



УДК 304.44  
<https://doi.org/10.17072/2078-7898/2025-1-113-124>  
EDN: JOHTAM

Поступила: 27.12.2024  
Принята: 03.03.2025  
Опубликована: 10.04.2025

## СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С РАБОЧИМ КОЛЛЕКТИВОМ И ПРОДОЛЖЕНИЯ ЗАНЯТОСТИ РАБОТАЮЩИХ ПЕНСИОНЕРОВ

*Галкин Константин Александрович*

*Социологический институт РАН – филиал Федерального научно-исследовательского  
социологического центра Российской академии наук (Санкт-Петербург)*

В статье рассмотрены особенности коммуникации с коллективом и продолжения занятости пожилых людей, достигших пенсионного возраста. Основой эмпирических данных настоящей статьи стали полуструктурированные интервью с пожилыми людьми, проживающими в Санкт-Петербурге и Петрозаводске. Всего было собрано 50 интервью, что позволило получить достаточно полное представление о мотивах и стратегиях взаимодействия пожилых работников с коллективами. В рамках проведенного исследования были выделены три основные стратегии взаимодействия пожилых людей с коллективом на работе. Каждая из них характеризуется уникальными особенностями коммуникации, спецификой взаимодействий, а также различными мотивами продолжения трудовой деятельности. В статье подчеркивается важность сохранения занятости пожилыми людьми как для поддержания их социальной активности, так и для обеспечения их интегрированности в общественную жизнь. Одной из ключевых находок исследования стало выявление ведущей роли коммуникации в коллективе. Признание пожилого человека со стороны коллег усиливает его мотивацию продолжать работать. Ощущение значимости в коллективе также служит мощным стимулом для сохранения занятости и отказа от выхода на пенсию. В статье особо отмечено, что поддержание уважительных и конструктивных отношений в коллективе способствует не только продлению профессиональной активности, но и улучшению общего психологического состояния пожилых работников. Таким образом, исследование демонстрирует, что стратегический подход к поддержанию занятости пожилых людей требует внимания к аспектам межличностного взаимодействия, корпоративной культуры и мотивирующих факторов внутри трудового коллектива. Это открывает возможности для дальнейших исследований в области возрастной занятости и социальных практик поддержки пожилых работников.

**Ключевые слова:** пожилые люди, молодые пенсионеры, коммуникация в коллективе, выход на пенсию, работающие пожилые.

### Для цитирования:

Галкин К.А. Стратегии взаимодействия с рабочим коллективом и продолжения занятости работающих пенсионеров // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2025. Вып. 1. С. 113–124.  
<https://doi.org/10.17072/2078-7898/2025-1-113-124>. EDN: JOHTAM

## STRATEGIES FOR INTERACTION WITH COLLEAGUES AND CONTINUED EMPLOYMENT OF WORKING PENSIONERS

**Konstantin A. Galkin**

*The Sociological Institute of the RAS – Branch of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences (Saint Petersburg)*

The article discusses continued employment of older people who have reached the retirement age, with particular focus on their communication with colleagues. The empirical data of this article is based on semi-structured interviews with seniors living in St. Petersburg and Petrozavodsk. A total of 50 interviews were collected, which made it possible to obtain a fairly complete picture of the motives and strategies for interaction between older workers and teams they work in. In the study, three main strategies for interaction between seniors and their colleagues were identified. Each of them is characterized by unique communication features, the specifics of interactions, as well as various motives for continuing work. The article highlights the importance for older people to stay employed, both in order to keep socially active and to ensure their integration into public life. One of the key findings of the study is the identification of the leading role of communication in a working team. Recognition of an older person by colleagues increases his/her motivation to continue working. A sense of being important within the team also serves as a powerful incentive to stay employed and avoid retirement. The article highlights that maintaining respectful and constructive relationships with colleagues contributes not only to prolonged professional activity but also to improving general psychological state of older workers. Thus, the study demonstrates that a strategic approach to maintaining employment among seniors requires attention to the aspects of interpersonal interaction, corporate culture, and motivating factors within the working team. This opens up opportunities for further research in the field of age-related employment issues and social support practices aimed at older workers.

**Keywords:** older people, «young» retirees, team communication, retirement, working seniors.

### To cite:

Galkin K.A. [Strategies for interaction with colleagues and continued employment of working pensioners]. *Vestnik Permskogo universiteta. Filosofia. Psichologiya. Sociologiya* [Perm University Herald. Philosophy. Psychology. Sociology], 2025, issue 1, pp. 113–124 (in Russian), <https://doi.org/10.17072/2078-7898/2025-1-113-124>, EDN: JOHTAM

---

### Введение

Продолжение занятости пожилых людей в России — достаточно часто встречающееся и распространенное явление, характерное практически для всех регионов страны. Согласно данным официальной статистики, около 45 % пенсионеров, вышедших на пенсию, продолжают свою трудовую деятельность [Богданова Е.А., 2016]. Однако официальные данные отражают только тех пожилых людей, которые трудоустроены официально, и не учитывают тех, кто работает неофициально. Одной из ключевых причин продолжения занятости пожилыми людьми является сравнительно низкий уровень пенсий. Кроме того, необходимость помогать

членам семьи и родственникам также становится важным стимулом для продолжения трудовой деятельности. Исследования показывают, что доход от заработной платы у пожилых людей значительно превышает доход от пенсии, что делает работу экономически выгодной [Kolev A., Pascal A., 2002]. Другим важным фактором является пенсионная реформа, направленная на повышение пенсионного возраста. Эта реформа в сочетании с развитием концепций активного долголетия стимулирует пожилых людей оставаться активными через трудовую деятельность. Важную роль также играют программы переобучения, которые помогают пенсионерам осваивать новые навыки,

