. В заключение представлен ряд мер, которые могли бы помочь в решении проблемы реализации социально-трудового потенциала государственных служащих старшей возрастной группы.

Ключевые слова: государственная служба; государственные служащие; старшая возрастная группа; пожилые чиновники; управление карьерой; личностно-профессиональные качества; карьерное развитие; востребованность пожилых чиновников.

¹ *Иванова Наталья Львовна* – доктор психологических наук, профессор, заведующая кафедрой теории организаций факультета социальных наук НИУ ВШЭ. Адрес: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20. E-mail: nivanova@hse.ru
Шванова Ирина Сергеевна – специалист кафедры психологии личности в системах управления факультета оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления РАНХиГС при Президенте РФ. Адрес: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 119571, Москва, пр-т Вернадского, д. 84. E-mail: helloiradi@yandex.ru

Одной из основных задач любого государства является улучшение условий жизнедеятельности народа, включающее в себя развитие социальной, духовной, экономической и политической сфер. Современные исследования структуры населения Российской Федерации показывают, что улучшение условий жизнедеятельности и развитие медицины в России, как и во всем мире, вызывает стремительный рост доли лиц старше трудоспособного возраста, которая на настоящий момент в нашей стране составляет уже около 21%, а к 2030 г. может достигнуть порога в 25% (Смирнова, 2010; Росстат, 2014). Данные показатели позволяют отнести Россию к числу стран с крайне высоким уровнем демографической старости (Хоркина, 2015). Эта тенденция приводит к тому, что общество отныне видит пенсионный возраст таким же социальнозначимым периодом жизнедеятельности, как и всю жизнь до пенсии.

Процессы, протекающие во всем обществе, безусловно, затрагивают систему государственной службы, поэтому вышеуказанная статистика вызывает необходимость предпринимать определенные действия для более эффективного использования профессионального потенциала государственных служащих пенсионного возраста. Однако существующая система управления кадрами на государственной службе недостаточно учитывает возрастные и психологические особенности государственных служащих старших возрастов и, как следствие, не создает условий, необходимых для эффективной реализации их потенциала, знаний и навыков, накопленных за годы службы. Данная ошибка чревата преуменьшением экспертного и управленческого опыта, которым обладают государственные служащие старшей возрастной группы, затруднением их работы, ростом безработицы среди пожилых людей 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 крайне важно для их эффективной работы. Однако данный аспект выступает лишь необходимым минимумом, а не панацеей от всех проблем. Успешная и продуктивная работа служащих, а также продление их профессионального долголетия зависят от многих факторов, и следует 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.

Наличие в органах государственной власти Российской Федерации существенной доли служащих старшей возрастной группы вызывает необходимость четко разграничить возрастные группы госслужащих. Так, статистические источники выделяют следующие возрастные группы государственных служащих (Синягин, 2015):

- до 30 лет – молодые чиновники;
- 30–49 лет – средние по возрасту чиновники;

- 50–59 лет – старшие по возрасту чиновники;
- старше 60 лет – пожилые чиновники.

Те же источники выделяют среди вышеуказанных категорий группу «средние по возрасту чиновники» как преобладающую в государственных органах РФ. Однако долю «старших по возрасту чиновников» также можно назвать значительной. Группа «пожилые чиновники» невелика по сравнению с двумя вышеуказанными, причиной чему может выступать законодательная база РФ, действующая до настоящего времени. Согласно Федеральному закону от 23 мая 2016 г. N 143-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части увеличения пенсионного возраста отдельным категориям граждан», предельный возраст пребывания на гражданской службе увеличился с 60 до 65 лет с возможностью продления данного срока только в четко установленных случаях и лишь отдельным категориям служащих². В таблице 1 представлена информация о соотношении возрастных групп чиновников в органах власти.

Таблица 1

Соотношение возрастных групп чиновников в органах власти, %

На начало 2000 г.	До 30 лет	30–49 лет	50–59 лет	Старше 60 лет
Государственные должности государственной службы	22	60,8	14,9	2,3
Государственные должности федеральной службы	24,3	60,6	13,1	2,0
Федеральный уровень	13,1	47,9	33,2	5,8
Региональный уровень	25,4	61,8	11,1	1,7
Муниципальные должности	12,3	67,9	17,3	2,5

Источник: (Синягин, 2015).

