

## Успешность работников старших возрастов как вызов высшей школе

Научная статья

DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-6-144-155

**Дуракова Ирина Борисовна** – д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой управления персоналом, [durakova@econ.vsu.ru](mailto:durakova@econ.vsu.ru)

**Майер Екатерина Витальевна** – канд. экон. наук, [starkavit@rambler.ru](mailto:starkavit@rambler.ru)

Воронежский государственный университет, Воронеж, Россия

Адрес: 394006, г. Воронеж, Университетская пл., 1

*Аннотация.* В статье реализована попытка представления успешности работников старших возрастов в условиях парадигмы спортинга и формирования экомышления в организациях. Показаны причины переосмысления пролонгированной трудоспособности возрастных работников как новой нормальности. Приведены особенности преподавательской занятости в высшей школе и обоснована необходимость формирования в вузах экоусловий для удержания в организации ключевых профессоров и доцентов, продолжения ими своего творческого труда. Дана характеристика успешного, здорового, активного и продуктивного старения. Определены мероприятия, способствующие замедлению преждевременного кадрового старения.

*Ключевые слова:* старение кадрового состава вузов, работники старших возрастов, парадигма новой нормальности, профессиональная успешность, экосистемное мышление

*Для цитирования:* Дуракова И.Б., Майер Е.В. Успешность работников старших возрастов как вызов высшей школе // Высшее образование в России. 2021. Т. 30. № 6. С. 144-155. DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-6-144-155

## Success and Development of Older Workers as a Challenge to Higher Education

Original article

DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-6-144-155

**Irina B. Durakova** – Dr. Sci. (Economics), Prof., Head of the Department of personnel management, [durakova@econ.vsu.ru](mailto:durakova@econ.vsu.ru)

**Ekaterina V. Mayer** – Cand. Sci. (Economics), [starkavit@rambler.ru](mailto:starkavit@rambler.ru)

Voronezh State University, Voronezh, Russia

Address: 1, Universitetskaya sq., Voronezh, 394006, Russian Federation

**Abstract.** The article implements an attempt to present the success of older workers in the conditions of the sporting paradigm and the formation of eco-thinking in organizations. The reasons for rethinking the prolonged working capacity of age workers as a “new normal” are shown. The article dwells on the features of teaching employment in higher education and makes the case for forming environmental conditions in universities to retain key professors and associate professors so that they can continue their creative work. The authors give characteristics of successful, healthy, active and productive ageing and suggest the measures that help to slow down the premature ageing of personnel.

**Keywords:** aging of university faculty, “new normal”, older workers, productive ageing, career success, ecosystem, ecosystem thinking

**Cite as:** Durakova, I.B., Mayer, E.V. (2021). Success and Development of Older Workers as a Challenge to Higher Education. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 30, no. 6, pp. 144-155, doi: 10.31992/0869-3617-2021-30-6-144-155 (In Russ., abstract in Eng.).

### Введение

Период «серебряной» экономики совпал с необходимостью формирования в организациях конкурентных преимуществ с учётом изменившейся демографической ситуации, нового профиля рабочих мест, дефицита на рынке труда специалистов и руководителей, непредсказуемой встречи поколений с разными ценностными и целевыми установками. В отличие от Японии, Нидерландов, Германии и других стран, отнесённых в таблице о возрастных рангах к категории демографически старых, Россия пока находится на пороге проблем, с которыми эти государства уже столкнулись.

Синдром кадрового дефицита стал диагнозом и высшей школы. В анамнезе проблемы – старение доцентов и профессоров, сложность поиска молодых учёных на замещение вакансий из-за более длинного, в отличие от бизнеса, пути к достижению академических статусов и, соответственно, роста оплаты труда. Трансформируется парадигма управления вузами, в которой важной составляющей должны стать осмысление новой, в том числе возрастной, реальности и обеспечение конкурентоспособности образовательного учреждения через политику кадрового многообразия, учёт поведенческих, когнитивных и средовых факторов, мотивация и удержание в коллективе ключевых учёных. В статье предлагается под-

ход к решению сформулированных задач, основанный на новой парадигме управления организацией в соответствии с принципами успешного старения и сохранения профессионального долголетия работников старших возрастов в вузовской среде, функционирующей как экосистема.