монетизировать свои хобби или совмещать пенсию с подработками [Григорьева И.А., Квасова О.С., 2019; Доброхлеб В.Г., 2019; Василенко И.В., 2020; Галкин К.А., 2023а]. Исследования показывают, что продолжение занятости после выхода на пенсию имеет ярко выраженные гендерные особенности. Женщины чаще достигают пенсионного возраста, чем мужчины, и численно их доля в старшей возрастной группе превышает мужскую [Григорьева И.А., Сизова И.Л., 2018]. По мере увеличения возраста этот разрыв становится еще более заметным. Эти различия создают дополнительные вызовы в контексте занятости, особенно с учетом социальных и экономических факторов. Женщины чаще воспринимают работу после пенсии как вынужденную необходимость, тогда как мужчины чаще сохраняют трудовую деятельность в привычной для себя роли [Григорьева И.А., Сизова И.Л., 2018].

В России продолжаются дискуссии на высшем уровне, касающиеся пенсионной реформы. Основной вектор обсуждений сводится к повышению пенсионного возраста и включению пожилых людей в экономическое развитие страны [Доброхлеб В.Г., 2017; Малева Т.М., Синявская О.В., 2010; Баскакова Ю.М., 2010]. Однако многие пенсионеры воспринимают продолжение занятости скорее как вынужденную меру, нежели как желание оставаться активными. Тем не менее, современные исследования подчеркивают важность занятости в сохранении социальной активности, коммуникации и интеграции пожилых людей в общественную жизнь.

Особенность взаимодействий пожилых работников с работодателями в России заключается в том, что, как правило, они регулируются общими корпоративными правилами без учета возрастных особенностей. В отличие от некоторых европейских стран и США, в России отсутствуют проработанные инструкции или тренинги для работодателей, направленные на обучение взаимодействию с пожилыми сотрудниками [Богданова Е.А., 2006; McCann R., Giles H., 2002; Taylor P., Walker A., 1998]. Тем не менее, исследователи отмечают необходимость создания условий, способствующих конструктивному диалогу между работодателями и работающими пенсионерами. Такие меры могли бы не только улучшить коммуникацию, но и

способствовать более эффективному использованию профессионального опыта пожилых работников.

В настоящей статье акцент сделан на том, как пожилые работающие пенсионеры взаимодействуют с коллективом. Особое внимание уделено стратегиям взаимодействия и их влиянию на профессиональную деятельность. Исследование показало, что мнение пожилых людей о своей роли в коллективе и их профессиональной значимости играет важную роль в формировании эффективного взаимодействия. Индивидуальный подход к решению возникающих проблем и создание благоприятных условий для работы могут существенно повысить удовлетворенность пожилых сотрудников и их мотивацию продолжать трудовую деятельность.

### **Обзор исследований: развитие пенсионной системы и занятость пожилых людей**

Развитие пенсионной системы, которое традиционно связывают с законодательством о социальном страховании, предложенным О. фон Бисмарком в 1880-х гг., сформировало представления о фиксированном возрасте выхода на пенсию. Эти реформы стали революционными для своего времени, т. к. разорвали устойчивую ассоциацию старости с бедностью [Esping-Andersen G., 1990]. Постепенно пенсионный возраст превратился в символ окончания трудового периода жизни, а также границы между средним возрастом и старостью. Работа, преимущественно принудительная в те годы, уступала место представлениям о счастье пенсионного возраста как периода свободы от труда и возможности самостоятельно планировать свою жизнь [Григорьева И.А. и др., 2014].

В СССР из-за низких требований к стажу и возрасту выхода на пенсию население стало воспринимать ранний выход на пенсию как благо, предоставляющее время для отдыха и самостоятельного распоряжения жизнью [Григорьева И.А., 2017]. Однако мало кто задумывался о том, что пенсионный возраст часто сопровождается одиночеством, болезнями и социальным исключением. В условиях преимущественно физического труда здоровье часто не позволяло людям быть активными или продолжать работу после достижения пенсионного возраста [Henretta J.C. et al., 1992]. Сегодня исследователи отмечают, что связь между про-

должением трудовой деятельности и поддержанием здоровья становится все более значимой. Трудовая активность пожилых людей рассматривается как важный фактор, способствующий их социальной интеграции и сохранению активности. Политика создания условий для занятости пожилых становится приоритетной задачей социальной политики многих государств [Роик В.Д., 2011; Елютина М.Э., Чеканова Э.Е., 2003]. Работы, посвященные старению, акцентируют внимание на том, что занятость пожилых людей играет ключевую роль в их мотивации к активной жизни и самообеспечению [Lothrington A.Th. et al., 2017].

Принципы самостоятельного выбора продолжения занятости определены и международными организациями, такими как ООН. В принципах ООН в отношении пожилых людей отмечается право на независимость пенсионеров [Галкин К.А., 2022]. Это включает возможность самостоятельно выбирать время выхода на пенсию и продолжение трудовой деятельности, а также участие в программах профессиональной подготовки и переквалификации. В Мадридском плане по проблемам старения (2002) подчеркивается важность гибкости пенсионной системы и адаптации пенсионного возраста с учетом индивидуальных особенностей и социальных условий [Сидоренко А.В., Михайлова О.Н., 2013].

Оценить влияние реформ пенсионного возраста на социальное исключение пожилых людей в России сложно. Отсутствие четких правил индексации пенсий и наличие большого сектора серой занятости затрудняют расчеты и начисления пенсионных выплат [Малева Т.М., Синявская О.В., 2005]. Кроме того, стратегию получения пенсий часто реализуют с минимальными трудовыми вложениями, включая поиск высуг, дающих право на более ранний выход на пенсию, или оформление инвалидности.