Данное изменение послужило дополнительным стимулом поиска возможностей максимального использования социально-профессионального потенциала государственных служащих старшей возрастной группы, а также может стать катализатором увеличения числа представителей группы «пожилые чиновники» на государственной службе. Однако можно утверждать уже сейчас, что пожилые чиновники составляют значительную часть всех государственных служащих, в особенности применительно к федеральным органам государственной власти, где представители пожилой группы составляют 6%, а вместе с группой старших по возрасту чиновников – почти 40%.

Предпосылка увеличения числа пожилых чиновников на государственной службе порождает необходимость создания условий, способствующих

² Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части увеличения пенсионного возраста отдельным категориям граждан» от 23.05.2016 N 143-ФЗ (последняя редакция) http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_198199/

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, с которыми они могут столкнуться в своей профессиональной деятельности.

Одной из главных ценностей в области профессиональной деятельности для современного общества становится высокий уровень образования и трудовой мотивации, а также ведущая роль профессиональной деятельности в иерархии жизненных ценностей. Обладающий данными качествами специалист может с уверенностью рассчитывать на карьерное продвижение. Однако усиление конкуренции на рынке труда, порожденное тенденцией роста числа пожилых людей, обладающих вышеупомянутыми качествами, сохранивших активную жизненную позицию и желание продолжать трудовую деятельность, заставляет ученых все больше углубляться в данную область исследований.

Место представителей старшей возрастной группы в профессиональной деятельности и то, какую пользу они могут принести обществу, является крайне важной и одной из ведущих тем современных исследований. Однако, несмотря на всю значимость изучения данного вопроса, очевиден недостаток научного анализа социально-трудового потенциала старшей возрастной группы служащих, который должен состоять из исследования внутренних (способность человека к труду) и внешних (интеграционных, социокультурных и др.) ресурсов. Такой путь позволит изучить реальное отношение общества к пожилым работникам, выявить причины возникновения дискриминации по возрастному признаку, а также исследовать механизмы, препятствующие продолжению трудовой деятельности пожилых людей. Результаты исследования могут способствовать улучшению ситуации в данной области: изменению жизненного курса пенсионеров, обеспечению их рабочими местами, позволяющими продолжать трудовую деятельность, а также более эффективному использованию ресурсов пожилых работников.

Кроме того, учитывая зародившуюся в обществе дискуссию о возможности и необходимости повышения порога пенсионного возраста, исследования в данной области приобретают большую актуальность и значение, в том числе по отношению к органам государственной власти, где, как было упомянуто ранее, доля лиц старшей возрастной группы достаточно велика.

Сегодня пожилые чиновники, работники старшей возрастной группы 56–60 лет в глазах более молодых служащих из ценного трудового ресурса превращаются в «балласт», тормозящий развитие системы. Более того, молодые чиновники проводят резкую черту под возрастным диапазоном 61–65 лет, утверждая, что именно после преодоления данного рубежа государственные служащие неизбежно препятствуют внедрению инноваций и прочим изменениям государственных органов.

Такое отношение характерно не только для государственной службы, но и для всего общества. Существующая на данный момент система управления кадрами не рассчитана на людей старшей возрастной группы и лишь усугубляет проблему реализации их трудового потенциала, поскольку не учитываются отличия пожилых людей с точки зрения особенностей психологии их возраста, динамики формирования компетентностей и мотивационно-ценностного фактора.

Стоит оговориться, что само по себе изменение отношения к людям старшего возраста не обязательно носит негативный характер, поскольку они обладают рядом преимуществ (большой профессиональный и жизненный опыт, трудовой стаж). Поэтому некоторые работники после достижения определенного возраста считают для себя оптимальным оставаться на работе, изменив направление профессиональной деятельности. Так, государственные служащие в возрасте от 56 лет и старше пользуются большим спросом в качестве экспертов, советников и аналитиков благодаря обладанию экспертно-аналитической и управленческой компетентностями.

Создание действующей системы управления карьерой и использования экспертного и управленческого опыта пожилых чиновников может оптимизировать процесс перехода из одного возрастного периода в другой, поможет в достижении эффективной реализации социальных обязательств государства, увеличения показателей производительности труда и улучшения имиджа государственной службы в целом.

