

**УДК 159.923****Социально-психофизиологические аспекты управления сотрудниками предпенсионного возраста в условиях цифровизации общества****Дедов Николай Петрович**

Кандидат психологических наук, доцент,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
125993, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинградский, 51;  
e-mail: vedun60@yandex.ru

**Кохова Ирина Владимировна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры «Управление персоналом и психология»,  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
125993, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинградский, 51;  
e-mail: kokhova.ira@yandex.ru

**Аннотация**

В настоящей статье рассматривается актуальная проблема современного менеджмента и организационной психологии, которая заключается в социально-психологическом исследовании процесса управления сотрудниками предпенсионного возраста в условиях цифровизации общества. Пенсионная реформа, которая начинает осуществляться в России, приобрела социальную значимость и общественный резонанс. Обсуждение в обществе данной проблемы носит скорее эмоциональный и субъективный характер. В то же время объективных научных исследований вовлеченности в профессиональную деятельность сотрудников предпенсионного возраста проводится мало, хотя практический запрос на изучение данной проблемы со стороны общества существует. Данный этап жизнедеятельности человека часто понимают с позиции психофизиологических нарушений, отражающих регрессивные изменения. Взаимосвязь физиологических параметров индивида с его психологическими характеристиками раскрывает существование единой структуры, которая становится эффективной в условиях социальной гармонии. Здоровый образ жизни, позитивный психологический настрой, высокие адаптивные способности, жизненная мудрость сотрудников предпенсионного возраста становятся важным критерием их эффективной производственной деятельности в организации. Социальные трансформации в обществе, его интенсивная информатизация и цифровизация сформировали дополнительные препятствия и психологические барьеры для большинства граждан, особенно предпенсионного возраста. Им приходится не только осваивать новые компьютерные и информационные технологии, но и активизировать свои психофизиологические ресурсы. Таким образом, в статье обращается внимание на социально-психологический потенциал сотрудников предпенсионного возраста, их регулятивные возможности и профессиональные навыки, а также даются рекомендации HR-менеджерам и раскрываются перспективы эффективного управления в эпоху цифровизации.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Дедов Н.П., Кохова И.В. Социально-психофизиологические аспекты управления сотрудниками предпенсионного возраста в условиях цифровизации общества // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2019. Т. 8. № 2А. С. 60-68.

**Ключевые слова**

Управление персоналом, предпенсионный возраст, личность, сотрудник, профессионализм, психофизиологические показатели, цифровизация, менеджмент.

**Введение**

Пенсионная реформа в России с недавнего времени получила среди населения особую популярность, социальную значимость и общественный резонанс. Ее эмоциональное обсуждение в обществе в основном носит субъективный характер и предполагает неоднозначные социальные реакции. Причины такого поведения людей, с одной стороны, обусловлены социальными стереотипами и шаблонами, а, с другой стороны, отражают их отношение к труду и профессиональной деятельности. Предпенсионный возраст изначально определялся как период социально-психологической подготовки сотрудника к пенсии, к будущему «безмятежному отдыху».

Для большинства россиян внешнее, принудительное смещение целей и путей их достижения стало стрессом и фрустрацией. Прежняя устойчивость их жизненного мира, перспективы существования приобрели нестабильность и размытость. В результате они вынуждены были прикладывать дополнительные психические усилия для его коррекции и стабилизации. В соответствии с возникшей в обществе социальной ситуацией сформировался актуальный заказ для психологического анализа данного явления и дальнейшей его научной проработкой. Таким образом, появляется возможность разработки необходимых рекомендаций для работодателей, руководителей и HR-менеджеров.

Обзор научной литературы показывает, что объективных исследований профессиональной деятельности сотрудников предпенсионного возраста, к сожалению, немного и они не раскрывают общую социальную картину данного явления [Карсаевская, 2007]. Одна из задач данной работы состоит в том, чтобы рассмотреть сформулированную проблему в контексте современных условий развития общества, его цифровизации и информатизации. Пристальное внимание также уделяется специфическим особенностям и своеобразию социальной адаптации и профессионализации будущих пенсионеров с учетом их психофизиологических свойств, а также определяются пути реализации их личностного потенциала.

