

Маркеева Анна Валерьевна

кандидат социологических наук, доцент,
доцент кафедры экономической социологии
и менеджмента социологического факультета
Московского государственного
университета им. М.В. Ломоносова
<https://orcid.org/0000-0002-7439-1599>

Колодезникова Инна Валентиновна

кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономической социологии
и менеджмента социологического факультета
Московского государственного
университета им. М.В. Ломоносова
<https://orcid.org/0000-0002-3158-8172>

**ТЕХНОЛОГИИ ВОВЛЕЧЕНИЯ
ПОЖИЛЫХ ЛЮДЕЙ В ТРУДОВУЮ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
(ОБЗОР ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА)***

Аннотация:

Старение населения – глобальный тренд, требующий модернизации существующих институтов для создания условий комфортной, достойной и продуктивной старости. Статья посвящена анализу зарубежного опыта вовлечения лиц пожилого возраста в продолжение трудовой деятельности. На основе систематизации результатов исследований в различных странах выявлены основные проблемы занятости пенсионеров, определены наиболее востребованные инструменты и технологии вовлечения и удержания их в трудовой сфере. Акцент делается не только на формировании государственных программ и инициатив в отношении данной социально-демографической группы, но и на эффективных инструментах решения поставленной проблемы на организационном уровне. Показывается, что только комплексный подход, создание взаимосвязанных институтов способны обеспечить формирование новых механизмов трудовых отношений на рынке труда, обеспечить на нем востребованность пожилых работников. Отмечается, что эффективность внедрения зарубежного опыта (технологий и инструментов) в российскую практику зависит от качества предварительного анализа их востребованности, адаптации с учетом существующих ресурсных ограничений (как финансовых, так и управленческих) российских компаний и сложившихся практик управления, от формирования новой культуры старения.

Markeyeva Anna Valeryevna

PhD in Social Science,
Associate Professor,
Economic Sociology and Management Department,
School of Sociology,
Lomonosov Moscow State University
<https://orcid.org/0000-0002-7439-1599>

Kolodeznikova Inna Valentinovna

PhD in Economics, Associate Professor,
Economic Sociology
and Management Department,
School of Sociology,
Lomonosov Moscow State University
<https://orcid.org/0000-0002-3158-8172>

**TECHNOLOGIES
OF INVOLVING
SENIOR CITIZENS IN WORKING LIFE
(REVIEW OF FOREIGN PRACTICES)****

Summary:

Ageing of population is a global trend that requires modernization of existing institutions to create conditions for a decent and proactive old age. The present study examines the analysis of foreign practices in involving senior citizens in working life. Based on the systematization of foreign research there were identified: main problems of employment of retired persons, as well as the most popular tools and technologies for involving and keeping them in the labour sphere. The study places emphasis on only on the development of government programs and initiatives regarding the considered socio-demographic group, but also on the efficient tools of solving the raised problem at organizational level. The authors note that only a comprehensive approach and the creation of interconnected institutions can ensure the development of new mechanisms of employment relations at labour market and the demand for elderly workers. It is highlighted that the effectiveness of introducing foreign technologies and tools in Russian management depends on the following: quality of preliminary analysis of their demand; their adaptation taking into account existing resource limitations (concerning financial and management aspects) of Russian companies and the established management practices; development of a new culture of ageing.

* Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и БРФФИ в рамках научного проекта № 20-511-00020 «Особенности занятости и социализации лиц пенсионного возраста в Республике Беларусь и Российской Федерации: компаративистский социологический анализ». Funding: The reported study was funded by RFBR and BRFBFR, project number 20-511-00020.

** The research is conducted with financial support from the Russian Foundation for Basic Research and Belarusian Republican Foundation for Fundamental Research in the framework of the research project No. 20-511-00020 "Specific Features of Employment and Socialization of Senior Citizens in the Republic of Belarus and the Russian Federation: Comparative Sociological Analysis" Funding: The reported study was funded by RFBR and BRFBFR, project number 20-511-00020.