Советское наследие фиксированного пенсионного возраста — 55 лет для женщин и 60 лет для мужчин — сформировало устойчивые стереотипы, связывающие возраст выхода на пенсию с началом старости. Это привело к созданию значительной группы активных и работоспособных пенсионеров, готовых к продолжению трудовой деятельности, но ограниченных стереотипами и установленными возрастными рамками [Малева Т.М., Синявская О.В., 2005;

Григорьева И.А., Чернышова С.П., 2009]. Такие стереотипы часто заставляют пожилых людей воспринимать выход на пенсию как обязательный шаг, что ограничивает их участие в трудовой деятельности. Несмотря на стереотипы, значительная часть пожилых людей в России заинтересована в продолжении работы. Многие из них находят возможности для самореализации через монетизацию хобби или участие в волонтерской деятельности. Важно понимать, какие цели пожилые люди ставят перед собой, продолжая занятость, и как это влияет на их здоровье и активность. Исследования показывают, что продолжение трудовой деятельности способствует самообслуживанию, улучшению здоровья и социальной интеграции [Парфенова О.А., Галкин К.А., 2023а, 2023б]. Анализ занятости пожилых людей показывает, что важно учитывать: индивидуальные цели и мотивацию пожилых работников; особенности коммуникации и взаимодействия в трудовых коллективах; риски дискриминации пожилых сотрудников на рабочем месте. Отсутствие программ для обучения работодателей работе с пожилыми сотрудниками создает дополнительные сложности. В отличие от некоторых европейских стран и США, в России практически отсутствуют тренинги и рекомендации по эффективному взаимодействию с пожилыми работниками [Axelrad H. et al., 2022; Loretto W., White Ph., 2006]. Это приводит к необходимости разрабатывать новые стратегии, включающие профориентацию, переподготовку и обучение пожилых людей.

Гарантии занятости для пожилых работников важны не только с точки зрения их экономической стабильности, но и для поддержания их социальной значимости и мотивации. Создание условий для активного долголетия через трудовую деятельность позволяет укрепить социальные связи и повысить качество жизни пожилых людей.

### Методология и эмпирическая база

Эмпирическое исследование, представленное в статье, было проведено в Санкт-Петербурге и Петрозаводске в 2024 г. Всего было собрано 50 полуструктурированных интервью с работающими пожилыми людьми. Возраст информантов варьировался от 65 до 72 лет. Все информанты представляли различные профессии и

уровни квалификации, но после выхода на пенсию продолжали официально работать. Следует отметить, что в выборке наблюдался небольшой перекос в сторону женщин, однако при проведении исследования соблюдался баланс по полу. Большинство информантов имели высшее образование. Поиск информантов осуществлялся на основе целенаправленной выборки, а завершение интервьюирования происходило до достижения теоретического насыщения, т.е. когда новые нарративы начали повторять уже зафиксированные. Для обозначения стратегий взаимодействия с коллегами был проведен тематический анализ нарративов интервью. Процесс анализа включал несколько последовательных этапов.

### ***Выделение смысловых структур***

На первом этапе были идентифицированы се-квенции в интервью, отражающие основные темы исследования:

– Индивидуальные факторы, такие как уровень образования, профессиональная квалификация и личные особенности, оказывают значительное влияние на коммуникацию пожилых людей с коллегами. Препятствиями могут выступать предвзятое отношение со стороны младших коллег и недостаток навыков работы с современными технологиями.

– Социальные факторы включают поддержку со стороны руководства и коллег, корпоративную культуру и наличие программ адаптации для пожилых работников, которые способствуют взаимодействию и уменьшению напряженности в коллективе.

– Возрастные особенности коммуникации проявляются в различии подходов к решению задач, темпе работы и восприятии изменений, что иногда может вызывать сложности в межпоколенческом взаимодействии.

– Семейные и трудовые активности, включая необходимость заботы о близких и совмещение профессиональной деятельности с домашними обязанностями, также влияют на участие пожилых людей в коллективной жизни и их мотивацию оставаться активными.

### ***Выделение ключевых субтем***

– Роль профессиональной деятельности и ее значение для пожилых людей проявляется в поддержании их социальной активности, укреп-

лении чувства значимости и способности влиять на профессиональную сферу. Для многих пожилых людей сохранение работы становится важным фактором в укреплении их идентичности и предотвращении социальной изоляции.

– Значимость коммуникации на работе и ее влияние на повседневную жизнь выражается в создании условий для взаимодействия с коллегами, формирования поддерживающей среды и обмена опытом между поколениями. Подобные коммуникации помогают пожилым сотрудникам чувствовать себя востребованными и мотивированными.

– Поиск нового места работы и смена рабочих мест нередко связаны с необходимостью адаптации к новым условиям труда, расширением профессиональных навыков и освоением новых технологий. Для пожилых работников это может быть как вызовом, так и возможностью для личностного роста.

– Проблемы и сложности в рамках взаимодействия и коммуникации в коллективе включают возрастные стереотипы, различия в подходах к выполнению задач и отсутствие программ адаптации для пожилых сотрудников. Эти факторы требуют внимания со стороны работодателей и общества в целом.

### ***Результаты исследования***

В результате эмпирического исследования удалось выделить три основные стратегии взаимодействия пожилых людей в рабочих коллективах после выхода на пенсию и продолжения занятости:

– Сохранение занятости на прежнем месте работы. Эта стратегия предполагает благополучное продолжение трудовой деятельности на одном предприятии. Пожилые люди сохраняют привычные коммуникации с коллегами, что способствует их стабильности и социальной интеграции.

– Поиск новой занятости. Вторая стратегия связана с необходимостью смены места работы. Это требует адаптации к новому коллективу и выстраивания новых форм взаимодействия. Для пожилых людей такой вариант нередко сопряжен с дополнительными сложностями, включая необходимость адаптации к новым условиям труда.