**Социально-психологическое и физиологическое  
своеобразие предпенсионного возраста**

Пенсионная реформа в России определяет предпенсионный возраст у женщин 55–59 лет, а у мужчин 60–64 года и представляет собой особое социально-психологическое состояние личности, когда она находится в условиях эмоционального ожидания и подготовки к пенсии [Пряжников, 1999]. Этот процесс приобретает для нее эмоциональную значимость, насыщенность и обусловлен сложными мыслительными операциями, размышлениями.

Результатом такой деятельности становится выбор субъектом жизненной стратегии поведения, принятие им решения относительно своего социального положения или статуса. Этот период в его жизни во многом становится переломным, кризисным, т.к. здесь происходят кардинальные социальные, психологические и физиологические изменения [Малкина-Пых, 2005].

Научное понимание терминов «пенсия» и «предпенсионный возраст» предполагает несколько сторон их анализа и познания. С точки зрения обыденного восприятия, пенсия чаще всего понимается как определенный возраст индивида, когда он оказывается свободным от трудовой деятельности, от принудительной работы [Краснова, Лидерс, 2002], а предпенсионный возраст становится для него отражением эмоционального предчувствия и когнитивного ожидания будущих изменений. В соответствии с этим он разрабатывает соответствующие стратегии поведения и реагирования. Изменение пенсионного возраста привело к тому, что большинство людей, готовившихся к выходу на пенсию, были поставлены перед фактом продолжения трудовой деятельности.

Трудовой кодекс и Российское законодательство трактуют пенсию как «ежемесячную денежную выплату в целях компенсации застрахованным лицам заработной платы и иных выплат и вознаграждений, утраченных ими в связи с наступлением нетрудоспособности вследствие старости...» (Трудовой кодекс). В связи с этим понятие «предпенсионный возраст» было официально введено в России с 2018 года. Законодательно данный термин закрепили в ходе обсуждения пенсионной реформы в 2018 году. По новому закону предпенсионным считается возраст за 5 лет до наступления срока выхода на пенсию, в том числе и по льготным основаниям (т.е. досрочно). Таким образом, законодательство представляет будущую пенсию для личности как состояние ее нетрудоспособности, т.е. невозможности выполнять трудовые и профессиональные действия. Именно здесь основное внимание общества переносится на характерные психофизиологические изменения, нарушения, которые становятся барьером для производственной деятельности.

С философской позиции пенсия представляет собой не какой-то конкретный возраст человека, а скорее всего определенный жизненный этап, включающий в себя его мировоззренческие установки, социальное положение, трудовую деятельность и состояние здоровья [Анцыферова, 1996]. Будущая пенсия представляет для него особое психическое состояние, когда появляется возможность реализовать мудрость накопленного жизненного опыта. В связи с этим индивид может готовиться к пенсии задолго до своего паспортного возраста, оставаясь работоспособным, социально успешным и эффективным.

Психологическая сторона предпенсионного возраста личности раскрывает качественное своеобразие ее функциональных состояний, эмоциональных переживаний и мышления [Стюарт-Гамильтон, 2010]. Они говорят о том, что в данный период ее жизнедеятельности происходит качественная трансформация множества психофизиологических структур. При этом меняются не только ее физиологические параметры, но и психологические показатели, жизненные стратегии поведения и социального реагирования. Новое социальное положение субъекта предполагает для него необходимость эмоциональной и когнитивной регуляции своего состояния, психологической адаптации к изменившимся условиям жизни. В связи с этим у него отмечается неоднозначность реакций, действий и поступков, обусловленных самой ситуацией бытия. Предчувствие и ожидание индивидом будущей пенсии может быть связано с будущим прекращением активной трудовой, профессиональной деятельности, которое предполагает появление неопределенности, смутность перспектив и неясность самой ситуации существования. В то же время в период жизненной зрелости, к моменту выхода на пенсию, субъект достигает определенных социальных и личных успехов, реализуется профессионально,

получает необходимый статус и общественное положение. Таким образом, у личности происходит формирование социально-психологического парадокса, включающего в себя позитивное и негативное переживание нового общественного положения. Все это в совокупности приводит к возникновению устойчивой психологии «пожилого» человека [Ермолаева, 2011].