В условиях модернизации и дифференциации современного российского общества увеличивается значимость эффективной реализации социально-трудового потенциала представителей старшего возраста. Однако из-за исключений по возрасту, бытующих стереотипов, связанных с работниками старшей категории, затрудняющих осуществление ими собственного потенциала и использование свойственных им уникальных качеств, лишь некоторые работники сохраняют свой допенсионный социально-профессиональный статус, в то время как результаты всех исследований, проводившихся с целью выявления трудового потенциала пожилых чиновников, демонстрируют наличие у них уникальных личностно-профессиональных качеств, которые могут быть крайне полезны во многих профессиональных сферах.

Всем возрастным группам свойственны свои определенные характеристики, выявив которые можно понять, насколько выбранная тем или иным работником профессиональная сфера деятельности соответствует оптимальному пути реализации данных качеств. Что касается пожилых сотрудников, то им важно определиться с перспективой применения своих сил после выхода на пенсию.

Результаты исследования, проведенного авторами в сотрудничестве с факультетом оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления РАНХиГС при Президенте РФ, указывают на следующие черты государственных служащих старшей возрастной группы, которые повышают их ценность в качестве работников:

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

Далее в порядке значимости приведены личностно-профессиональные качества (Синягин, 2007; 2010), которые оказывают положительное воздействие на востребованность и ценность таких работников для работодателей (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). По мнению самих пожилых чиновников, наиболее важными ресурсами для них представляется компетентность межличностного и социального взаимодействия, масштабность мышления, компетентность самоуправления, а также экспертно-аналитическая компетентность. Как можно наблюдать, мнения представителей обеих категорий совпадают по двум из предложенных параметров, однако наиболее объективной выглядит точка зрения представителей кадрового резерва, поскольку действующие государственные служащие могут наблюдать ситуацию со стороны и, имея управленческий опыт, знают, какие качества пожилых работников наиболее востребованы и полезны для организации и общества в целом.

Кроме этого, в рамках проведенного исследования были выявлены личностно-профессиональные ресурсы (в обобщенном виде), которыми обладают государственные служащие старшей возрастной группы и которые респонденты считают крайне востребованными и полезными для трудовой сферы жизни общества:

- профессиональный опыт – опыт в решении организационных задач, накопленный за годы профессиональной деятельности;
- возможность занимать максимально высокие должности благодаря практическому опыту и знаниям всех особенностей организационных процессов;
- экспертная компетентность – навыки решения возникающих проблем с позиции эксперта;

- особая мотивация, которая не зависит от материальных аспектов;
- высокий уровень лояльности к организации, любовь к своей работе, надежность и отсутствие стремления сменить место профессиональной деятельности;
- наивысшая польза от роли наставника или коуча для более молодых сотрудников;
- слабая привязанность к временным регламентам работы, способность работать в режиме, которого требует организация, – возможность «гибкого и свободного» участия в проектах, которая относится только к чиновникам, вышедшим на пенсию.

Представленный перечень уникальных характеристик, которыми обладают пожилые чиновники, не является исчерпывающим, а данный вопрос нуждается в большем изучении, основанном на данных эмпирических исследований.

Помимо характеристик, повышающих значимость людей старших возрастов для работодателей и общества в целом, существуют также причины, которые могут снижать их востребованность в профессиональной сфере. Так, большинство респондентов, в первую очередь, обращают внимание на снижение показателей здоровья людей старшего возраста и, как следствие, потерю энергичности, быстроты принятия решений, выполнения поручений и т.д. Кроме этого, для пожилых работников характерна медленная адаптация к новым тенденциям в обществе, появлению инновационных технологий и внедрению их в производство. Также действующие государственные служащие отмечают, что возрастных людей можно ставить далеко не на все должности.

Помимо этого, респонденты отмечают наличие случаев, когда стереотипы более молодых работников о пенсионном возрасте уменьшают значимость и востребованность людей старших возрастов. Но также следует отметить, что есть случаи, когда ценность пожилого работника уменьшается из-за его личных характеристик. К примеру, если человек, будучи в молодом возрасте, был недостаточно мотивирован и ответственен в работе, велика вероятность того, что таким работником он останется до конца трудовой деятельности. Респонденты утверждают, что качества, имеющиеся сегодня у того или иного работника старшего возраста, были ему присущи и в молодом возрасте.