Ключевые слова:

рынок труда, занятость, предпенсионеры, пенсионеры, наставничество, профессиональное обучение, переподготовка, активное старение

Keywords:

labour market, employment, persons nearing retirement age, retired persons, mentoring, professional training, retraining, active ageing

Актуальность. Старение населения – глобальный нарастающий тренд, который требует не только всестороннего изучения, но разработки и реализации проактивной политики (на уровне государства, бизнеса, общественных структур) с целью нивелирования негативных эффектов данного тренда для сложившихся социальных и экономических институтов. Феномен старения населения является результатом долгосрочных тенденций в репродуктивном поведении и проявляется практически во всех странах. Углубление демографического дисбаланса влияет на экономический рост, диапазон и структуру потребления, рынок труда, пенсионную систему, а также социальные, культурные отношения между поколениями и ведет к необходимости поиска путей более активного вовлечения лиц пожилого возраста в трудовую жизнь. В России проблемы старения населения в последние годы рассматриваются в двух (во многом взаимосвязанных) аспектах: в контексте финансового (экономического) положения пожилых и повышения пенсионного возраста. Сильная зависимость российских пенсионеров от государства, отсутствие возможностей и инструментов накопления на «достойную» пенсию в сочетании с рядом осуществленных государственных инициатив (увеличение пенсионного возраста, отмена индексации работающим пенсионерам, увеличение тарифов ЖКХ и т. д.) в условиях углубляющихся экономических проблем негативно влияют на положение старшего поколения. Россия занимает 38-е место в Global Retirement Index, входя в пятерку стран с худшими условиями для пожилых людей в мире [1]. Безусловно, показатели России выше, чем у ряда других стран БРИКС, например, Индии и Китая, необходимо отметить улучшение ряда показателей в области повышения качества и доступности здравоохранения. Однако по совокупности индикаторов, обеспечивающих качество жизни пожилого человека, наша страна пока значительно отстает даже от ряда государств Восточной Европы.

Негативные экономические факторы обостряют вопросы положения пенсионеров и предпенсионеров на российском рынке труда. В условиях нарастания экономических проблем, неизбежного роста безработицы как под влиянием структурных преобразований, так и обусловленных пандемией, формируются негативные условия для вымещения значительной части работающих пенсионеров в сегмент низкооплачиваемых рабочих мест. Изменение пенсионного возраста актуализирует эти процессы для все большего числа россиян предпенсионного возраста. Следует отметить, что резкая критика специалистами изменения пенсионного возраста связана не столько с необходимостью реформ в этой сфере, сколько с форматом и способом проведения инициатив. Справедливо отмечается, что многие из сопутствующих повышению пенсионного возраста экономических и социальных проблем не были подробно изучены, а сами шаги по повышению возраста – должным образом подвергнуты общественному обсуждению. Так, на основе эконометрического многофакторного анализа отечественной практики пенсионного обеспечения было доказано отсутствие демографических условий для увеличения возраста назначения страховой пенсии. Обосновано, что без сглаживания последствий старения населения и трансформации рынка труда повышение пенсионного возраста приведет к тому, что пенсионная система утратит страховые признаки и превратится в систему по выплате уравнительного пенсионного пособия, зависящего от возможностей федерального бюджета, а не от трудового вклада отчислений [2]. Решение проблем видится в создании принципиально новых механизмов трудовых отношений на рынке труда, комплексных мер (как государственных, так и организационных), которые должны обеспечить востребованность пожилых работников на рынке труда. Создание таких инициатив невозможно без анализа лучших мировых практик по вовлечению пожилых работников в продолжение трудовой деятельности. В рамках данного исследования предпринята попытка систематизировать опыт зарубежных стран по активному вовлечению пожилых людей в продолжение трудовой деятельности, созданию условий на рынке труда для удержания лиц предпенсионного и пенсионного возраста. Анализ лучших практик и инструментов позволит в дальнейшем осуществить проверку (в ходе проведения экспертных опросов среди представителей служб занятости и HR-специалистов) их востребованности и возможности реализации в современных российских условиях.