– Занятость по вынужденным обстоятельствам. Третья стратегия обусловлена финансово-

выми трудностями в семье. В таких случаях пожилые люди продолжают работать не по собственному желанию, а из-за необходимости обеспечивать родственников или решать семейные проблемы. Эта стратегия является наименее благополучной с точки зрения психологического и физического состояния пожилых работников.

Каждая из выделенных стратегий будет подробно рассмотрена в статье с использованием цитат из собранных интервью. Эти данные иллюстрируют, как пожилые люди выстраивают свои стратегии взаимодействия с коллективами, какие трудности и возможности они видят, а также как их опыт зависит от социальных и индивидуальных факторов.

### **Стратегия сохранения прежней занятости**

Наиболее предпочтительным вариантом с точки зрения сохранения прежней коммуникации и комфортной обстановки в коллективе для пожилых людей является продолжение работы на прежнем месте после выхода на пенсию. В этом случае сохраняются практически все прежние отношения, которые существовали у работающих пожилых сотрудников до их выхода на пенсию. Изменения в основном касаются характера взаимодействия: коммуникация с такими пожилыми сотрудниками становится более ответственной. Пожилые люди отмечают, что в таких ситуациях они ощущают большую заботу о себе:

*«Вы знаете, т.к. я уже без малого здесь 30 лет работаю, то как я уже перешла там на позицию консультанта в силу возраста и понятное дело, после выхода на пенсию отношение даже более бережное стало и когда пандемия была, то берегли меня, и когда там если заболеешь, надо тебе отпроситься, всегда дают дни и всегда говорят, что можно и по телефону давать консультации»* (ж., 68, инженер, Санкт-Петербург).

Следует отметить, что в таких ситуациях важен моральный компонент, который побуждает относиться к пожилым сотрудникам с большей деликатностью, чем к работникам других возрастов. Такое отношение порождает ряд моральных дилемм, актуальных как для работодателей, так и для пенсионеров. В выстраивании коммуникации и взаимодействии с коллегами и руководством большое значение име-

ет чувство социальной ответственности работодателей. Они часто ощущают «долг» перед сотрудниками, которые долгое время работали на предприятии. Это проявляется в поддержке таких сотрудников, например, через продолжение их занятости или перевод на экспертные должности. Стратегия сохранения прежней занятости наиболее характерна для пожилых людей, работающих на крупных государственных предприятиях или в академической среде, где подобная практика считается естественной:

*«Вы знаете, а мне начальство наше даже всегда так и говорит, хорошо, что вы с нами и что вы у нас работаете, это значимо для нас! Потому что им важно было сохранить тех людей, которые еще с самого начала пришли сюда работать и продолжают и сегодня. Это как некий эталон, а для меня это тоже часть гордости, что давно я здесь работаю и продолжаю работать»* (ж., 70, преподаватель частного вуза, Санкт-Петербург).

В рамках этой стратегии пожилым людям могут предоставляться дополнительные льготы, такие как дополнительные отпускные дни или возможность увольнения без двухнедельной отработки, предусмотренной законодательством Российской Федерации. Многие информанты отмечали, что сохранение работы в организации, где они работали до выхода на пенсию, позволяет поддерживать привычную коммуникацию в коллективе. Работая в знакомой среде, они сохраняют профессиональную репутацию и статус, что важно для их самоуважения и мотивации.

Переход на другую работу в рамках этой стратегии чаще ассоциируется с неопределенностью, которая воспринимается не всегда позитивно. Это может быть связано с испытанием различного рода стрессов, адаптацией к новому коллективу и условиям работы. Информанты отмечали, что подобная стратегия сохранения прежней занятости характерна преимущественно для пожилых людей, проживающих в крупных городах, имеющих высшее образование и занимающих высокие позиции на прежнем месте работы. Эти факторы обеспечивают уважительное отношение в коллективе и способствуют комфортной работе даже после достижения пенсионного возраста.

### **Стратегия смены места работы**

Данная стратегия представляет собой гораздо менее благополучную траекторию. Как правило, подобная стратегия формируется в случае потери места работы, которая нередко может быть связана с выходом на пенсию, или при необходимости смены рабочего места или переобучения, которое требуется после выхода на пенсию. В интервью информанты отмечали довольно ограниченные возможности трудоустройства для пожилых людей и необходимость часто задумываться о смене работы и переходе на другую должность. Такая смена, как правило, была связана с потерей квалификации и переходом на низкооплачиваемую работу:

*«Раньше я работала экономистом до выхода на пенсию и в принципе все было нормально, но вот после выхода на пенсию все изменилось, и достаточно кардинально. Потому что работодатель решил, что сотрудники возрастные уже не могут или вообще не должны занимать такие должности, и в итоге было увольнение мое, вот и все в итоге, а потом пришлось проучиться на курсах, в принципе довольно простых, администраторов и устроиться на новую работу, и если раньше, там, на старой работе, все было знакомо — и коллектив, и работа, в принципе в коллективе да и относились ко мне вообще нормально, то теперь все стало наоборот, и в итоге теперь вот отсыпела от звонка до звонка и домой иду, потому что сама уже, честно сказать, особенно и не знаю, не вписалась в коллектив новый и молодой, да и желания особо вписываться нет сейчас» (ж., 68, администратор, Петрозаводск).*

Круг вакансий, которые предлагаются пожилым людям, достаточно узкий. В таком случае пожилым приходится часто подстраиваться под имеющиеся вакансии и особенности работы в коллективе. Наиболее популярными и открытыми вакансиями для пожилых людей становятся позиции в сфере обслуживания. При этом пожилые люди отмечают, что им довольно сложно адаптироваться и подстраиваться под новые отношения в коллективе. Следовательно, они вынуждены работать по графику, избегая совместного общения и взаимодействия в коллективе.