Продолжая разговор о факторах снижения востребованности государственных служащих старшей возрастной группы в профессиональной среде, респондентам был задан вопрос о том, можно ли, по их мнению, их компенсировать или устранить какими-либо специальными мероприятиями или условиями. Так, респонденты не отрицают возможности повышения потенциала государственных служащих старших возрастов специальными обучающими программами, курсами, а также условиями труда для данной категории работников. То есть главное, по мнению действующих государственных служащих, это особое отношение к работникам старшего возраста, возможность создать для них среду, в которой они будут чувствовать себя нужными для организации и общества в целом. Однако следует иметь

в виду, что все эти меры будут эффективны только в том случае, если работник сам в них заинтересован.

Далее респондентам было предложено оценить по 10-балльной шкале востребованность чиновников в возрасте от 60 лет и старше на различных уровнях государственного управления (табл. 2). Респонденты оценивали уровни должностей, на которых будут востребованы люди изучаемого возраста.

Опрос показал, что максимальные баллы получили представители данной возрастной группы, занимающие высокие руководящие позиции. Проявилась следующая тенденция: чем выше уровень должности государственного служащего, тем большая его востребованность в пожилом возрасте. Прежде всего это касается руководителей и советников.

Таблица 2

Распределение ответов на вопрос «Как Вы оцениваете уровень востребованности государственных служащих в возрасте от 60 лет и старше на государственной службе?» по 10-балльной шкале

КАТЕГОРИЯ	БАЛЛЫ	Группы должностей				
		высшая группа, %	главная группа, %	ведущая группа, %	старшая группа, %	младшая группа, %
Руководители	1–3	8	6	24		
	4–6	6	32	32		
	7–10	70	40	16		
Помощники (советники)	1–3	8	10	24		
	4–6	18	18	26		
	7–10	56	56	24		
Специалисты	1–3	28	28	40	40	
	4–6	32	40	24	22	
	7–10	14	12	12	4	
Обеспечивающие специалисты	1–3		48	48	50	54
	4–6		14	18	18	18
	7–10		14	8	6	4

Источник: (Шванова, 2016).

Ответы на вопрос о сферах востребованности действующих государственных служащих старше 60 лет и вышедших на пенсию чиновников (табл. 3.1, 3.2) показали, что для действующих государственных служащих все представленные виды деятельности с целью использования их ресурсов эффективны, кроме позиции руководителя проектной группы. По мнению респондентов, наиболее эффективной может быть деятельность сотрудников старших возрастов в качестве наставников и коучей для молодых кол-

лег, в качестве независимых экспертов в конкурсных или аттестационных комиссиях, экспертов проектных групп, членов или руководителей общественных организаций, таких как совет ветеранов, а также преподавателей на программах для государственных служащих. Самый высокий показатель – использование пожилых специалистов госслужбы на должности помощника (советника), в том числе на общественных началах.

Согласно полученным данным, государственные служащие-пенсионеры, также были признаны эффективными работниками, например, в качестве: помощника (советника), наставника (коуча), независимого эксперта в конкурсных и аттестационных комиссиях, эксперта для решения профилирующих задач, члена или руководителя общественного совета при государственном органе и преподавателя на программах для чиновников. Менее подходящими для данной категории работников опрашиваемым видятся такие должности, как эксперты проектных групп и работники по срочному трудовому договору на должностях, не имеющих отношения к гражданской службе. Самый меньший показатель для данной категории работников отмечен для должности «руководитель проектной группы».

Полученные данные свидетельствуют о наивысшей ценности *профессионального опыта* пожилых людей для государственных органов и общества в целом, в то время как *навыки руководства* проектной деятельностью ценятся меньше всего.

Таблица 3.1

Должности, на которых могут быть полезны действующие государственные служащие старше 60 лет. Распределение ответов по 10-балльной шкале, %

ДОЛЖНОСТЬ	БАЛЛЫ	Распределение ответов		
		1-3	4-6	7-10
Помощника (советника), в том числе советника на общественных началах	8	8	70	
Наставника (коуча) для более молодых сотрудников	8	22	60	
Независимого эксперта в конкурсных, аттестационных комиссиях (в том числе в других госорганах)	6	24	54	
Руководителя проектной группы в рамках задач государственного органа	14	32	42	
Эксперта проектной группы в рамках задач государственного органа	10	18	58	
Члена, руководителя общественной организации (структуры) в государственном органе (совет ветеранов и т.п.)	10	20	60	
Преподавателя на программах для госслужащих	2	30	54	

Источники: Исследование авторов, проведенное в 2017 г.