Проблемы трудовой занятости в пожилом возрасте (по результатам страновых исследований). В большинстве текущих исследований проблема старения населения рассматривается как в связке с тенденциями демографического и экономического развития в целом [3], так и в разрезе реализации данных тенденций в отдельных странах: Шотландии, Германии, Сербии,

Австралии, Словакии[4] и др. Проанализированные исследования, посвященные положению пожилых людей на рынках труда Германии, Италии, Хорватии, Польши и Словакии, демонстрируют разнонаправленные тенденции в отношении занятости пожилых и работы с лицами старше 50 лет. В Германии, например, ощущается нехватка специалистов, и пожилые работники становятся необходимым активом для компании, что заставляет их разрабатывать разнообразные технологии активного старения на рабочем месте [5]. В то же время в Польше и Хорватии из-за повышенной конкуренции с молодыми работниками требуются дополнительные стимулы для работодателей (как на государственном, так и региональном уровнях) по созданию специальных условий для популяризации программ работы с работниками пенсионного и предпенсионного возраста [6]. В Словакии пожилые работники на рынке труда находятся в невыгодном положении и часто сталкиваются с отказом при приеме на работу. Безработица среди этой категории намного выше, чем в целом среди работников [7]. Китайские исследователи, ссылаясь на данные Всекитайского комплексного социального опроса (CGSS), проведенного в 2005–2015 гг., указывают, что китайские пожилые работники на рынке труда сталкиваются с дискриминацией – уровень их заработной платы ниже, чем у молодых сотрудников. Однако многие авторы считают, что такой разрыв не влияет на средний уровень зарплат на китайском рынке труда. Кроме того, китайские исследователи отмечают, что активное присутствие пожилых людей на китайском рынке труда может стать фактором социальной напряженности и вызвать ухудшение отношения к этой части сотрудников со стороны молодых работников [8]. Российские исследования также демонстрируют наличие возрастной дискриминации в части трудового заработка. В частности, с помощью методов эконометрического анализа выявлено наличие возрастной дискриминации в зарплатах для мужчин начиная с 45–54 лет, для женщин – с 55–64 лет [9].

В Японии проблема вовлечения пожилых людей в активную трудовую жизнь решается в настоящее время на законодательном уровне. Нижней палатой японского парламента в начале 2020 г. принят законопроект, который призывает работодателей формировать комплекс программ для обеспечения рабочими местами сотрудников до достижения ими 70 лет. Это сделано для восполнения значительной нехватки рабочей силы, с которой Япония столкнулась в связи со старением населения.

В целом, опираясь на результаты зарубежных исследований, можно констатировать, что во многих странах проблема трудоустройства лиц пожилого возраста стоит очень остро и требуются дополнительные меры для обеспечения рабочих мест, а также создания условий для работы лиц пожилого возраста. Условия и характер труда работников старшего возраста, а также заработная плата пожилых работников должна пересматриваться и реформироваться там, где это необходимо и с тем, чтобы повысить вовлеченность пожилых работников в трудовую деятельность. Также нужно более активно использовать нестандартные формы занятости для пожилых работников. Большая гибкость при формировании рабочего графика и лучшие условия труда также необходимы для обеспечения более активного участия лиц старшего возраста в трудовой деятельности [10]. Большинство экспертов отмечают необходимость создания законодательных мер, нивелирующих негативные эффекты занятости пожилых (антидискриминационных мер и отслеживания практики их применения). Однако такое реформирование формальных институтов обязательно должно быть сопряжено с формированием институциональных стимулов для организаций, способствующих росту заинтересованности бизнеса в найме или удержании пожилых сотрудников и эффективному использованию их трудового потенциала в организациях. Это требует определенного слома стереотипов в отношении пожилых работников, а также создания инфраструктуры (информационных платформ, образовательных программ, методической помощи и т. д.) для HR-подразделений/кадровых служб по работе с данной категорией сотрудников.

Организационная практика вовлечения и удержания пожилых сотрудников. В настоящий момент накоплен значительный опыт на уровне организаций в зарубежных странах по изучению социально-психологических, социально-экономических аспектов формирования культуры активного старения [11], формированию программ и технологий включения пожилых людей в продолжение трудовой деятельности, созданию дополнительных возможностей и стратегии вовлечения лиц пожилого возраста в систему профессионального консультирования, которая требует и теоретического осмысления, и дальнейшего эмпирического исследования на предмет возможности применения в современных российских условиях. Так, существует большой пласт исследований с использованием как социологических, так и статистических, библиометрических и др. методов, направленных на выявление детерминант, которые положительно влияют на удержание пожилых на организационном уровне. Постулируется, что для найма и удержания пожилых работников работодателям требуются специальные инструменты и технологии по созданию «дружественных по отношению к возрасту» рабочих мест [12]. Однако даже первичный анализ используемых практик и технологий управления позволяет утверждать, что простой их перенос

на российскую почву не даст ощутимых результатов. И проблема не только в ресурсных ограничениях и сложившейся практике управления российских организаций, но и в специфической мотивации продолжения трудовой деятельности российских пенсионеров, в сложившихся стереотипах и в отношении пожилых сотрудников, в восприятии самими пожилыми своих возможностей в части профессиональной реализации.