### Причины переосмысления продолжительной трудоспособности возрастных работников как новой нормальности

Понятие «New normal» ввели в научный оборот Б. Гросс и М.А. Эль-Эриан в 2009 г. Этим термином американские учёные обозначили новое состояние и динамику мировой экономики в посткризисный период [1; 2]. У истоков глобальной проблемы – низкие темпы экономического роста, угроза бедности для определённых категорий населения, в том числе из-за высокого уровня безработицы. Принятие факта невозможности восстановления мировой экономики до прежнего докризисного уровня можно рассматривать в качестве первого этапа процесса переосмысления новой экономической реальности – признание её «нормальностью» для дальнейших фундаментальных исследований и прикладных разработок. Идея новой нормальности, осознанная учёными и государственными деятелями, получила раз-

витие на национальном уровне. О формировании «новой реальности» в России, распространяющейся, помимо экономики, на все существенные стороны жизни общества, заявлено следующее: в российской действительности находят отражение процессы новой реальности, обусловленные внутренними и внешними причинами [3].

*Во-первых*, не в пользу экономики оказалась тесная корреляция между предложением на совокупный общественный труд и изменением численности населения. Зависимое от естественного и механического (пространственного) движения значение показателей народонаселения стало более подвижным, чем раньше. Сальдо числа рождений и смертей есть показатель, подверженный эволюционному или революционному развитию. Если длительное время революционные изменения трактовались как обусловленные чрезвычайными структурными ломками (крупномасштабными стихийными бедствиями и войнами), то пандемия коронавируса вынудила вспомнить, что естественная убыль может быть волнообразной, заставила учитывать и медицинские аномалии.

*Во-вторых*, в перемещении рабочей силы важное значение приобрели профессиональные и личностные факторы, обуславливающие формирование его зарубежного вектора. К профессиональным факторам относятся: приобретение новых знаний и навыков через повышение квалификации, практики и стажировки как ступени карьерного роста, изучение иностранного языка как квалификационного преимущества, реализация за границей мало востребованных в родной стране знаний и навыков, более весомая оплата труда в западных компаниях. Среди личных причин: реализация потребности в познании иных культур, расширение кругозора, привлекательный климат и менталитет местного населения, новые шансы для развития членов семьи, доступ к медицинским услугам, лояльность к проявлению индивиду-

альных особенностей и ориентаций и др. Перемещение населения обусловлено также экзогенными факторами, связанными с национальными решениями в сфере политики или экономики (например, восполнение дефицита рабочей силы, усиление экономического потенциала, предоставление политического убежища и др.). Для стран с более низким уровнем развития возможен отток трудоспособного населения из-за нищеты, нехватки воды, политической нестабильности, войн. Естественное и пространственное движение «вымывает» из национальных структур в большей степени трудоспособное население молодых возрастов.

*В-третьих*, тенденция урбанизации и расширения мегаполисов стала одной из причин сдвига профессиональной ориентации молодёжи. Спрос на образование и профессию, результатом реализации которых является не продукт, как ранее, а услуга, приводит к девальвации престижа инженерных и рабочих профессий. Типичными характеристиками нового поколения стали доминирующие потребности в достижении баланса работы и частной жизни, гедонизм, отсутствие «привязки» к работодателю, повышенная мобильность от одного предприятия к другому. В тренде переоценки ценностей – уклонение от подчиняемости, приоритет советов и рекомендаций «сетевых» друзей и знакомых.

Несмотря на то что, согласно значению коэффициента старения и доли «самых пожилых» жителей в структуре населения, Россия не входит в число демографически старых стран (как Япония, скандинавские страны, США и др.), предпосылки роста в составе рабочей силы возрастного персонала усиливаются. Тенденция постарения трудовых коллективов, принимаемая как новая нормальность, становится весомым фактором переосмысления необходимости и возможности замедления кадровой старости и сохранения потенциала успешности работников старших возрастов.

### Содержание парадигмы новой нормальности и экосистемного мышления

Утверждение «Люди важнее прибыли», как известно, положено в основу современной концепции менеджмента. В длительно существовавшей триаде «организация – человек – прибыль» произошли изменения. В новой реальности формула была изменена: «человек – организация – влияние». Сущность трансформации заключалась в понимании работника не просто как фактора производства, а как доминанты бизнеса, обеспечения влияния на рынке товаров и услуг, рынке труда. Современные переменные этой формулы: «человек – организация – победа». Понимая под победой взрыв, толчок или успех, авторы нового парадигмального сдвига показывают, что удовлетворение запросов рынка потребителей возможно с принятием олимпийского девиза: «Быстрее! Выше! Сильнее!». Новый вариант парадигмы предполагает состязательность, соревнование, позволяющие в полученном результате ощутить достижение, обусловленное многофакторным прогнозом возможностей соперников и получением эмоционального эффекта от способности их обойти. Состояние успешности обеспечивает человеку уверенность в преодолении различных барьеров.

