Мартин Греллер
Университет Вайоминга, США

СТАРЕНИЕ И РАБОТА: ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ

Мартин М. Греллер (Martin Greller) получил степень PhD в Йельском университете (США) за работу по организационной психологии. В настоящее время — доцент (Associate Professor) Университета при Колледже бизнеса в Вайоминге. До этого работал в Нью-Йоркском университете, Университете Ратджерс и Городском университете Нью-Йорка. Также являлся директором по планированию и развитию человеческих ресурсов компании Нью-Йорк Таймс. Научные интересы включают такие темы, как влияние демографических изменений на рабочие места, отношения между служащими и оценка работы.

Резюме

- *Исследуется роль работы и карьеры в старении. Обсуждается вопрос, почему несмотря на человеческие и финансовые издержки, так много людей покидает работу в возрасте, когда они еще способны трудиться. Утверждается, что этот факт обусловлен в большей мере социальным старением, чем генетическими или возрастными процессами. Практика организаций и даже сами геронтологические исследования подтверждают нормы, навязывающие определенную роль работникам старше 55 лет, что создает положение, подталкивающее уход рабочей силы.*

Большое внимание в обществе уделяется тому, чтобы помогать росту молодых людей и руководить этим процессом по мере того, как они достигают зрелости, для получения хороших рабочих мест. Несомненно, это важно. Помощь в получении продуктивных, ценимых обществом позиций, важна для психологического благополучия молодежи и для экономического здоровья страны. Поэтому мы работаем над правильной расстановкой, обучением и профессиональным продвижением новых служащих. К сожалению, изучение карьеры заканчивается на середине жизни работника, в той точке, когда выбор профессии и продвижение в ней кажутся стабилизировавшимися.

Дальше академические исследователи и консультанты-практики обращаются к проблемам старения и угасания в пенсионном возрасте, традиционному предмету геронтологии.

Однако между серединой жизни и моментом ухода с работы лежит примерно двадцатилетний период, четверть жизни.

Большая часть этого времени заполнена работой. В связи с большим количеством людей этой возрастной группы экономика зависит от их продуктивного использования. Люди проводят так много времени на работе, что неспособность предложить им осмысленную работу или успешную смену рабочих позиций наносит ущерб качеству жизни нации.

- Работа и пожилые люди

Люди заинтересованы в продолжении работы

Работа помогает ощущать осмысленность жизни. Существуют свидетельства, что если пожилые люди продолжают работать, это повышает оценку ими своего здоровья, интеллектуальных функций и удовлетворенности жизнью (APS, 1993; Schaie, 1993). То, в какой степени это так и каким образом проявляется, несомненно, зависит от культуры. Однако некоторые стороны работы, вероятно, оказывают положительное влияние во всех культурах. Примерами такого положительного влияния являются использование высоко ценимых навыков, совершенствование мастерства, влияние рабочей позиции на идентичность человека, опыт, связанный с профессиональным ростом, и возможность сравнивать себя с другими (Eichar, et al., 1991; Turner & Lawrence, 1965). Все это предполагает, что работа сама по себе имеет смысл для человека. Хотя работа может нравиться в разной степени, к середине жизни человек получает возможность некоторого выбора, поэтому возрастает надежда на то, что работа будет удовлетворять человека.

К удовлетворению, получаемому от работы самой по себе, добавляются вторичные выгоды. Работа задает образец привычной деятельности и в этом смысле является источником стабильности. Рабочее место и профессия создают основу для взаимодействий с другими людьми. Со временем между сослуживцами устанавливаются связи, которые сами по себе становятся источником смысла в жизни человека. Эти потенциально положительные последствия входят в число причин, по которым для человека желательно продолжать работу (Hardy, 1991).

Экономические выгоды работы тоже могут быть важными для пожилых людей. Многие из них, имея право выйти на пенсию, обнаруживают, что не могут себе этого позволить по финансовым основаниям. Они должны работать, чтобы поддерживать тот уровень жизни, к которому привыкли (Haber, 1993). Для самооценки некоторых людей может быть важен сам факт, что они зарабатывают деньги.

- *Общество заинтересовано в работе пожилых людей*

Если раньше выход на пенсию был способом пристроить относительно небольшое количество людей, в которых экономика не нуждалась, то теперь положение изменилось. Весь индустриальный мир переживает демографические изменения (Greller & Nee, 1989; Johnston & Packer, 1987; Torrey & Kingkade, 1990). Доля населения старше 55 лет увеличивается, а доля возрастной группы от 18 до 25 лет уменьшается. Таким образом, людей в возрасте, когда обычно уходят с работы, больше, чем начинающих трудовую жизнь. В результате иммиграции количество молодежи в трудовом резерве страны может увеличиться, но при этом наиболее вероятно перемещение популяции из неиндустриальных стран в индустриальные.