Чтобы ценные сотрудники оставались на рабочих местах, необходимо понимать, какие причины заставляют пожилых работников трудиться после выхода на пенсию, а также требования пожилых по отношению к условиям и характеру труда [13]. В компаниях также должна быть создана комфортная атмосфера для пожилых. Необходимо отметить, что такой аспект, как изучение отношения к пожилым работникам, а также проблемы взаимоотношений между пожилыми и молодыми сотрудниками в компаниях исследуются авторами из разных стран. Данные исследования показывают выделять и обсуждать ряд общих проблем, характерных для организаций вне зависимости от сферы деятельности или особенностей социокультурной среды: в компаниях существуют многочисленные стереотипы по отношению к пожилым работникам как со стороны работодателей, так и со стороны более молодых коллег. Часто пожилые работники воспринимаются как неспособные к обучению, к освоению новых знаний и навыков, консервативные, не умеющие работать в команде с более молодыми сотрудниками и под руководством более молодого руководителя [14]. Следует отметить, что похожие стереотипы закрепились и активно воспроизводятся и в российской управленческой практике. Так, исследование HeadHunter (2020) показало, что 30 % опрошенных работодателей даже не рассматривают кандидатов пенсионного возраста, а 34 % работодателей в принципе не готовы нанимать пожилых работников. Из тех организаций, которые рассматривают возрастных кандидатов, часто отказывает кандидатам в найме именно по причине возраста (41 %). Причем причины, по которым они это не делают в целом схожи с обозначенными выше европейскими факторами: работодатели считают, что пожилые работники хуже обучаемы, обладают ригидностью мышления (так считают 44 % опрошенных работодателей), плохо вписываются в корпоративную культуру, не смогут работать в молодом коллективе (33 %) и недостаточно компетентны в сфере новых технологий (31 %) [15].

Опыт зарубежных компаний показывает, что для преодоления данных проблем необходима последовательная система мер по формированию положительного восприятия пожилых работников [16]. В качестве ключевых в этой системе рассматриваются: 1) расширение практик наставничества (причем в двух направлениях – в активном расширении использования опыта пожилых сотрудников и в организации системы обратного наставничества); 2) создание систем планирования и управления карьерой пожилых.

Относительно системы наставничества (менторинга) следует отметить, что основной упор в зарубежных исследованиях в последние годы делается на рассмотрении данного феномена и сложившихся технологий в контексте построения корпоративной культуры компании [17]. Система наставничества при таком подходе рассматривается как необходимый элемент корпоративной культуры, направленный на аккумуляцию и сохранение всех важных знаний и навыков внутри компании посредством передачи ценного опыта именно от пожилых работников более молодым. Также указывается на формирование преемственности поколений при такой организации процесса наставничества. На наш взгляд, при построении систем «прямого» наставничества в России происходит традиционный для отечественной системы управления отрыв от накопленного советского, российского опыта. Все чаще компании заимствуют подобные технологии путем построения программ наставничества по западному образцу. Однако именно учет советского опыта, понимание тех ошибок, которые приводили к формальному функционированию данного института и порождали нездоровые принципы конкуренции между поколениями, позволил бы избежать ошибок во внедрении наставничества в текущих условиях. Важно помнить, что недостаточная эффективность института наставничества в поздний советский период была не только следствием недостатков системы управления, но и отражением социокультурных особенностей восприятия образа наставника, функций наставничества и т. д. В то же время зарубежная практика с ее разнообразием форм и инструментов организации программ наставничества в компаниях разных сфер деятельности предоставляет широкие возможности с учетом грамотного отбора сделать системы наставничества в российских организациях более эффективными и современными. Так, создание технических платформ для внутриорганизационного отбора наставника, системы оценки социально-психологической совместимости наставника и подопечного, внедрение программ методической, организационной поддержки наставников и многие другие инструменты, используемые зарубежными организациями, должны активно осваиваться и развиваться в российских условиях.