Другой составляющей новой парадигмы можно считать формирование экосистемного мышления, продуктом которого является соответствующий подход к ведению бизнеса. Выражаясь на языке социальной философии, в общественном сознании, в мышлении нации, коллектива нет идей и мыслей, которые не были бы изначально идеями конкретного индивида, результатом его индивидуального мышления. Вместе с тем мышление носителя идеи всегда имеет социальный смысл и не существует вне общества. Поэтому работник (личность) в любом аспекте социального анализа представлен как носитель социального, то есть как проявление и общественного, и индивидуально-го. С учётом структуры объекта социального познания деятельность и общественные от-

ношения предусматривают экономическое, политическое, правовое и другие виды мышления. Так, философское мышление выражает отношение людей к внешнему миру в целом, историческое – к прошлому, экологическое – к природе. Продуктом междисциплинарной научной мысли стало сегодня использование экологического мышления применительно не только к природе.

По одной из версий, понятие «экосистема» введено английским учёным А. Тэнсли. Основными функциональными элементами экосистемы являются пищевые связи и энергетические потоки. Именно этот акцент на циклической взаимосвязи между элементами делает экосистему хорошей аналогией того, что происходит в бизнесе. Бизнес-экосистема – это не только группа отдельных независимых игроков (индивидуальных предпринимателей или организаций), но и совокупность денежных, информационных потоков и других ресурсов, вместе формирующих взаимосвязанное решение, обладающее конкретным ценностным преимуществом для конечного потребителя (клиента). Согласно исследованиям, более 97% крупных компаний считают, что будущие бизнес-модели будут создаваться в рамках экосистем. Многие при этом отмечают, что их корпоративная культура не готова к сотрудничеству с другими игроками в открытом пространстве [4]. Управление экосистемой – это, по сути, управление отдельными культурами, структурами, процессами и метриками, а также обеспечение взаимодействия широкого круга акторов для решения общих проблем: стартапов, крупных компаний, цифровых платформ, поставщиков услуг, консультантов, исследовательских центров.

Специфика организационных экосистем состоит в следующем:

- организационная экосистема объединяет профессионалов с разными взглядами, ценностями, мотивами и подходами (владельцев, топ-менеджмент, линейных руководителей и сотрудников) с целью колла-

борации [5] и выступает гарантом общения, доверия, обмена, сотрудничества и выполнения обязательств;

- ориентированные на рынок товаров или услуг экосистемы предполагают нестандартную структуру коммуникаций: подразделения выступают информационными кластерами, общаются между собой, делясь информацией для познания и научения;

- происходит формирование экопризнаков наиболее совершенной формы сотрудничества, когда ценность создаётся совместно, а клиенты и сотрудники играют ключевую роль. Для совместного создания добавленной стоимости организации должны научиться формировать собственную экосистему, основанную на взаимном уважении, расширении прав и возможностей, доверии;

- в отличие от традиционных отношений работодателей и работников в организации развивается *экосистема* человеческих ресурсов, характеризующаяся взаимодействием руководителя с целым пулом сотрудников (талантов, гиг-работников (фрилансеров), поставщиков услуг), персоналом разного пола, возраста, национальности, политических, религиозных убеждений и т.д. [6];

- поскольку экосистема – это комбинация нескольких интегрированных элементов, воспринимающих изменения любой из её частей [7], одним из факторов преобразования существующих бизнес-моделей организации стало увеличение в структуре персонала доли представителей поколений Y и Z. Их отличительная черта – умение и стремление решать множество как производственных, так и личных задач через использование онлайн-технологий, стремление к «бесшовному» опыту взаимодействия с партнёрами, поставщиками и потребителями услуг.

В соответствии со сказанным экосистемное мышление – внешняя форма отражения организационной действительности, включающая, во-первых, целенаправленное и обобщённое познание существенных связей в экономических и социальных отноше-

ях; во-вторых, коллективную творческую выработку новых идей, прогнозирование экономических явлений и процессов, имеющих социально значимое содержание или практическое значение для бизнес-деятельности; в-третьих, формирование системы ценностей с целью сдвинуть фокус внимания с заботы о собственных коммерческих интересах в сторону заботы о благополучии всех участников в политике кадрового многообразия, реализуемой с учётом специфики, интересов, пола, возраста, национальной принадлежности стейкхолдеров, партнёров и сотрудников.

### **Работники старших возрастов в вузовской парадигме успешного кадрового старения**

С одной стороны, «спортинг» новой парадигмы управления в университетах определяет необходимость революционных прорывов и побед, позволяющих подняться в шкале отраслевых рейтингов. Победы определяются инновациями, регистрируемыми в наукометрических базах, статьями, грантовыми поддержками исследований, конкурентоспособностью выпускников на рынке труда, мобильностью бакалавров, магистров и аспирантов, защитой диссертаций. С другой стороны, для удержания ключевых профессоров и доцентов, обеспечивающих высокий статус вуза, необходимы определённые экоусловия, позволяющие им заниматься научным творчеством. Возможность их формирования блокируется рядом обстоятельств.