Таблица 3.2

Должности, на которых могут быть полезны вышедшие на пенсию государственные служащие. Распределение ответов по 10-балльной шкале, %

ДОЛЖНОСТЬ БАЛЛЫ	Распределение ответов		
	1-3	4-6	7-10
Помощника (советника), в том числе советника на общественных началах	8	20	58
Наставника, коуча для более молодых сотрудников	10	22	52
Независимого эксперта в конкурсных, аттестационных комиссиях (в том числе в других госорганах)	10	24	54
Оплачиваемого консультанта (эксперта) для решения профилирующих задач	12	22	52
Руководителя проектной группы в рамках задач государственного органа	28	30	26
Эксперта проектной группы в рамках задач государственного органа	18	26	44
Работа на условиях срочного трудового договора на должности, не являющейся должностью гражданской службы	20	26	46
Члена, руководителя общественного совета при государственном органе	12	22	54
Члена, руководителя общественной организации (структуры) в государственном органе (совет ветеранов и т.п.)	6	22	60
Преподавателя на программах для госслужащих	12	18	58

Источники: Исследование авторов, проведенное в 2017 г.

Исследования Н. Щукина, Н. Ковалева, Т. Смирнова и других ученых показывают, что на данный момент в нашей стране большинство пенсионеров экономически пассивно, но стремится вести трудовую деятельность. При этом желание работать в большей мере наблюдается среди числа образованных пенсионеров, доля которых в нашей стране увеличивается с каждым годом. Среди факторов, которые оказывают отрицательное влияние на реализацию профессионального потенциала государственных служащих старшей возрастной группы, основными являются: отсутствие правовой поддержки пенсионеров; ограничение возможностей карьерного продвижения для работников старшего возраста; сложившиеся негативные социальные стереотипы, касающиеся старости; устоявшаяся в обществе практика отхода от профессиональной деятельности с наступлением старости, преимущественно вследствие общественного одобрения данной практики; практики исключения при приеме на работу; негативное отношение руководителей к пожилым работникам.

Современные исследования особенностей профессиональной деятельности представителей старшей возрастной группы и подходов, применяющихся для более полной реализации их социально-трудового потенциала, а также анализ практики реализации социально-трудового потенциала пожилых людей в развитых странах позволяют выявить «западающие» места

в данной области в нашей стране и разработать предложения по созданию благоприятных условий для развития ценных качеств пожилых работников, в том числе государственных служащих, а также выявить направления, в которых их потенциал будет наиболее эффективно реализован на благо организации и общества в целом.

Профессиональные маршруты пенсионеров должны предусматривать как альтернативы трудоустройства для работников старших возрастов, которые хотят продолжать работать, так и пути реализации их социально-трудового потенциала. Ситуацию безработных пенсионеров усугубляет сложившееся отношение работодателей к работникам старше 50 лет. Так, даже если пенсионеру удастся трудоустроиться, скорее всего, полученная должность не будет соответствовать его образовательному уровню или квалификации.

Одним из оптимальных решений проблемы реализации социально-трудового потенциала работников старшего возраста может стать их включение в предпринимательскую среду – данная перспектива заинтересовала около трети опрошенных чиновников старшего возраста. Так, ключевыми направлениями для организации предпринимательской деятельности пожилых работников являются сфера торговли и открытие собственного бизнеса в рамках привычного профессионального поля.

Так, среди мер, способствующих привлечению пенсионеров к предпринимательской деятельности, можно выделить:

- 1) создание системы кредитования, направленной на поддержку предпринимательских инициатив пожилых людей;
- 2) активную реализацию обучающих программ для того, чтобы пожилые работники приобретали знания и навыки в области предпринимательства;
- 3) организацию консультационных услуг, а также внедрение системы консалтинговой деятельности по вопросам коммерции, налогообложения и финансов для вышеуказанной категории работников;
- 4) освещение в средствах массовой информации позитивных и успешных практик организации и ведения бизнеса представителями старшего поколения.