Конечно, новых иммигрантов можно обучить видам работы, необходимым индустриальному обществу, но поначалу их навыки не позволяют им заменить большинство пожилых работников, прекращающих трудиться. Для сохранения навыков в трудовом резерве желательно замедлить уход пожилых работников (Greller, 1990).

Меняющийся демографический баланс влияет на способность страны субсидировать выплату пенсий, которые являются одной из сил, поощряющих пожилых людей покидать свою работу. Однако процент пожилых людей в популяции увеличивается, а их ожидания относительно уровня жизни растут. Поэтому расходы на пенсии становятся чрезмерными

по сравнению со способностью общества их платить. Во всем мире системы пенсионного обеспечения (“социальной защиты”) испытывают затруднения с выполнением своих обязательств перед пенсионерами. В результате ограничивается рост пенсий, а возраст, с которого начинает выплачиваться пенсия, увеличивается. Если будет удаваться поощрять пожилых людей дольше оставаться на работе, это будет выгодно правительству, которое в противном случае должно будет выплачивать им пенсии.

Существует также социальный договор с работником (Lucero & Allen, в печати). В прошлом подчеркивалась желательность выхода на пенсию; обещалось личное благополучие и часто предполагалось, что человек делал что-то хорошее для других: уступал дорогу более молодым работникам, или посвящал себя заботе о близких, если его здоровье это позволяло (Daatland, 1980). Если такие обещания не удается выполнить, выходу на пенсию суждено вызывать чувство неудовлетворенности. Сейчас пока финансирование пенсий основано на том, что более молодые работники отдают часть своего дохода в пенсионный фонд. Нарушение договора с пожилыми людьми в настоящее время приведет к тому, что молодые работники будут меньше доверять обещанию будущих пенсий и, следовательно, в меньшей степени будут готовы жертвовать своими доходами.

Существует много практических причин, по которым правительство, работодатели и сами люди должны хотеть продлить трудовую жизнь граждан. Однако существуют и обстоятельства, заставляющие работников прекращать трудиться.

- Давление возраста

Существует совокупность обстоятельств, которые подталкивают работника к принятию решения об уходе с работы. В этой совокупности есть три аспекта: (1) меняющиеся потребности, интересы и способности человека, (2) социальные ожидания и (3) объективные возможности, предлагаемые организациями.

Меняются ли люди с возрастом? Если говорить о карьере, главные изменения касаются личности (т.е. потребностей и интересов) и способностей (т.е. сохранения способности выполнять работу). Относительно первого существуют свидетельства, что основные личностные особенности сохраняются до преклонного возраста (Covey, 1981; McCrae & Costa, 1984). Многие способности, связанные с работой, сохраняются в период от 55 до 70 лет (Eichar et al., 1990; Schaie, 1993).

“Стадиальные модели” развития карьеры показывают, что потребности человека меняются. Холл и Наугейм (Hall & Nougaim, 1968) считают, что это можно связать с более фундаментальными теориями человеческого развития.

Некоторые исследователи старения описывают адаптацию как возрастающее принятие конца жизни, выражающееся в снижении активности (Cummings, 1975; Cummings & Henry, 1961). Это может быть способом для подготовки к приближающейся смерти, однако вряд ли это наилучшая метафора для описания опыта людей в возрасте от 55 до 70 лет. В этой возрастной группе нет заметного упадка физических и умственных способностей (McEvoy & Cascio, 1989), а то, что кажется снижением, зависит от широкого спектра индивидуальных различий (Schaie, 1993).

Однако люди старше 55 могут думать, что они не так трудоспособны, как прежде. Они начинают считать, что средства, вкладываемые в их личное развитие (это необходимо для продолжения успешной деятельности в технологически изменяющейся рабочей среде), не

окупятся (Goldstein & Goldstein, 1990). Они беспокоятся, что их товарищи по работе будут к ним хуже относиться и меньше интересоваться их идеями. Это в свою очередь может привести к тому, что человек становится менее склонен выдвигать новые идеи и вносить свой вклад в работу группы. Однако работник, испытывающий неуверенность в себе, когда требуется научиться новым навыкам, и не преданный работе группы, вероятно, будет неуспешным независимо от возраста. Таким образом, изменения в сознании пожилого человека вызываются действиями (происходящими или ожидаемыми) окружающих людей.

В культуре вырабатываются явные оценочные определения того, каким нужно быть человеку и как себя вести в разных возрастах (Aries, 1962; Cole, 1992). Однако никто на самом деле толком не знает, каким следует быть в том или ином возрасте. (Например, когда американской феминистке Глории Стейнем исполнилось 40 лет, кто-то сказал, что она не выглядит на сорок. Стейнем ответила: “Именно так сорокалетние и выглядят”.) В большинстве неоднозначных ситуаций мы смотрим на то, как ведут себя люди, чтобы понять, что является ожидаемым и социально безопасным (Asch, 1956). Что касается старения, то мы оцениваем его в соответствии с социальным влиянием, так как существует слишком мало объективных данных, каким нужно быть в определенном возрасте.