1. В труде преподавателей все большую долю занимают рутинные операции, сокращающие удельный вес научного и методического творчества. Трансформации образовательных стандартов, учебных планов, программ, оценочных средств множат функции кафедр, при этом последние всё труднее квалифицировать только как научные коллективы. Время, затрачиваемое на приобретение новых методических и процессных компетенций, сужает возможности для общения со студентами, обновления со-

держания учебного материала, проведения перспективных исследований.

2. С регулярным использованием компьютерных программ, проведением онлайн-занятий стремительно меняется профиль рабочего места преподавателя вуза.

3. Сохраняются трудности понимания и принятия принципов Болонской образовательной конвенции. Прежде всего, очевидна прогрессивность двухуровневой модели образования с её идеями: а) сформировать единый рынок труда и единое европейское образовательное пространство для большей академической мобильности, свободы выбора выпускниками географии и места работы, б) создать межвузовские консорциумы для разработки новых образовательных продуктов [8]. Агрегированным показателем реализации этой образовательной модели служит возрастающая конкурентоспособность вузов, укрепление их позитивного имиджа на рынках труда и образовательных услуг. Вместе с тем «болонизация» конфронтирует с устоявшимися форматами деятельности университетов конкретных стран, их ориентацией на потребности собственного государства и внутреннего использования выпускников.

4. С возрастом происходит трансформация флюидного и кристаллического интеллекта (Р. Кеттелл). Развитие флюидного интеллекта, или способности логически системно мыслить, распознавать связи и устанавливать новые закономерности, наблюдается до 30–40 лет, затем его возможности уменьшаются. Кристаллический же интеллект, предполагающий извлечение опыта из долговременной памяти, остаётся неизменным и даже может развиваться до глубокой старости.

5. У молодёжи происходит смещение ценностей от материальных к постматериальным, что логично для развивающейся рыночной экономики. Новые ценностные установки приводят к тому, что молодые сотрудники не задерживаются у одного работодателя, а студенты часто не связывают

получение образования с дальнейшим профильным трудоустройством. Жизненные обстоятельства, преодоление финансовой зависимости от родителей порождают сегодня сочетание учёбы в вузе с работой, что неизбежно снижает прилежание в обучении. Из-за этого у возрастных профессоров и доцентов нередко возникает чувство неудовлетворённости своим трудом.

#### **Сохранение успешности старшего поколения работников высшей школы**

При исследовании профессиональной успешности, как правило, подразумевают, что она гарантирует социальную, экономическую стабильность человека, реализацию его потенциальных возможностей, способностей и свойств [9]. Работники старшего возраста в течение профессиональной карьеры имели возможность накопить позитивные результаты работы, однако сталкиваются с проблемами дальнейшей реализации своего потенциала. Переход в последние десятилетия к парадигме успешной старости основан на понимании широкой вариативности форм старения и наличия особых механизмов отбора, оптимизации и компенсации [10], способствующих восполнению возрастных «потерь», преодолению распространённых в обществе возрастных стереотипов. Исследования в этой области привели к появлению следующих определений, характеризующих достижение благополучия в поздних периодах жизни:

1) здоровое старение – процесс развития и поддержания функциональной способности, обеспечивающей благополучие в пожилом возрасте [11];

2) успешное старение – обеспечивается одновременным наличием трёх составляющих: низкой вероятностью заболевания и инвалидности, поддержанием высокого уровня физических и когнитивных способностей, участием в социальной и продуктивной деятельности [10; 12];

3) оптимальное старение – наличие нескольких способов благополучного прожи-



Рис. 1. Взаимосвязь понятий успешное, здоровое, активное, продуктивное старение и профессиональная успешность в старших возрастах

Fig. 1. Relationships between the concepts of successful, healthy, active, and productive ageing and successful career in older ages

вания старости, поскольку люди изначально имеют различные ресурсы и показатели здоровья и, кроме того, обладают свободой воли в выборе собственного жизненного пути [13];

4) продуктивное старение – определяется как внешними факторами (оплачиваемая работа или участие в неоплачиваемой полезной деятельности), так и внутренними (автономность и уменьшение зависимости, в том числе финансовой, от других) [14; 15];

5) витальное старение – взаимодействие окружающей среды и человека в ходе всего его жизненного цикла, посредством которого происходит смена психологических этапов и социальных возрастных периодов для решения ряда жизненно важных психосоциальных задач [16];

6) позитивное старение – совокупность мер, противостоящих возрастному снижению функциональных возможностей организма и способствующих новым способам

достижения благополучия в широком смысле [17];

7) активное старение – позволяет человеку реализовывать свой потенциал физического, социального и психического благополучия на протяжении всей жизни и участвовать в жизни общества, получая надлежащую защиту, безопасность, уход, когда он в этом нуждается [18].