Проблема «обратного наставничества» в настоящий момент и в России, и за рубежом рассматривается преимущественно в контексте недостаточной активности пожилых людей в овладении цифровыми устройствами и технологиями. В России проблема инклюзии (как в трудовой

сфере, так и в более широком спектре социальных взаимодействий) старших поколений вследствие недостаточности цифровых навыков и доступа «к цифре» обостряется еще в региональном аспекте. «Цифровой разрыв» регионов (сопряженный с отсутствием или недостаточностью инфраструктуры, стоимости интернета, социально-экономическими условиями) усиливает «цифровой разрыв» между поколениями, способствуя тому, что шансы на трудоустройство или хорошую заработную плату возрастных (особенно предпенсионного возраста) сотрудников в ряде регионов становятся минимальными. В настоящий момент в России проблему пытаются решать преимущественно в рамках государственных программ, например, запуском общефедеральной образовательной программы «Цифровой сертификат» по переподготовке предпенсионеров к востребованным в цифровой экономике профессиям, а также реализацией инфраструктурных проектов, направленных на нивелирование разрывов в доступности интернета в регионах. В то же время в зарубежной практике акцент делается, прежде всего, на формировании цифровых навыков и компетенций у пожилых, причем не только и не столько в рамках государственных программ, сколько на организационном уровне. Так, в качестве одного из способов преодоления проблемы «цифровых разрывов» специалисты предлагают развивать систему межпоколенного обучения («обратного наставничества») [18]. Обратное наставничество – это подход, в рамках которого молодые люди привлекаются к оказанию необходимой поддержки и предоставлению знаний пожилым людям. Такое наставничество не только позволяет пожилым овладеть навыками работы на компьютере и в интернет, но также активизировать взаимодействие с молодыми наставниками. От этого взаимодействия выигрывают как молодые, так и пожилые участники, поскольку обратное наставничество стимулирует взаимное общение посредством обмена знаниями. Пожилые люди в процессе приобретения новых навыков одновременно могут поделиться с молодыми наставниками своим опытом в других профессиональных областях, а молодые люди не только приобретают преподавательские навыки, но и развивают навыки лидерства и коммуникации с представителями другого поколения. В ходе проведенных исследований (Hogan, 2019) значительная часть респондентов пожилого возраста (более 67 %) положительно оценили возможность овладения навыками работы в цифровом поле при условии, что им будет оказана помощь в обучении. Интересно также отметить, что около 88 % молодых людей из числа респондентов положительно оценили возможность успеха пожилых людей в освоении новых технологий [19].

Следует отметить, что эффективные решения по формированию цифровых навыков и компетенций в российской управленческой практике должны не только опираться на накопленный зарубежный опыт, но прежде всего исходить из существующих причин недостаточности цифровых навыков у пожилых россиян. Результаты исследований свидетельствуют о наличии как социальных и социально-психологических, так инфраструктурных причин [20]. Недостаточность цифровых навыков у пожилых обусловлена как меньшей гибкостью пожилого человека, нежеланием адаптироваться и встраиваться в новые социальные реалии, так и проблемой информационного неравенства старшего поколения, связанной как с ограничениями доступа к имеющимся источникам информации вследствие низкой компьютерной грамотности, так и отсутствием технических устройств для выхода в интернет. Именно эти факторы становятся определяющими для вытеснения пожилого человека с рынка труда. В этой связи разрабатываемые программы содействия занятости пожилых должны опираться на наращивание различных ресурсов адаптации к нововведениям как собственными усилиями и соответствующей мотивацией самих пожилых пользователей, так и с помощью соответствующих программ работодателей и служб занятости. Следует также подчеркнуть, что данные российских исследований свидетельствуют о недостаточной цифровой компетентности и у людей предпенсионного возраста. Согласно данным международной оценки компетенций взрослых (PIAAC), в России только 19 % занятых старше 50 лет и 22 % самозанятых этой возрастной категории используют цифровые технологии и устройства в трудовой деятельности, что значительно ниже европейских показателей [21].