Основными направлениями более эффективной реализации социально-трудового потенциала пенсионеров по возрасту являются:

- 1) социально-правовое – связанное с оказанием пенсионерам поддержки в получении и сохранении работы, а также внесение изменений в законодательную базу по направлению разработки организационных механизмов интеграции сотрудников старшего возраста в профессиональную сферу;
- 2) социально-экономическое – включающее аспекты экономической занятости пожилых работников и предусматривающее разработку льготного налогообложения организаций, занимающихся наймом пенсионеров;
- 3) просветительно-информационное – нацеленное на распространение и популяризацию информации о пожилом возрасте, о соответствующих ему изменениях, о реализации проектов, предусматривающих вовлечение пенсионеров, и пр.;
- 4) образовательное – направленное на внедрение специализированных обучающих программ не только для работников старших возрастов,

но и для руководителей организаций, сотрудников отдела кадров и служб занятости;

- 5) профессионально-реабилитационное – нацеленное на определение путей реабилитации работников старших возрастов в направлении профессионального самосохранения.

В целом, действующие чиновники убеждены в том, что государственные структуры имеют все необходимое для эффективной реализации и использования потенциала государственных служащих старшего возраста. Это мнение отразилось на результатах опроса госслужащих о мероприятиях, способствующих развитию карьеры представителей пожилого поколения.

Так, образовательные программы для руководителей по возможностям эффективного использования потенциала пожилых чиновников считают полезными 77% респондентов; создание специальных условий труда (график работы, организация рабочих мест, система стимулирования) – 68% респондентов; возможность получения дополнительного образования, в частности повышения квалификации или профессиональной переподготовки, – около 66% респондентов; обучающие программы и тренинги по управлению собственной карьерой – около 59% респондентов; внедрение специализированного информационно-психологического сервиса с базой вакансий и предложений для данной категории работников – почти 65% респондентов.

Кроме того, не следует забывать о программах профессиональной переподготовки государственных гражданских служащих (уровень магистратуры). Современные исследования доказывают, что наступает то время, когда повышается значимость подобных программ и отныне они переходят на особое место в системе дополнительного профессионального образования госслужащих (Барабашев, 2008).

Таким образом, чтобы достичь максимальной эффективности в ходе реализации имеющегося уникального профессионального и ресурсного потенциала государственных служащих старшей возрастной группы, необходимо включать в данный процесс всю систему современных кадровых технологий, а также предусмотреть модернизацию самой системы управления кадрами. К примеру, для продления профессионального долголетия на государственной службе в первую очередь необходимо управлять такими факторами, как физическое здоровье и работоспособность сотрудников. Следует помнить, что при правильной организации использования потенциала пожилых чиновников у них появляется возможность стать реальным катализатором модернизационных процессов в системе государственной власти.

ЛИТЕРАТУРА

1. Барабашев А.Г., Пархоменко С.Ю. Современное состояние и перспективы дальнейшего развития системы дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2008. – № 1. – С. 184–205.

2. Синягин Ю.В. Обзор исследований карьерной траектории государственных служащих старшей возрастной группы / Синягин Ю.В., Шебураков И.Б. // Наука для образования. – М.: АНО «ЦНПРО», 2015. – С. 85–97.
3. Синягин Ю.В. Личностно-профессиональные факторы успешности карьеры современных государственных служащих // Мир психологии. – 2010. – № 4. – С. 226–240.
4. Синягин Ю.В. Методика оценки управленческого потенциала руководителей // Акмеология. – 2007. – № 1. – С. 60–71.
5. Смирнова Т.В. Концептуальные основания реализации социально-трудового потенциала пенсионеров по возрасту. Дисс. ... док. социол. наук. – Саратов: Саратовский государственный технический университет, 2010.
6. Хоркина Н.А., Филиппова А.В. Физическая активность пожилых людей как объект управляющего воздействия государства // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 2. – С. 197–222.
7. Шванова И.С. Управление карьерным развитием государственных служащих старшей возрастной группы / И.С. Шванова, И.Б. Шебураков // Интерактивная наука. – 2016. – № 5. – С. 38–43.

CAREER CIVIL SERVANTS OF THE SENIOR AGE GROUP: RESOURCES AND DEMAND

Ivanova Natalia L.

Ph.D., Professor of the Organizational Psychology Department,
Head of the Department of Theory of Organizations
at the Faculty of Social Sciences, HSE.

Address: National Research University Higher School of Economics,
20 Myasnitskaya st., 101000, Moscow, Russian Federation.