Профессиональная успешность работников старшего возраста представляется нам как совокупность профессиональных знаний и навыков, мотивации и уверенности, позволяющих им достигать выполнения стратегических и оперативных задач организации. Достижение профессиональной успешности в поздних возрастах невозможно без создания условий благополучного старения.

На рисунке 1 представлена интегрированная четырёхэлементная модель успешного старения на основе объединения наиболее часто упоминаемых в литературе областей:

Таблица 1

Экосистемные условия сохранения успешности преподавателей старших возрастов  
(Разработано авторами на основании [20–23]).

Table 1

## Ecosystem conditions for maintaining the success of older teachers

№	Функция	Содержание
<b>1. Поддержание и развитие компетентности</b>		
1	Развитие компетенций через обучение	<p>Развитие в предметной области:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– предоставление возможности участия в работе профильных научных семинаров, конференций, симпозиумов;</li> <li>– помощь в приобретении научной литературы, в том числе оригинальной зарубежной;</li> <li>– оказание финансового содействия в публикации научных статей в изданиях, индексируемых в наукометрических базах.</li> </ul> <p>Развитие в сферах, выходящих за рамки предметной области (в сфере цифровизации, использования компьютерных программ и платформ) на основе четырёх правил:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) «Повторение» – задача должна быть структурирована, каждый её элемент отрабатывается несколько раз. Продолжительная работа обеспечивает приобретение и сохранение навыков, опыта;</li> <li>2) «Ассимиляция» – периодическое переключение обучающегося на решение задач, которые не показывают его слабых сторон, что снижает стресс, неуверенность в достижении и повышает мотивацию к продолжению обучения;</li> <li>3) «Компенсация» – достижение той же цели с помощью разных подходов и методов;</li> <li>4) «Управление жизнью и её планирование с учётом мудрости и здравого смысла» – учёт способности работника к обучению, снижения уровня флюидного интеллекта, а также синдрома «сэндвич», сужающего свободу в связи с двухсторонним давлением на него проблем заботы о престарелых родителях и детях с подрастающими внуками.</li> </ol>
<b>2. Поддержание и развитие вовлечённости</b>		
2	2.1. Мотивация	<p>Мотивация экосистемы не сводится к самоотверженности или альтруизму, а предполагает осознание себя как части более крупной системы, в которой можно получить поддержку, поддерживая других. Преимущества экосистемной мотивации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формирует предпосылки и возможность для социальной интеграции и развития взаимоподдерживающих отношений;</li> <li>– способствует удовлетворению фундаментальных потребностей работника в развитии, обучении и сотрудничестве, формирует потребность в автономии как условия поддержания психического и физического здоровья</li> </ul> <p>Работники, мотивированные экосистемой, направляют основные усилия на доказательство собственной правоты, важности или компетентности за счёт нивелирования ценностей, убеждений и взглядов оппонента. Последствия экосистемной мотивации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– снижается эффективность развития и обучения. Работник фокусируется на стремлении повысить свою производительность (увеличить объём лекционной и другой нагрузки), испытывая при этом стресс и тревогу, приводящие к эмоциональному выгоранию;</li> <li>– ухудшаются взаимоотношения с другими, поскольку сосредоточенность только на себе мешает установлению дружественных связей;</li> <li>– снижается автономность. Собственные желания и стремления приносятся в жертву ради положительной оценки своего поведения окружением (заведующим кафедрой, деканом, коллегами);</li> <li>– исчезают амбиции. Стремление избежать неудач заставляет больше времени посвящать решению лёгких задач, а не развивать новые знания и навыки;</li> <li>– нарушается психическое и физическое здоровье, поскольку повышенный уровень стресса связан с депрессией и такими разрушительными формами поведения, как употребление алкоголя или наркотиков</li> </ul>