Отдельный блок исследований направлен на изучение возможностей планирования и управления карьерой для пожилых работников [22]. Авторы указывают, что работодатели должны приложить усилия к организации и управлению карьерой своих пожилых сотрудников с целью максимально эффективного использования их потенциала. Также акцентируется внимание на необходимости разработки специальных планов по карьерным перемещениям для пожилых работников. Обращается внимание на важность мер разъяснительного характера и создание консультационной помощи, особенно по отношению к работникам, которые смещаются по карьерной лестнице «вниз».

Следует отметить, что процесс формирования новых карьерных технологий для пожилых сотрудников требует модернизации подготовки HR-специалистов. Разработка подобных программ требует понимания возрастных особенностей, умения и навыков работы с пожилыми со-

трудниками. Например, применение в российской практике ряда европейских технологий активного старения, в частности, программ немецких компаний и служб занятости по профессиональному консультированию и занятости людей пенсионного возраста [23] невозможно реализовать без дополнительного обучения HR-специалистов и сотрудников служб занятости. Так, в Германии для этой цели в учебный процесс Университета прикладных исследований труда Федерального агентства службы занятости был внедрен специальный образовательный модуль по профессиональному консультированию лиц 50+. Помимо разработанных для пожилых людей учебных программ, особое внимание в нем уделено непосредственной подготовке специалистов по карьерному консультированию – карьерных консультантов, которые будут работать с пожилыми. Это сделано для того, чтобы консультанты могли лучше понимать особенности целевой группы, с которой им в будущем предстоит работать. Программа подготовки карьерных консультантов включена в учебный план Университета, для них также разработаны тренинги и онлайн-курсы. Университет при поддержке Федерального агентства службы занятости в этом направлении осуществляет и дополнительное обучение HR-специалистов немецких компаний.

Заключение. В заключение хотелось бы указать, что проанализированные практики и технологии вовлечения пожилых работников в продолжение трудовой деятельности представляют большой практический интерес, но могут внедряться только при условии исследования и понимания их востребованности у тех целевых аудиторий, на которые они направлены, возможностей их инкорпорирования в российские управленческие практики, а также с учетом существующих ресурсных ограничений (как финансовых, так и управленческих) российских компаний. Кроме того, решение поставленных вопросов невозможно без целенаправленной работы с информационным пространством, с ценностными ориентациями управленцев и работников разных возрастных групп. Значительная часть российских стереотипов в отношении пожилых сотрудников является производной от общего восприятия старости в России. Так, согласно данным глобального исследования Ipsos по восприятию старения, воспринимаемая граница старости в мире – 68 лет, в России – 61 год. Причем само восприятие старости в России весьма пессимистично: самые частые характеристики, которые используются для описания пожилых людей – «бедные» (44 % против 13 % глобально) и «одинокие» (41 % против 30 % глобально) [24].

Но главное – это восприятие очень точно отражает реальное положение дел – значительная часть продолжающих работу пенсионеров (45 %) делают это, прежде всего, по причинам материального характера (27 % – желание чувствовать себя материально независимым и 18 % остро нуждаются в деньгах), 10 % делают это по инерции и только 22 % осознанно продолжают работать по внутренним побудительным мотивам (трудятся из-за любви к своей профессии) [25].

В этом отношении глобальным вызовом становится не столько создание инструментов и технологий, способных нивелировать проявления эйджизма в трудовой сфере, обеспечить условия активной профессиональной реализации в пожилом возрасте, сколько формирование «нового образа старости». Старости, которая будет наполнена «новым смыслом и новыми деяниями... старости, в которой перед человеком открываются некоторые новые идентичности, недоступные в более ранние периоды жизни» [26, С. 170]. Только при условии, что формируемые сложные, взаимосвязанные системы институтов, направленные как на поддержку пожилых, преодоление одиночества (в вынужденной его форме), так и призванные адаптировать пожилых людей к динамично изменяющимся условиям, будут вписаны в контекст новой культуры старости, они способны будут эффективно решать текущие проблемы и позволят российским пенсионерам не доживать, а полноценно (с учетом возраста и состояния здоровья) жить, реализовываться, чувствовать себя активной и значимой частью российского общества.