Еще одной нишей трудоустройства для представителей данной стратегии является сфера неквалифицированного труда: консьержи, вахтеры, работники киосков и уборщицы. В таких случаях коммуникация с коллективом может отсутствовать или ограничиваться взаимодействиями с такими же пожилыми людьми. Это позволяет выстраивать комфортные отношения и быстрее интегрироваться в коллектив:

*«Вы знаете, я раньше очень переживал, что большие не могу вообще работать водителем, можно сказать, даже тосковал и достаточно сильно тосковал по своей предыдущей работе, но теперь вот как устроился дворником, вернее, как скорее здесь на фирме выполняю роль такого разнорабочего, что-то принести — летом трава, а зимой снег, в общем, то даже понял, что это мое место. У нас здесь еще есть там несколько человек моего возраста, тоже пенсионеры уже, и у нас с ними, надо сказать, очень хорошо вообще общение складывается и это, конечно, очень приятно, что в итоге мне удалось найти, скажем так, свою нишу» (м., 73, разнорабочий, Санкт-Петербург).*

Подобная стратегия чаще характерна для пожилых людей, которые ранее не занимались интеллектуальным трудом или занимали позиции клерков в офисах. Она также встречается преимущественно в крупных региональных городах, где круг вакансий для пожилых людей остается ограниченным. Эта стратегия подчеркивает необходимость улучшения условий для переобучения и адаптации пожилых сотрудников на новых рабочих местах.

### **Стратегия вынужденного продолжения занятости**

Одним из мотивов вынужденного продолжения занятости в рамках данной стратегии был мотив необходимости получения дополнительного заработка. Как правило, подобный мотив был связан с тем, что пожилым людям было необходимо помогать своим детям и внукам, что является довольно частой закономерностью для пожилых людей в России. Информанты отмечали в интервью, что нехватка средств для существования взрослых детей или внуков служила одной из главных причин продолжения занятости:

«Я бы уже, конечно, не работала, все-таки возраст уже почти семьдесят лет, но выбора нет. Нужно помогать семье сына, и поэтому приходится продолжать работать, хотя, конечно, я бы уже с удовольствием отдыхала бы на пенсии» (ж., 69, бухгалтер, Санкт-Петербург).

Таким образом, стратегия продолжения занятости была связана не только с необходимостью дополнительного заработка, но и с заботой о близких. Как правило, те, кто продолжал работать для помощи родственникам, старались сохранять прежние профессиональные связи и взаимодействие с коллективом. Для них важным аспектом было продолжение работы на прежнем месте, где коллектив и обстановка были знакомыми и комфортными. Однако пожилые люди, вынужденные менять место работы ради дополнительного дохода, испытывали трудности в адаптации к новому коллективу и часто минимизировали взаимодействие с коллегами:

«Раньше была учительницей, а теперь, чтобы сыну помочь, пришлось устроиться в ресторан уборщицей здесь недалеко у себя в районе. Конечно, я не привыкла к такому коллективу и к такому стилю общения, все кажется для меня не тем, и работаешь только потому, что надо» (ж., 75, уборщица, Петрозаводск).

Еще одним мотивом продолжения занятости у представителей данной стратегии были личные финансовые ограничения. В таком случае продолжение работы рассматривалось как возможность улучшить свое финансовое положение и получить прибавку к пенсии:

«Пенсия, конечно, очень маленькая, а все равно, если человек привык жить достаточно нормально, то на такую пенсию довольно сложно в целом прожить. Вот приходится в таком случае, конечно, продолжать работать. Но я, в целом, для себя неплохой способ нашла — работаю в салоне красоты, и это не только занятие для себя, но и ощущимая прибавка к пенсии» (ж., 68, мастер маникюра, Санкт-Петербург).

Те, кто рассматривал работу как возможность дополнительного заработка, старались мини-

мально взаимодействовать с коллективом, но при этом отмечали важность хороших профессиональных отношений и комфортного рабочего окружения. Подобная стратегия встречалась как у пожилых людей, занимающихся высококвалифицированным трудом, так и у тех, кто занимался низкоквалифицированным трудом.

Данная стратегия связана не только с необходимостью пожилых людей иметь дополнительный доход помимо пенсии и возможностью помогать своим родственникам, но и с нежеланием подводить коллектив, особенно если работа связана с долгосрочными профессиональными обязанностями.

Как отмечали информанты в интервью, желание не подводить коллектив не всегда основывалось на рациональном выборе. Нередко пожилым людям приходилось оставаться на работе, поскольку отношения в коллективе были для них очень значимыми, как и профессиональные роли, которые они исполняли:

«Как я могу так просто уйти!? Я ведь здесь очень давно работаю, и я знаю, что в коллективе меня ценят и знают, и поэтому для меня это как с семьей проститься. Я уйти не могу отсюда пока» (ж., 67, директор библиотеки, Санкт-Петербург).

Эта стратегия была также характерной для пожилых людей, которые ощущали себя нужными в коллективе. Кроме того, ее придерживались те, кто проживал отдельно и сохранял занятость как способ поддержания социального общения. Общение в коллективе оказывалось важным в преодолении одиночества:

«Я ведь семью так и не создал, и жизнь такая выходит, что вообще хоть волком вой в итоге, а так все же есть отдушина и есть в общем-то хоть какое-то общение, пусть и в коллективе, что сто лет меня знает. Мне все равно это очень ценно и важно» (м., 70, электрик, Петрозаводск).