№	Функция	Содержание
	2.2. Уверенность	<p>Формирование экокультурной среды (корпоративной культуры):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие в организации корпоративной культуры, способствующей распространению негативных стереотипов о старости, может активировать у сотрудника цель доказать, что эти стереотипы ошибочны, не относятся к нему или его возрастной группе;</li> <li>– в корпоративной культуре организационной экосистемы социальные навыки (готовность к сотрудничеству, обмену знаниями и ресурсами, умение справляться с неудачами, видеть конечный результат, открытость, любопытство, готовность экспериментировать и учиться) превращаются в экосистемный ресурс, развитие и эффективное использование которого невозможно в условиях ограничивающих установок и стереотипов</li> </ul> <p>Формирование антидискриминационных (против эйджизма) моделей поведения у членов коллектива (кафедры, факультета), например, через позитивное отношение к руководителям, поддерживающим возрастную персонал, разработку и реализацию соответствующих корпоративных норм и правил. Процесс изменения нежелательного поведения, согласно транстеоретической теории, может быть организован в пять этапов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) предобдумывание. Ещё нет серьёзного намерения изменить своё поведение;</li> <li>2) обдумывание. Анализ возможности изменения поведения в ближайшие полгода;</li> <li>3) подготовка. Появление намерения изменить поведение в ближайший месяц;</li> <li>4) действие. Изменение образа жизни и сохранение нового стиля поведения в течение полугода;</li> <li>5) поддержание. Максимальная уверенность в своей способности демонстрировать новое поведение в любых условиях. Этот заключительный этап наиболее труден для достижения</li> </ol> <p>Формирование экокультурного лидерства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– коллективное лидерство опирается не только на разум, но и на чувства;</li> <li>– лидеры определяют культурные атрибуты организации, с тем чтобы все процессы и коммуникации были согласованы и поддерживали развитие желательных установок;</li> <li>– эколдер понимает, что управление организационной экосистемой – это управление отношениями, в которых важна последовательность</li> </ul>

здоровье и повседневная жизнедеятельность; сохранение высокого уровня физических и когнитивных способностей; психологическая адаптивность; социальное участие [19].

Сохранение успешности работников старших возрастов и замедление их профессионального старения в вузах возможно при формировании комплекса мероприятий (Табл. 1).

### Заключение

Выполненное исследование в определенной степени развивает научные представления о возможной профессиональной успешности работников старших возрастов при условии формирования экосистемного мышления руководства и персонала вуза, своевременного включения в трансформирующуюся парадигму управления элементами замедления кадровой старости. Про-

блема смены поколений в высшей школе обуславливает необходимость сохранения потенциала достижений профессоров и доцентов через систему организационных мероприятий, позволяющих им развивать новые компетенции, сохраняя при этом уверенность и мотивацию к труду.

### Литература

1. *El-Erian A.M.* New Normal // PIMCO Secular Outlook, 2009. May. URL: [http://media.pimco.com/Documents/Secular%20Outlook%20May\\_09%20Email-Web%20FINAL3.pdf](http://media.pimco.com/Documents/Secular%20Outlook%20May_09%20Email-Web%20FINAL3.pdf) (дата обращения: 21.05.2021).
2. *Gross W.H.* On the «Course» to a New Normal // Investment Outlook. 2009. Sept. 01. URL: <https://www.pimco.com/en-us/insights/economic-and-market-commentary/investment-outlook/on-the-course-to-a-new-normal/> (дата обращения: 21.05.2021).
3. *Медведев Д.А.* Новая реальность. Россия и глобальные вызовы // Вопросы эконо-