E-mail: nivanova@hse.ru

Shvanova Irina S.

Specialist of the Department of Psychology of the Person in
Management Systems at the Faculty of Evaluation and Development
of Management Training HSPA RANEPА.

Address: Russian Presidential Academy of
National Economy and Public Administration,
84 Vernadskogo Av., 119571, Moscow, Russian Federation.

E-mail: helloiradi@yandex.ru

Abstract

Improving living conditions along with the development of modern medicine caused a rapid increase in the proportion of retirement age persons in the whole world, and in the structure of the Russian population, including the civil service. This process makes it necessary to find ways of effective using the professional potential of older officials. However, the modern human resource management in the public service does not take into account well enough the age and psychological characteristics of senior civil servants and, as a consequence, does not create the conditions necessary for the effective implementation of their

capacity, knowledge and skills accumulated over the years of service. The article analyzes the characteristics of senior civil servants' career on the basis of the results of a research conducted in collaboration with the faculty of evaluation and development of management training HSPA Russian Presidential Academy. Results of the survey allow revealing personal and professional qualities of senior officials which both increase their demand at the labor market and produce the opposite effect. It has also been revealed the demand for public servants over 60 years at various levels of government and spheres in which the current government employees over 60 years and retired civil servants can prove themselves well. The paper concludes with presenting some proposals that would allow to solve the problem of realization of social and laboring potential of career civil servants of the senior age group.

Keywords: public service; civil servants; senior age group; senior officials; career management; personal and professional skills; career development; the demand for senior officials.

Citation: Ivanova, N.L. & Shvanova, I.S. (2018). Kar'era gosudarstvennykh sluzhashchikh starshei vozrastnoi gruppy: resursy i vostrebovannost' [Career Civil Servants of the Senior Age Group: Resources and Demand]. *Public Administration Issue*, no 1, pp. 126–139 (in Russian).

REFERENCES

1. Barabashev, A.G. & Parkhomenko, S.Yu. (2008). Sovremennoe sostoyanie i perspektivy dal'neishego razvitiya sistemy dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh Rossiiskoi Federatsii [Current State and Prospects of Further Development of Additional Professional Education of Civil Servants of the Russian Federation.]. *Public Administration Issues*, no 1, pp. 184–205.
2. Sinyagin, Yu.V. (2015). Obzor issledovaniy kar'ernoj traektorii gosudarstvennykh sluzhashchikh starshei vozrastnoi gruppy. In: Sinyagin Yu.V., Sheburakov I.B. *Nauka dlya obrazovaniya* [A Review of Researches of Career Path of Civil Servants of the Senior Age Group. In: Sinyagin Yu.V., Sheburakov I.B. Science for Education]. Moscow: ANO «TsNPRO».
3. Sinyagin, Yu.V. (2010). Lichnostno-professional'nye faktory uspeshnosti kar'ery sovremennykh gosudarstvennykh sluzhashchikh [Personal and Professional Factors of Success of Modern Career Public Servants]. *Mir psikhologii*, no 4, pp. 226–240.
4. Sinyagin, Yu.V. (2007). Metodika otsenki upravlencheskogo potentsiala rukovoditelei [Methodology to Evaluate the Management Capacity of Managers]. *Akmeologiya*, no 1, pp. 60–71.
5. Smirnova, T.V. (2010). *Kontseptual'nye osnovaniya realizatsii sotsial'no-trudovogo potentsiala pensionerov po vozrastu* [Conceptual Bases of Realization of Social and Labor Potential of Old-Age Pensioners]. Saratov: Saratov University press.
6. Khorkina, N.A. & Filippova, A.V. (2015). Fizicheskaya aktivnost' pozhilykh lyudei kak ob'ekt upravlyayushchego vozdeistviya gosudarstva [Physical Activity of Elderly People as a Public Policy Object]. *Public Administration Issues*, no 2, pp. 197–222.
7. Shvanova, I.S & Sheburakov, I.B. (2016). Upravlenie kar'ernym razvitiem gosudarstvennykh sluzhashchikh starshei vozrastnoi gruppy. [Management of Career Development of Civil Servants of the Senior Age Group]. *Interaktivnaya nauka*, no 5, pp. 38–43. Available: https://interactive-science.media/ru/action/295/action_articles/4840 DOI: 10.21661/r-111691 (accessed: 11 August, 2017).