Таким образом, взаимодействия пожилых людей с коллективом регулируются не только необходимостью пополнения дохода из-за небольшой пенсии или помощи родственникам, но и привязанностью к коллективу. Также важным фактором является сохранение общения и активности, которые связаны с продолжением

занятости. Информанты часто подчеркивали значимость работы в уже знакомом коллективе, что позволяло чувствовать себя комфортно. Они были готовы к переходу на менее престижную должность или к понижению в должности, лишь бы сохранить связь с привычной средой:

*«Я просто не представляю себя где-то еще. Здесь я знаю каждого, и меня знают. Для меня это значит стабильность и уверенность, даже если пришлось меньше зарабатывать»* (ж., 69, бухгалтер, Москва).

Подобная стратегия была характерна как для пожилых людей из крупных городов, так и из городов регионального значения. Тем не менее, она встречалась реже, чем другие стратегии, описанные в настоящей статье. Важным аспектом данной стратегии является ее социальный компонент, играющий ключевую роль в поддержании качества жизни пожилых людей, особенно тех, кто проживает в одиночестве или испытывает недостаток общения вне рабочего пространства. Мотивация получения дополнительного дохода в таких случаях становилась вынужденной мерой, связанной либо с необходимостью поддержки родственников, либо с финансовой нестабильностью, характерной для значительной части пенсионеров в России.

### Заключение

Данные исследования свидетельствуют о том, что достижение пенсионного возраста для пожилых людей становится «мягким» барьером, который не означает обязательное прекращение трудовой деятельности, но ознаменовывает смену стратегии и определенные перемены, связанные с поиском или сохранением прежнего места работы.

Выделенные в рамках настоящего исследования стратегии показывают, что пожилые люди, как правило, стремятся продолжать занятость. Мотивы к продолжению трудовой деятельности напрямую зависят как от сферы, в которой работает пожилой сотрудник, так и от характера общения и коммуникации в коллективе.

Наиболее значимой является стратегия сохранения прежнего места работы. Она позволяет пожилым людям сохранить свои преимущества в коллективе и оставаться интегрированными в трудовой коллектив. Стратегия смены места ра-

боты, напротив, часто связана с необходимостью адаптации к новому коллективу, иной коммуникации и возможными сложностями. Промежуточным вариантом является стратегия вынужденного продолжения занятости. Она обусловлена необходимостью поддержания дохода и сохраняет за пожилыми сотрудниками их прежние позиции, но нередко сопряжена с моральным выбором, связанным с вынужденным характером продолжения работы.

Также следует отметить, что возраст работающего пенсионера существенно сокращает его или ее шансы найти хорошо оплачиваемую работу или перейти на новую должность. Продолжение занятости становится важным фактором не только для финансового обеспечения, но и для сохранения активности и преодоления одиночества, особенно для пожилых людей, проживающих отдельно. Коммуникация и возможность быть частью коллектива становятся едва ли не основными причинами продолжения работы для многих пожилых сотрудников.

Отношения в коллективе между пожилым человеком и его коллегами представляют собой сложную серию взаимных уступок и дилемм. Такие отношения, как правило, характеризуются гибкостью, моральными нормами и взаимоуважением. Важную роль играет желание пожилого человека продолжать трудовую деятельность и оставаться активным участником социальной жизни. Таким образом, успешная интеграция пожилых работников в трудовые коллективы требует создания условий, которые учитывают их профессиональный опыт, потребности и особенности, что способствует их включенности и благополучию.

### Список литературы

Баскакова Ю.М. Проблема повышения пенсионного возраста в зеркале опросов ВЦИОМ // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2010. № 5(99). С. 226–237.

Богданова Е.А. Советский опыт регулирования правовых отношений, или «в ожидании заботы» // Журнал социологии и социальной антропологии. 2006. Т. 9, № 1. С. 77–90.

Богданова Е.А. Трудовые отношения с участием пенсионеров: забота или манипуляция? // Журнал исследований социальной политики. 2016. Т. 14, № 4. С. 535–550.

*Василенко И.В.* Ожидания населения от пенсионной реформы 2018 г. как основа формирования социальной напряженности // Журнал исследований социальной политики. 2020. Т. 18, № 2. С. 269–282. DOI: <https://doi.org/10.17323/727-0634-2020-18-2-269-282>

*Галкин К.А.* Адаптация пожилых людей и различные неравенства в постпандемийное время // Вестник университета. 2023. № 8. С. 193–200. DOI: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-8-193-200>

*Галкин К.А.* Новые тренды в исследованиях возраста и старения в постпандемийный период (обзор исследований) // Успехи геронтологии. 2023. Т. 36, № 3. С. 284–291. DOI: <https://doi.org/10.34922/ae.2023.36.3.001>

*Галкин К.А.* Социальная политика активного долголетия в России и государствах всеобщего благосостояния Европы: опыт сравнительного анализа // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2022. Т. 15, № 2. С. 239–252. DOI: <https://doi.org/10.15838/esc.2022.2.80.15>

*Григорьева И.А.* Сто лет трансформаций социальной политики в России // Журнал исследований социальной политики. 2017. Т. 15, № 4. С. 497–514. DOI: <https://doi.org/10.17323/727-0634-2017-15-4-497-514>

*Григорьева И.А., Бершадская Л.А., Дмитриева А.В.* На пути к нормативной модели отношения общества с пожилыми людьми // Журнал социологии и социальной антропологии. 2014. Т. 17, № 3. С. 151–167.

*Григорьева И.А., Квасова О.С.* Недовольство населения пенсионной реформой: гендерный аспект // Журнал социологии и социальной антропологии. 2019. Т. 22, № 4. С. 37–56. DOI: <https://doi.org/10.31119/jssa.2019.22.4.2>

*Григорьева И.А., Сизова И.Л.* Траектории старения женщин в современной России // Мир России. Социология. Этнология. 2018. Т. 27, № 2. С. 109–135. DOI: <https://doi.org/10.17323/1811-038x-2018-27-2-109-135>

*Григорьева И.А., Чернышова С.П.* Новые подходы к профилактике социального исключения пожилых // Журнал социологии и социальной антропологии. 2009. Т. 12, № 2. С. 186–196.