Энциклопедические словари дают понятию «пожилой» неоднозначное определение – это, с одной стороны, «человек начинающий стареть», а, с другой стороны, «период жизни после зрелости, когда происходит физическое ослабление организма» [Карсаевская, 2007]. В результате субъект в предпенсионном возрасте остается социально активным, дееспособным, но, при этом, общество начинает его во многих, в том числе и профессиональных, аспектах ограничивать. В связи с этим к нему предъявляются объективные требования, обусловленные физиологическими показателями, т.к. динамические психофизиологические явления, возникающие в данном случае, характеризуются преобладанием деструктивных процессов над конструктивными.

В то же время Э. Эриксон в своей психогенетической теории, рассматривая старость и пожилой возраст в контексте возрастной периодизации, указывал на альтернативность данного периода жизни [Эриксон, 1996]. Он обращал внимание, как на позитивные, так и на негативные стороны психического развития человека, его социального положения и статуса, оставляя за старостью двойственность исхода, которая определяется характером прохождения предшествующих этапов жизни. Пожилой человек оказывается перед сознательным выбором своих ведущих целей, приоритетов и ценностей, которые будут отражением его прогрессивной или регрессивной трансформации. В целом такой выбор позволяет характеризовать старость как возраст развития, возраст потенциальных возможностей, так и возраст угасания, деградации [Эриксон, 1996]. В соответствии с этим выбором устанавливается ведущая деятельность человека направленная либо на сохранение личности человека – поддержание и развитие его социальных связей, либо на обособление, индивидуализацию и «выживание» как индивида. Оба варианта старения подчиняются психологическим законам адаптации, хотя и обеспечивают различное качество жизни и даже ее продолжительность.

В научной литературе по геронтологии, к сожалению, наиболее подробно описан деструктивный вариант старения, когда возрастные изменения проявляются в особой перестройке организма с сохранением отдельных приспособительных функций [Альперович, 1998]. Данная стратегия приспособления предполагает кардинальную перестройку ведущей структуры регуляции физиологических процессов с целью сохранности, поддержания и увеличения продолжительности жизни индивида. Таким образом, происходит превращение «открытой» системы субъекта в «закрытую», обособленную структуру. Автор указывает на общее снижение у личности интересов и притязаний к внешнему миру, эгоцентризме, утрате эмоционального контроля, акцентуации некоторых личностных черт, а также в нивелировании индивидуальных качеств индивида [там же]. Во многом данные изменения могут быть обусловлены замкнутостью интересов пожилого человека на самом себе. В результате неспособность пожилого человека что-либо делать для других вызывает у него чувство неполноценности, усугубляемое раздражительностью и желанием изолироваться от окружающих [Ермолаева., 2011].

В отличие от деструктивного понимания старения, позитивное отношение к психическому и социальному состоянию пожилого человека в предпенсионной период заключается в его активной жизненной позиции, которая предполагает актуализацию и включение защитных адаптационных механизмов [Краснова, Лидерс, 2002]. В данном случае старение не становится

показателем тотального угасания организма, т.е. здесь наряду с возникающими инволюционными процессами у субъекта отмечаются динамические процессы преобразования, конверсии. Они состоят в том, что происходит качественная перестройка организма и психологии субъекта с сохранением его ведущих приспособительных и социальных функций. Личность предпенсионного возраста, таким образом, не теряет своих основных психологических качеств, т.к. она, оказываясь на новом этапе жизненного пути, успешно раскрывает свой внутренний потенциал и реализует свои внутренние регулятивные возможности. Можно говорить о том, что одна из важнейших социальных задач в современном обществе состоит в том, чтобы осуществлять эффективную психологическую профилактику для подготовки личности к выходу на пенсию. Первоначально она должна включать в себя осознание и переживание индивидом своего будущего индивидуального, социального и профессионального статуса, когда сам факт выхода на пенсию обусловлен изменением социально-психологической позиции и психофизиологического состояния. Данный процесс предполагает своеобразную психическую деятельность субъекта, которая соотносится с его активностью и способностью к регуляции поведения.