- мики. 2015. № 10. С. 5–19. DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2015-10-5-29>
4. *Pidun U., Reeves, M.* Do you need a business ecosystem? // BCG Henderson Institute. 2019. Sept. 27. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem.aspx> (дата обращения: 21.05.2021).
  5. Новое «экологичное» лидерство: какая концепция руководства поможет преодолеть кризис // Inc. 2020. 3 июня. URL: <https://incrossia.ru/specials/eco-vs-ego> (дата обращения: 21.05.2021).
  6. The rise of the social enterprise. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HC Trends2018/2018-HCTrends\\_Rise-of-the-social-enterprise.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HC Trends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf) (дата обращения: 21.05.2021).
  7. *Sopow E.* How egosystems can destroy workplace ecosystems // Eli. Sopow Ph.D. Identifying and leading change. 2019. May 9. URL: <https://elisopow.org/2019/05/09/how-ego-systems-can-destroy-workplace-ecosystems/> (дата обращения: 21.05.2021).
  8. *Неборский Е.В.* Немецкая концепция образования: ключевые аспекты и трансформация в условиях Болонского процесса // Научное ведение. 2015. Т. 7. № 3. DOI: <http://dx.doi.org/10.15862/113PVPN315>
  9. *Антитина И.Ю.* Психологический возраст как фактор профессиональной успешности преподавателя вуза: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ставрополь. 2007. 24 с.
  10. *Baltes P.B., Baltes M.M.* Psychological perspectives on successful aging: the model of selective optimization with compensation // Successful aging: perspectives from the behavioral sciences. New York: Cambridge university press, 1990. P. 1–34.
  11. Всемирный доклад о старении и здоровье/ Всемирная организация здравоохранения. WHO Library Cataloguing-in-Publication Data, 2016. 316 p. URL: [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186463/9789244565049\\_rus.pdf?sequence=10](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186463/9789244565049_rus.pdf?sequence=10) (дата обращения: 21.05.2021).
  12. *Rowe W.J., Kahn R.L.* Successful Aging // The Gerontologist. 1997. Vol. 37. Issue 4, August. P. 433–440. DOI: <https://doi.org/10.1093/geront/42.6.727>
  13. *Aldwin C.M., Igarashi H., Gilmer D.F.* Health, illness, and optimal aging: Biological and Psychosocial Perspectives. 3<sup>rd</sup> edition. Springer Publishing Company, 2017. 434 p.
  14. *Pumbrey R., Pumbrey M.* Productive Aging: Concepts and Challenges. The Johns Hopkins University press, 2001. 184 p.
  15. *Butler R.N., Gleason H.P.* Productive Aging: Enhancing Vitality in Later Life. Springer Publishing Company, 1985. 148 p.
  16. *Snarey J.* The Vital Aging of Eriksonian Theory and of E.H. Erikson // Contemporary psychology. 1987. No. 11. P. 928–930. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/026480>
  17. *Gergen M.M., Gergen K.J.* Positive Aging: New Images for a New Age // Ageing International. 2001. № 27. P. 3–23. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s12126-001-1013-6>
  18. Активное старение. Программная справка ЕЭК ООН № 13 по вопросам старения // UN-ECE Policy Brief on Ageing. 2012. № 13, июнь. URL: [https://www.unecp.org/fileadmin/DAM/pau/age/Policy\\_briefs/ECE-WG.1-17-RU.pdf](https://www.unecp.org/fileadmin/DAM/pau/age/Policy_briefs/ECE-WG.1-17-RU.pdf) (дата обращения: 21.05.2021).
  19. *Macarena S.-I., Rocio F.-B.* Are Psycho-Behavioral Factors Accounting for Longevity? // Frontiers in Psychology. 2019. № 10. P. 1–10. DOI: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02516>
  20. *Crocker J.* Social Motivation in the egosystem and the ecosystem // The Compassionate Mind in Its Social Context: From the Body to the Social World. 8<sup>th</sup> International Conference. 2019.
  21. *Прохоров А.В., Велисер У.Ф., Прочаска Д.О.* Транстеоретическая модель изменения поведения и её применение // Вопросы психологии. 1994. № 2. С. 113–122.
  22. *John P., Smith G., Stoker G.* Nudge Nudge, Think Think: Two Strategies for Changing Civic Behaviour // The Political Quarterly. 2009. Vol. 80. No. 3. P. 361–370. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-923X.2009.02001.x>
  23. *Service O., Hallsworth M., Halpern D., Algate F., Gallagher R. et al.* EAST. Four simple ways to apply behavioural insights / The Behavioural Insights Team, 2015. 53 p. URL: [https://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST\\_FA\\_WEB.pdf](https://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf) (дата обращения: 21.05.2021).