*Доброхлеб В.Г.* Занятость пожилых людей в России: причины и последствия // Миграция и социально-экономическое развитие. 2017. Т. 2, № 2. С. 79–90.

*Доброхлеб В.Г.* Социальные вызовы новой пенсионной реформы в условиях современной

демографической ситуации в России // Уровень жизни населения регионов России. 2019. Т. 15, № 1. С. 59–64. DOI: <https://doi.org/10.19181/1999-9836-2019-10054>

*Елютина М.Э., Чеканова Э.Е.* Пожилой человек в образовательном пространстве современного общества // Социологические исследования. 2003. № 7. С. 43–49.

*Малева Т.М., Синявская О.В.* Пенсионная реформа в России: история, результаты, перспективы: аналит. докл. М.: Поматур, 2005. 75 с.

*Малева Т.М., Синявская О.В.* Повышение пенсионного возраста: pro et contra // Журнал новой экономической ассоциации. 2010. № 8. С. 117–137.

*Парфенова О.А., Галкин К.А.* Социальная активность и участие пожилых россиян в контексте активного долголетия // Журнал социологии и социальной антропологии. 2023. Т. 26, № 1. С. 200–223. DOI: <https://doi.org/10.31119/jssa.2023.26.1.8>

*Роук В.Д.* Пенсионная реформа в России: трудный путь становления страховых институтов // Всероссийский экономический журнал «ЭКО». 2011. № 3. С. 4–23.

*Сидоренко А.В., Михайлова О.Н.* Осуществление Мадридского Международного плана действий по проблемам старения в странах СНГ: Первые 10 лет // Успехи геронтологии. 2013. Т. 26, № 4. С. 585–593.

*Axelrad H., Kalev A., Lewin-Epstein N.* How do employers think about older workers? // Qualitative Research in Organizations and Management. 2022. Vol. 17, iss. 2. P. 201–220. DOI: <https://doi.org/10.1108/qrom-10-2019-1830>

*Esping-Andersen G.* The three worlds of welfare capitalism. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1990. 260 p.

*Henretta J.C., Chan Ch.G., O'rand A.M.* Retirement reason versus retirement process: Examining the reasons for retirement typology // Journal of Gerontology. 1992. Vol. 47, iss. 1. P. S1–S7. DOI: <https://doi.org/10.1093/geronj/47.1.s1>

*Kolev A., Pascal A.* What keeps pensioners at work in Russia? Evidence from household panel data // Economics of Transition. 2002. Vol. 10, iss. 1. P. 29–53. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-0351.00102>

*Loretto W., White Ph.* Employers' attitudes, practices and policies towards older workers // Human Resource Management Journal. 2006. Vol. 16, iss. 3. P. 313–330. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00013.x>

*Lotherrington A.Th., Obstfelder A., Halford S.* No place for old women: a critical inquiry into age in lat-

er working life // Ageing & Society. 2017. Vol. 37, iss. 6. P. 1156–1178. DOI: <https://doi.org/10.1017/s0144686x16000064>

McCann R., Giles H. Ageism in the workplace: A communication perspective // Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons / ed. by T.D. Nelson. Cambridge, MA: The MIT Press. 2002. P. 163–199. DOI: <https://doi.org/10.7551/mitpress/1157.003.0010>

Taylor Ph., Walker A. Employers and older workers: attitudes and employment practices // Ageing & Society. 1998. Vol. 18, iss. 6. P. 641–658. DOI: <https://doi.org/10.1017/s0144686x98007119>