Таким образом, предпенсионный возраст человека определяется не только количеством прожитых лет, фиксацией физиологического состояния, но и указывает на его социальное качество как субъекта профессиональной деятельности. Календарный или паспортный возраст в основном служит только основанием для запрещения или разрешения выполнения личностью тех или иных социальных ролей. В случае успешной реализации выбранных ролей можно говорить об эффективной профессиональной адаптации сотрудников предпенсионного возраста. В связи с этим трудовой процесс в организации, включающий в себя данных сотрудников, необходимо рассматривать в соответствии с их сенсорно-перцептивной, эмоциональной и интеллектуальной сферами.

### **Психофизиологические особенности сотрудников предпенсионного возраста в условиях цифровизации общества**

Процесс интенсивной компьютеризации, информатизации общества привел к тому, что большинство социальных и профессиональных видов деятельности приобрели ярко выраженный цифровой характер. В настоящее время трудно представить человека без электронного помощника, который помогает ему в выборе и принятии множества решений, начиная от пробуждения, приема пищи и завершая финансовыми операциями. В связи с этим множество трудовых операций в профессиональной деятельности преобразуются в цифровой формат и приобретают совершенно иную реальность, ее восприятие и понимание пользователем [Дедов, Смирнова, 2018]. Таким образом, происходит формирование единого информационного пространства. В результате современный мир оказывается «опутанным» интернетом, создавая предпосылки для информационной революции или «всеобщей цифровизации». Благодаря научно-техническому прогрессу кардинальным образом меняются требования к профессионализму персонала, его профессионально-важным качествам (ПВК). Теперь владение компьютером, использование смартфона и активность в социальных сетях становится естественным показателем для соискателя, который даже не обсуждается в резюме.

В то же время, как и любой социальный процесс, цифровизация осуществляется постепенно и поэтапно, хотя и достаточно быстро в рамках одного поколения и, поэтому, большинство сотрудников успешно обучаются и применяют в своей профессиональной деятельности компьютеры, смартфоны, информационные и социальные сети. Можно говорить

о том, что они активно включаются в виртуальную реальность, формируя к ней собственное отношение и понимание. Разработчики программного обеспечения электронных систем, компьютеров и смартфонов предполагают их будущую устойчивость, надежность, эффективность, способность к самообучению и самопрограммированию [Голиков, 2003]. При этом авторами и методологами цифровизации считаются представители, которые в настоящее время попадают в категорию людей предпенсионного возраста. Таким образом, старшее поколение, являясь инициатором информационной революции, начинает сталкиваться со своим продуктом, «детищем», который возводит социально-психологические барьеры для его вовлеченности в трудовой процесс. При этом их критическое отношение к превосходству, доминированию цифровых нововведений и инноваций приводит к формированию ригидности мышления. Оно проявляется в том, что действия электронных помощников выполняют роль оказания помощи, поддержки и должны контролироваться человеком-оператором, а не занимать равное с ним социальное положение.

Жизненный опыт, практические навыки решения профессиональных задач раскрывают высокий уровень профессионализма и квалифицированности сотрудников предпенсионного возраста. В соответствии с этим они способны реализовать сложные производственные планы, которые не вписываются в рамки заданной программы и стратегии организационного поведения. Благодаря такому креативному подходу они способны создавать новые технологические продукты, быть экономически выгодными и прибыльными для организации. Данное реагирование становится возможным в силу того, что их профессиональное обучение включало неоднозначность, неопределенность получения и переработки информации, знаний. Таким образом, они вынуждены были «здесь и сейчас» активно использовать творческий потенциал психики и регулятивные функции организма, которые в совокупности обеспечивали им высокую профессиональную продуктивность. Их умение и способность запускать адаптационные психофизиологические механизмы в результате стало инструментом, позволяющим сотрудникам предпенсионного возраста эффективно управлять процессом труда и добиваться высоких производственных результатов [Дикая, 2003].