**Благодарность.** Статья выполнена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта 20-010-00263.

Статья поступила в редакцию 15.04.21

Принята к публикации 20.05.21

## References

1. El-Erian, A.M. (2009). New Normal. *PIMCO Secular Outlook*. May. Available at: [http://media.pimco.com/Documents/Secular%20Outlook%20May\\_09%20Email-Web%20FINAL3.pdf](http://media.pimco.com/Documents/Secular%20Outlook%20May_09%20Email-Web%20FINAL3.pdf) (accessed 21.05.2021).
2. Gross, W.H. (2009). On the “Course” to a New Normal. *Investment Outlook*. Sept. 01. Available at: <https://www.pimco.com/en-us/insights/economic-and-market-commentary/investment-outlook/on-the-course-to-a-new-normal/> (accessed 21.05.2021).
3. Medvedev, D.A. (2015). [New Reality. Russia and Global Challenges]. *Voprosy ekonomiki* [Economic Issues]. No. 10, pp. 5-19, doi: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2015-10-5-29> (In Russ., abstract in Eng.).
4. Pidun, U., Reeves, M. (2019). Do You Need a Business Ecosystem? *BCG Henderson Institute*. Sept. 27. Available at: <https://www.bcg.com/ru-ru/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem.aspx> (accessed 21.05.2021).
5. (2020). [New “Green” Leadership: What Leadership Concept Will Help Overcome the Crisis]. *Inc*. June 3. Available at: <https://incrussia.ru/specials/eco-vs-ego> (accessed 21.05.2021). (In Russ.).
6. *The Rise of the Social Enterprise*. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Available at: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HC-trends\\_Rise-of-the-social-enterprise.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HC-trends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf) (accessed 21.05.2021).
7. Sopow, E. (2019). How Egosystems Can Destroy the Workplace Ecosystems. *Eli. Sopow Ph.D. Identifying and Leading change*. May 9. Available at: <https://elisopow.org/2019/05/09/how-egosystems-can-destroy-workplace-ecosystems/> (accessed 21.05.2021).
8. Neborskiy, E.V. (2015). German Strategy of Education: Key Aspects and Transformation under Conditions of Bologna Process. *Naukovedeniye* [Science studies]. Vol. 7, no. 3, doi: <http://dx.doi.org/10.15862/113PVN315> (In Russ., abstract in Eng.).
9. Antipina, I.Yu. (2007). *Psikhologicheskiy vozrast kak faktor professional' noy uspebnosti prepodavatelya vuza*. [Psychological Age as a Factor of Professional Success of a University Teacher: Cand. Sci. Thesis (Economics): Abstract]. Stavropol, 24 p. (In Russ.).
10. Baltes, P.B., Baltes, M.M. (1990). Psychological Perspectives on Successful Aging: The Model of Selective Optimization with Compensation. In: *Successful Aging: Perspectives from the Behavioral Sciences*. New York: Cambridge University Press, pp. 1-34.
11. World Health Organization. (2015). *World Report on Aging and Health*. WHO Library Cataloguing-in-Publication Data, 260 p. Available at: [http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186463/9789240694811\\_eng.pdf?sequence=1](http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186463/9789240694811_eng.pdf?sequence=1) (accessed 21.05.2021).
12. Rowe, W.J., Kahn, R.L. (1997). Successful Aging. *The Gerontologist*. Vol. 37, Issue 4, August, pp. 433-440, doi: <https://doi.org/10.1093/geront/42.6.727>
13. Aldwin, C.M., Igarashi, H., Gilmer, D.F. (2017). *Health, Illness, and Optimal Aging: Biological and Psycho-Social Perspectives*. 3<sup>rd</sup> edition. Springer Publishing Company, 434 p.
14. Pumphrey, R., Pumphrey, M. (2001). *Productive Aging: Concepts and Challenges*. The Johns Hopkins University press., 184 p.
15. Butler, R.N., Gleason, H.P. (1985). *Productive Aging: Enhancing Vitality in Later Life*. Springer Publishing Company, 148 p.
16. Snarey, J. (1987). The Vital Aging of Eriksonian Theory and of E.H. Erikson. *Contemporary psychology*. No. 11, pp. 928-930, doi: <http://dx.doi.org/10.1037/026480>
17. Gergen, M.M., Gergen, K.J. (2001). Positive Aging: New Images for a New Age. *Aging International*. No. 27, pp. 3-23, doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s12126-001-1013-6>
18. (2012). Active Aging. UNECE Policy Brief No. 13 on Ageing, June. Available at: <https://unece.org>

- org/DAM/pau/age/Policy\_briefs/ECE-WG.1.17.pdf (accessed 21.05.2021).
19. Macarena, S.-I., Rocio, F.-B. (2019). Are Psycho-Behavioral Factors Accounting for Longevity? *Frontiers in Psychology*. No. 10, pp. 1-10, doi: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02516>
  20. Crocker, J. (2019). Social Motivation in the Egosystem and the Ecosystem. In: *The Compassionate Mind in Its Social Context: From the Body to the Social World*. 8th International Conference.
  21. Prokhorov, A.V., Veliser, U.F., Prochaska, D.O. (1994). Trans-Theoretical Model of Behavior Change and Its Application. *Voprosy Psikhologii* [Questions of Psychology]. Vol. 2, pp. 113-122. (In Russ., abstract in Eng.)
  22. John, P., Smith, G., Stoker, G. (2009). Nudge Nudge, Think Think: Two Strategies for Changing Civic Behavior. *The Political Quarterly*. Vol. 80, no. 3, pp. 361-370, doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-923X.2009.02001.x>
  23. Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R. et al. (2015). *EAST. Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights*. The Behavioural Insights Team, 2015. 53 p. Available at: [https://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST\\_FA\\_WEB.pdf](https://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf) (accessed 21.05.2021).

**Acknowledgement.** The article was carried out with the financial support of the Russian Foundation for Basic Research within the framework of the scientific project 20-010-00263.

*The paper was submitted 15.04.21  
Accepted for publication 20.05.21*