## References

- Axelrad, H., Kalev, A. and Lewin-Epstein, N. (2022). How do employers think about older workers? *Qualitative Research in Organizations and Management*. Vol. 17, iss. 2, pp. 201–220. DOI: <https://doi.org/10.1108/qrom-10-2019-1830>
- Baskakova, Yu.M. (2010). [The problem of raising the retirement age in the mirror of VTSIOM polls]. *Monitoring obschestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny*. [Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes]. No. 5(99), pp. 226–237.
- Bogdanova, E.A. (2006). [The Soviet experience of regulating legal relations, or «waiting for care»]. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noy antropologii* [Journal of Sociology and Social Anthropology]. Vol. 9, no. 1, pp. 77–90.
- Bogdanova, E.A. (2016). [Labor relations involving pensioners: care or manipulation?]. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noy politiki* [Journal of Social Policy Studies]. Vol. 14, no. 4, pp. 535–550.
- Dobrokhleb, V.G. (2017). [Employment of the elderly in Russia: causes and consequences]. *Migratsiya i sotsial'no-ekonomicheskoe razvitiye* [Migration and Social Development]. Vol. 2, no. 2, pp. 79–90.
- Dobrokhleb, V.G. (2019). [Social challenges of the new pension reform in the current demographic situation in Russia]. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii* [Living Standards of the Population in the Regions of Russia]. Vol. 15, no. 1, pp. 59–64. DOI: <https://doi.org/10.19181/1999-9836-2019-10054>
- Elutina, M.E. and Chekanova, E.E. (2003). [An elderly person in the educational space of modern society]. *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological Studies]. No. 7, pp. 43–49.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Princeton, NJ: Princeton University Press., 260 p.
- Galkin K.A. (2022). [Social policy of active longevity in Russia and the welfare states of Europe: the experience of comparative analysis]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz* [Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast]. Vol. 15, no. 2, pp. 239–252. DOI: <https://doi.org/10.15838/esc.2022.2.80.15>
- Galkin K.A. (2023). [Adaptation of the elderly and various inequalities in post-pandemic time]. *Vestnik universiteta*. No. 8, pp. 193–200. DOI: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-8-193-200>
- Galkin K.A. (2023). [New trends in age and aging research in the post-pandemic period (research review)]. *Uspekhi gerontologii* [Advances in Gerontology]. Vol. 36, no. 3, pp. 284–291. DOI: <https://doi.org/10.34922/ae.2023.36.3.001>
- Grigor'eva I.A. (2017). [One hundred years of social policy transformations in Russia]. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noy politiki* [Journal of Social Policy Studies]. Vol. 15, no. 4, pp. 497–514. DOI: <https://doi.org/10.17323/727-0634-2017-15-4-497-514>
- Grigor'eva, I.A., Bershadskaya, L.A. and Dmitrieva, A.V. (2014). [Towards a normative model of society's relations with the elderly]. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noy antropologii* [Journal of Sociology and Social Anthropology]. Vol. 17, no. 3, pp. 151–167.
- Grigor'eva I.A. and Chernyshova, S.P. (2009). [New approaches to the prevention of social exclusion of the elderly]. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noy antropologii* [Journal of Sociology and Social Anthropology]. Vol. 12, no. 2, pp. 186–196.
- Grigor'eva, I.A. and Kvasova, O.S. (2019). [Public dissatisfaction with pension reform: a gender perspective]. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noy antropologii* [Journal of Sociology and Social Anthropology]. Vol. 22, no. 4, pp. 37–56. DOI: <https://doi.org/10.31119/jssa.2019.22.4.2>
- Grigor'eva, I.A. and Sizova, I.L. (2018). [Aging trajectories of women in modern Russia]. *Mir Rossii. Sotsiologiya. Etnologiya* [Universe of Russia. Sociology. Ethnology]. Vol. 27, no. 2, pp. 109–135. DOI: <https://doi.org/10.17323/1811-038x-2018-27-2-109-135>
- Henretta, J.C., Chan, Ch.G. and O'rand, A.M. (1992). Retirement reason versus retirement process: Examining the reasons for retirement typology. *Journal of Gerontology*. Vol. 47, iss. 1, pp. S1–S7. DOI: <https://doi.org/10.1093/geronj/47.1.s1>
- Kolev, A. and Pascal, A. (2002). What keeps pensioners at work in Russia? Evidence from household panel data. *Economics of Transition*. Vol. 10, iss. 1,

- pp. 29–53. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-0351.00102>
- Loretto, W. and White, Ph. (2006). Employers' attitudes, practices and policies towards older workers. *Human Resource Management Journal*. Vol. 16, iss. 3, pp. 313–330. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00013.x>
- Lotherington, A.Th., Obstfelder, A. and Halford, S. (2017). No place for old women: a critical inquiry into age in later working life. *Ageing & Society*. Vol. 37, iss. 6, pp. 1156–1178. DOI: <https://doi.org/10.1017/s0144686x16000064>
- Maleva, T.M. and Sinyavskaya, O.V. (2005). *Pensionnaya reforma v Rossii: istoriya, rezyl'taty, perspektivy* [Pension reform in Russia: history, results, prospects]. Moscow: Pomatur Publ., 75 p.
- Maleva, T.M. and Sinyavskaya, O.V. (2010). [Raising the retirement age: pro et contra]. *Zhurnal novoy ekonomiceskoy assotsiatsii* [Journal of the New Economic Association]. No. 8, pp. 117–137.
- McCann, R. and Giles, H. (2002). Ageism in the workplace: A communication perspective.
- T.D. Nelson (ed.) *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge, MA: The MIT Press, pp. 163–199. DOI: <https://doi.org/10.7551/mitpress/1157.003.0010>

## Об авторе

**Галкин Константин Александрович**  
кандидат социологических наук,  
старший научный сотрудник  
Социологический институт РАН –  
филиал Федерального научно-исследовательского  
социологического центра Российской академии наук,  
190005, Санкт-Петербург,  
ул. 7-я Красноармейская, 25/14;  
e-mail: kgalkin1989@mail.ru  
ResearcherID: A-8784-2016

Parfenova, O.A. and Galkin, K.A. (2023). [Social activity and participation of older Russians in the context of active ageing]. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noy antropologii* [Journal of Sociology and Social Anthropology]. Vol. 26, no. 1, pp. 200–223. DOI: <https://doi.org/10.31119/jssa.2023.26.1.8>

Roik, V.D. (2011). [Pension reform in Russia: the difficult path of formation of insurance institutions]. *Vserossiyskiy ekonomicheskiy zhurnal «EKO»* [All-Russian Economic Journal «ECO»]. No. 3, pp. 4–23.

Sidorenko, A.V. and Mikhaylova, O.N. (2013). [Implementation of the Madrid International Plan of Action on Aging in the CIS Countries: The first 10 years]. *Uspekhi gerontologii* [Advances in Gerontology]. Vol. 26, no. 4, pp. 585–593.

Taylor, P. and Walker, A. (1998). Employers and older workers: attitudes and employment practices. *Ageing & Society*. Vol. 18, iss. 6, pp. 641–658. DOI: <https://doi.org/10.1017/s0144686x98007119>

Vasilenko, I.V. (2020). [Responses to the 2018 pension reform as a key source of social tension]. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noy politiki* [Journal of Social Policy Studies]. Vol. 18, no. 2, pp. 269–282. DOI: <https://doi.org/10.17323/727-0634-2020-18-2-269-282>

## About the author

**Konstantin A. Galkin**  
Candidate of Sociology, Senior Researcher  
The Sociological Institute of the RAS –  
Branch of the Federal Center of Theoretical and Applied  
Sociology of the Russian Academy of Sciences,  
25/14, 7th Krasnoarmeyskaya st., Saint Petersburg,  
190005, Russia;  
e-mail: kgalkin1989@mail.ru  
ResearcherID: A-8784-2016