### **Заключение**

В заключении необходимо указать на то, что предпенсионный возраст сотрудников в организации становится своеобразным психологическим и управленческим потенциалом, как для руководителей, так и для HR-менеджеров, т.к. позволяет им не только развивать, стабилизировать внутриорганизационную культуру, но и выявлять показатели повышения производительности трудового коллектива. При этом угасание отдельных физиологических показателей, например, замедление и снижение скорости реакции может оказаться значительным плюсом в их профессиональной деятельности, т.к. позволяют индивиду адекватно оценивать возникающую ситуацию и принимать верное решение. А профессиональный опыт дает поддержку и подкрепление правильности выбранной стратегии.

Специфика и своеобразие психофизиологического развития сотрудников предпенсионного возраста характеризуется устойчивой и стабильной направленностью их профессиональной деятельности, волевой регуляцией поведения. Для них ведущей психологической характеристикой считается умение и способность преодолевать возникающие внешние препятствия и внутренние барьеры, используя психологические механизмы саморегуляции [там же]. Необходимость выполнения профессиональных задач, по принципу «надо», предопределяет достижение поставленных задач. Важным показателем их профессиональной

успешности являются творческий подход и психологическая устойчивость к воздействию внешних повреждающих факторов.

В связи с этим для эффективного управления сотрудниками предпенсионного возраста предлагается обратить внимание на ценность отдельных психофизиологических показателей, позволяющих им профессионально адаптироваться и продуктивно выполнять свои обязанности [Смирнова, 2015]. Таким образом, старение и предпенсионный возраст не являются статичным психическим и функциональным состоянием, а представляют собой динамический процесс, который обусловлен скорее позитивными характеристиками, чем негативными.

### Библиография

1. Альперович В.Д. Геронтология. Старость. Социально-философский анализ. Ростов-на-Дону, 1998. 104 с.
2. Анцыферова Л.И. Поздний период жизни человека: типы старения и возможности поступательного развития личности // Психологический журнал. 1996. № 6. С. 60-71.
3. Голиков Ю.Я. Методология психологических проблем проектирования техники. М.: ПЕР СЭ, 2003. 223 с.
4. Дедов Н.П., Смирнова М.Е. Психофизиологическое обеспечение профессиональной деятельности в условиях цифровой экономики // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2018. Т. 7. № 3А. С. 3-11.
5. Дикая Л.Г. Психическая саморегуляция функционального состояния человека (системно-деятельностный подход). М., 2003. 318 с.
6. Ермолаева М.В. Практическая психология старости. М.: ЭКСМО-Пресс, 2011. 375 с.
7. Карсаевская Т.В. Человек стареющий. М.: Знание, 2007. 32 с.
8. Краснова О.В., Лидерс А.Г. Социальная психология старости. М.: Академия, 2002. 288 с.
9. Малкина-Пых И.Г. Кризисы пожилого возраста. М.: Эксмо, 2005. 368 с.
10. Пряжников Н.С. Личностное самоопределение в преклонном возрасте // Мир психологии. 1999. № 2. С. 111-123.
11. Смирнова М.Е. Целесообразность использования психофизиологических аспектов в управлении персоналом // Научный альманах Центрального Черноземья. 2015. № 2. С. 122-124.
12. Стюарт-Гамильтон Я. Психология старения. СПб.: Питер, 2010. 320 с.
13. Эриксон Э. Детство и общество. СПб.: ЛЕНАТО, 1996. 592 с.

### **Social-psychophysiological aspects of management of employees of pre-retirement age in the conditions of digitalization of society**

**Nikolai P. Dedov**

PhD in Psychology, Associate Professor,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
125993, 51, Leningradski av., Moscow, Russian Federation:  
e-mail: vedun60@yandex.ru

**Irina V. Kokhova**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department «Personnel management and psychology»,  
Financial University under the Government of the Russian Federation,  
125993, 51, Leningradski av., Moscow, Russian Federation:  
e-mail: kokhova.ira@yandex.ru