Ссылки:

1. Global Retirement Index 2020 [Электронный ресурс] // Natixis Investment Managers. URL: <https://www.im.natixis.com/us/resources/2020-global-retirement-index-full-report> (дата обращения: 19.11.2020).
2. Соловьев А.К. Социальные последствия повышения пенсионного возраста // Социологические исследования. 2019. № 3. С. 23–31. <https://doi.org/10.31857/s013216250004275-5>.
3. Becerra-Alonso D., Androniceanu A., Georgescu I. Sensitivity and Vulnerability of European Countries in Time of Crisis Based on a New Approach to Data Clustering and Curvilinear Analysis // *Administratie si Management Public*. 2016. No. 27. P. 46–61 ; Demographic Decline, Population Aging, and Modern Financial Approaches to Urban Policy / Carbonaro G. et al. // *International Regional Science Review*. 2018. No. 41 (2). P. 210–232. <https://doi.org/10.1177/0160017616675916>.
4. Lisenkova K., Mérette M. Can an Ageing Scotland Afford Independence? // *National Institute Economic Review*. 2014. Vol. 227 (1). P. R32–R39. <https://doi.org/10.1177/002795011422700105> ; Kluge F.A. The Fiscal Impact of Population Aging in Germany // *Public Finance Review*. 2012. Vol. 41 (1). P. 37–63. <https://doi.org/10.1177/1091142112439225> ; Population Aging in Serbia. A Case Study of the Municipality of Bela Palanka / A. Radivojević et al. // *Journal of Family History*. 2016. Vol. 41 (2). P. 165–175. <https://doi.org/10.1177/0363199016635217> ; Hughes M., Bigby Ch., Tilbury C. Australian Social Work Research on Ageing and Aged Care: A Scoping Review // *Journal of Social Work*. 2016. Vol. 18 (4). P. 431–450. <https://doi.org/10.1177/1468017316654346> ; Krajiňáková E., Vojtovič S. Struggles of Older Workers at the Labour market // *Economics and Sociology*. 2017. Vol. 10. No. 1. P. 319–333. <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2017/10-1/23>.