## Abstract

In the present article the current problem of modern management and organizational psychology which consists in a social and psychological research of management of employees of pre-retirement age in the conditions of digitalization of society is considered. Pension reform which begins to be carried out in Russia gained the social importance and a public response now. Discussion in the society of this problem has rather emotional and subjective character. At the same time objective scientific research of the involvement into professional activity of employees of pre-retirement age is carried out a little though the practical request for studying of this problem from society exists. This stage of activity of the person is often understood from a position of the psychophysiological violations reflecting regressive changes. The interrelation of physiological parameters of the individual with his psychological characteristics opens existence of uniform structure which becomes effective in the conditions of social harmony. The healthy life style, a positive psychological spirit, high adaptive abilities, vital wisdom of employees of pre-retirement age become important criterion of their effective production activity in the organization. Social transformations in society, its intensive informatization and digitalization created additional obstacles and psychological barriers to most of citizens, especially pre-retirement age. Thus, in article the attention to the social and psychological potential of employees of pre-retirement age, their regulatory opportunities and professional skills is paid and also recommendations to HR-managers are made and the prospects of effective management during a digitalization era reveal.

## For citation

Dedov N.P., Kokhova I.V. (2019) Sotsial'no-psikhofiziologicheskie aspekty upravleniya sotrudnikami predpensionnogo vozrasta v usloviyakh tsifrovizatsii obshchestva [Social-psychophysiological aspects of management of employees of pre-retirement age in the conditions of digitalization of society]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 8 (2A), pp. 60-68.

## Keywords

Human resource management, pre-retirement age, personality, employee, professionalism, psychophysiological indicators, digitalization, management.

## References

1. Al'perovich V.D. (1998) *Gerontologiya. Starost'. Sotsial'no-filosofskii analiz* [Gerontology. Old age. Socio-philosophical analysis]. Rostov-on-Don.
2. Antsyferova L.I. (1996) Pozdnyy period zhizni cheloveka: tipy stareniya i vozmozhnosti postupatel'nogo razvitiya lichnosti [Late period of human life: types of aging and the possibilities of progressive development of the personality]. *Psikhologicheskii zhurnal* [Psychological Journal], 6, pp. 60-71.
3. Dedov N.P., Smirnova M.E. (2018) Psikhofiziologicheskoe obespechenie professional'noi deyatel'nosti v usloviyakh tsifrovoi ekonomiki [Psychophysiological support of professional activities in a digital economy]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 7, 3A, pp. 3-11.
4. Dikaya L.G. (2003) *Psikhicheskaya samoregulyatsiya funktsional'nogo sostoyaniya cheloveka (sistemno-deyatelnostnyy podkhod)* [Mental self-regulation of the functional state of a person (system-activity approach)]. Moscow.
5. Erickson E. (1996) *Detstvo i obshchestvo* [Childhood and Society]. St. Petersburg: LENATO Publ.
6. Ermolaeva M.V. (2011) *Prakticheskaya psikhologiya starosti* [Practical psychology of old age]. Moscow: EKSMO-Press Publ.
7. Golikov Yu.Ya. (2003) *Metodologiya psikhologicheskikh problem proektirovaniya tekhniki* [Methodology of psychological problems of engineering design]. Moscow: PER SE Publ.
8. Karsaevskaya T.V. (2007) *Chelovek stareyushchii* [An aging human]. Moscow: Znanie Publ.



9. Krasnova O.V., Liders A.G. (2002) *Sotsial'naya psikhologiya starosti* [Social psychology of old age]. Moscow: Akademiya Publ.
10. Malkina-Pykh I.G. (2005) *Krizisy pozhilogo vozrasta* [Elderly Crises]. Moscow: Eksmo Publ.
11. Pryazhnikov N.S. (1999) Lichnostnoe samoopredelenie v preklonnom vozraste [Personal self-determination in old age]. *Mir psikhologii* [World of psychology], 2, pp. 111-123.
12. Smirnova M.E. (2015) Tselesoobraznost' ispol'zovaniya psikhofiziologicheskikh aspektov v upravlenii personalom [The expediency of using psychophysiological aspects in personnel management]. *Nauchnyi al'manakh Tsentral'nogo Chernozem'ya* [Scientific Almanac of the Central Chernozem Region], 2, pp. 122-124.
13. Stuart-Hamilton J. (2010) *Psikhologiya stareniya* [Psychology of aging]. St. Petersburg: Piter Publ.