5. Holder L. Innovative Beratung zur Förderung der Teilhabe von Menschen50+ am Berufs- und Sozialleben: Ein Projektbericht. 2019. 68 p.
6. Rudawska I. Active Ageing and its Impact on Labour Market // *Economics and Sociology*. 2010. Vol. 3 (1). P. 9–24. <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2010/3-1/2> ; Goić S. Employees Older than 50 on Croatian Labour Market – Need for a New Approach // *Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 20 (2). P. 1–11.
7. Krajňáková E., Vojtovič S. Op. cit.
8. Zhiyuan Zh., Minghong Zh. Will Postponing Retirement Age Affect Youth Employment? A Perspective Differentiating Workforce Education Levels // *China Economist*. 2016. Vol. 11 (6). P. 68–79.
9. Клепикова Е.А., Колосницына М.Г. Эйджизм на российском рынке труда: дискриминация в заработной плате // *Российский журнал менеджмента*. 2017. Т. 15. № 1. С. 69–88. [10.21638/11701/spbu18.2017.104](https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2017.104).
10. Ertelt J., Scharpf M. Berufliche Beratung Älterer. Frankfurt am Main, 2017. 229 p.
11. Nilsson K. Conceptualisation of Ageing in Relation to Factors of Importance for Extending Working Life – a Review // *Scandinavian Journal of Public Health*. 2016. Vol. 44 (5). P. 490–505. <https://doi.org/10.1177/1403494816636265> ; FitzGerald D., Reid A., O'Neill D. Promoting Workability for Our Ageing Population / in E. Parry ; J. McCarthy (ed.) // *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work*. L., 2017. P. 133–168 ; The Working Environment as a Platform for the Promotion of Active Aging: An Italian Overview / N. Mucci et al. // *The Open Psychology Journal*. 2019. Vol. 12, no 1. P. 20–24. <https://doi.org/10.2174/1874350101912010020>.
12. Defining Organizational Contributions to Sustaining an Ageing Workforce: a Bibliometric Review / N. Nagarajan et al. // *European Journal of Ageing*. 2019. Vol. 3, no. 16. P. 337–361. <https://doi.org/10.1007/s10433-019-00499-w>.
13. Béjaoui A. Attirer et Retenir les Travailleurs Âgés : Le Rôle de la Flexibilité. Montréal, 2012. 48 p. ; Boboc A., Metzger J.-L. Parcours et Passages: les Reconstitutions Identitaires Autour de la Retraite // *Retraite et Société*. 2013. Vol. 3, no. 66. P. 41–66 ; Bonikowska A., Schellenberg G. Vue D'Ensemble de la Vie Professionnelle des Premiers Baby-Boomers // *Direction des Études Analytiques: Documents de Recherche*. Catalogue de Statistique Canada. No. 352. Ottawa, 2013. 27 p. ; Crenner E. Être Retraité: Quelle Identité Après le Travail? // *Économie et Statistique*. 2006. No. 393–394. P. 41–60.
14. Lesemann F., D'Amours M. Travailleurs Âgés, Travail 'Post-retraite' et Régimes de Retraite: Exclusion ou Inégalités? // *Viellir au Pluriel*. 2010. Chap. 18. P. 393–412.
15. Трудоустройство и занятость пенсионеров [Электронный ресурс] // Служба исследований HeadHunter. 2020. URL: <https://hhcdn.ru/file/16912628.pdf> (дата обращения: 19.11.2020).
16. Tremblay D.-G. Management de la Retraite, de L'Emploi et des Temps Sociaux. Québec, 2014. 352 p.
17. Artcer T.V., Kharkovskaya A. Mentoring as the Basis for Social Business [Электронный ресурс] // SHS Web of Conferences. 2016. Vol. 28 : Research Paradigms Transformation in Social Sciences 2015. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20162801009>.
18. Breck B.M., Dennis C.B., Leedahl S.N. Implementing Reverse Mentoring to Address Social Isolation Among Older Adults // *Journal of Gerontological Social Work*. 2018. Vol. 61 (5). P. 513–525. <https://doi.org/10.1080/01634372.2018.1448030>.
19. Hogan B. Mentoring the Next Generation // *Cell Stem Cell*. 2018. Vol. 22, iss. 1. P. 18–20. <https://doi.org/10.1016/j.stem.2017.12.008>.
20. Интернет и пожилые: включенность старших возрастных групп и внимание к их проблемам / Бершадская Л.А. и др. // *Информационные ресурсы России*. 2014. № 5. С.11–15 ; Григорьева И.А., Келасьев В.Н. Интернет в жизни пожилых: намерения и реальность // *Социологические исследования*. 2016. № 11 (391). С. 82–85 ; Корнилова М.В. Интернет как адаптационный ресурс пожилых пользователей // *Известия Саратовского университета*. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2018. Т. 18. № 3. С. 250–259. <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2018-18-3-250-259>.
21. Подольский О.А., Попов Д.С., Рылько Е.Д. Насколько компетентны сегодня взрослые россияне. Результаты Программы международной оценки компетенций взрослых (PIAAC) в РФ. М., 2015. 79 с.
22. Nilsson K. Op. cit. ; Tremblay D.-G., Genin E. Aging, Economic Insecurity and Employment: Which Measures Would Encourage Older Workers to Stay Longer in the Labour Market? // *Studies in Social Justice*. 2010. Vol. 3 (2). P. 173–190. <https://doi.org/10.26522/ssj.v3i2.1014> ; *Âge et Travail : des Études sur le Vieillissement au Travail à Une approche Psycho-sociale de la Fin de la Carrière Professionnelle* / I. Faurie et al. // *Le Travail Humain*. 2018. Vol. 71 (2). P. 137–172. <https://doi.org/10.3917/th.712.0137>.
23. Ertelt J., Scharpf M. Op. cit.
24. The Perennials: the Future of Ageing. Global Advisor: Ageing. February 2019 [Электронный ресурс] // Ipsos MORI. Social Research Institute. 2019. URL: https://www.ipsos.com/sites/default/files/2019-04/ipsos-global-advisor-perennials-future-of-ageing-2019_0.pdf (дата обращения: 19.11.2020). (информацию нашла по ссылке)
25. Трудоустройство и занятость пенсионеров...
26. Иванов В.И. Феномен старости // *Социологические исследования*. 2017. № 11 (403). С. 164–170. <https://doi.org/10.7868/s0132162517110186>.

Редактор: Шейхетова Ирина Александровна
Переводчик: Герасимова Валентина Евгеньевна