Это особенно верно по отношению к работе. Мы слышим рассказы про девяностолетних, начинающих новую карьеру, и про тридцатилетних, уходящих с работы. Существует значительное разнообразие в том, что люди реально могут делать по мере старения. Однако общество накладывает ограничения. Окружающие спрашивают пожилого работника, собирается ли он выходить на пенсию (Daatland, 1980; Hwalek, Freestone, & Hoffman, 1989). В Соединенных Штатах таких людей начинают донимать работающие с пенсионерами продавцы собственности и специалисты по финансовому планированию. В организациях существуют четко формулируемые нормы деятельности (Lawrence, 1988; Zenger & Lawrence, 1989). Эти нормы влияют на оценку труда людей и степени их соответствия занимаемой должности. Эти нормы выражаются в политике и практике по отношению к людям пенсионного возраста и связанными с этим последствиями в таких разных обществах, как Япония, Малайзия, Россия, Швеция, Соединенные Штаты.

Таким образом, большинство 55-летних работников рассматривают свою карьеру как завершающуюся во многом благодаря социальному определению их роли. Они отказываются от возможности обучаться, потому что, как и все вокруг, считают, что не успеют окупить затраты (деньги или усилия) в оставшийся, предположительно ограниченный, срок. В пятидесятилетнем возрасте профессионалы рассматривают свою карьеру как непредсказуемую и ограниченную во времени. Поэтому они начинают готовиться к уходу с работы (Karp, 1987).

Организации по своей сути социальны, поэтому неудивительно, что они воплощают социальные нормы в своих правилах, политике и процедурах. В большинстве случаев это происходит скрыто. Администраторы не осознают при этом, что их организация проводит тем самым социальную политику, способствующую старению. Их организационные решения создают ограничения, в рамках которых люди должны сделать выбор, связанный с личной карьерой. Случается, что пожилым работникам предлагают обучение на непривлекательных для них условиях или вовсе не предлагают его проходить. К проблемам и событиям в жизни пожилых работников относятся без особого сочувствия (Barak & Tynan, 1993). Намеки на то, что от пожилых служащих ожидается выход на пенсию, едва заметны. Они могут чувствоваться в программах увольнений на пенсию, в поощрениях для уходящих с работы пожилых сотрудников. Практика оплаты труда и

продвижения по службе, ограничивающая возможности пожилых, также подталкивает их к выходу на пенсию.

За холодное отношение к продолжению карьеры пожилых работников организацию можно обвинить в возрастной дискриминации. В некоторых случаях это обвинение справедливо. Однако карьере пожилых работников уделяется так мало времени и внимания, что многие работодатели, возможно, просто не осознают, какое влияние оказывают на своих служащих.

- Что заставляет людей уходить с работы?

В каждой стране, культуре и даже организации различаются нормы и традиции, состав популяции, макроэкономические условия, создающие возможности работы для людей. При всех этих различиях существуют некоторые общие виды давления на человека.

Фундаментальные психологические основы поведения людей, по-видимому, с течением времени в основном не меняются, однако социальное “Я” человека может меняться. Потребности, стремления и ожидания (фигуриру-ющие в различных когнитивных взглядах на мотивацию) подвержены социальному влиянию. Если индивидуальное самочувствие не требует от человека уходить с работы, то этого могут требовать другие обстоятельства. В результате возможно исчезновение мотивации к карьере, появление социально обусловленных изменений индивида, влияющих на его интерес и желание работать (London, 1990). Лежащие в основе этого причины могут быть внешними, однако результаты будут восприниматься как изменение самого человека.

Возможно, наиболее сильный фактор, связанный с поведением на поздних этапах карьеры, — это социальные ожидания (Hwalek, Firestone & Hoffman, 1982). Разнообразные социальные представления о старении принуждают человека соответствовать стереотипам, тогда как индивидуальные случаи должны были бы формировать общественные взгляды. Кажущееся подтверждение стереотипов практикой организаций приводит к тому, что социальные ожидания производят впечатление объективного факта. В результате возникает конформность. Существует мнение, что в пожилом возрасте люди проявляют эксцентричность, что считается допустимым. Однако это относится лишь к неработающим людям. Хотя большой возраст ассоциируется с мудростью, ее модно проявлять только в форме советов и не на руководящих или экономически важных должностях. Можно, таким образом, размышлять над тем, что свобода проявлять свою индивидуальность в старости покупается отказом от других ролей.

Организации смягчают влияние жесткой практики в отношении пожилых тем, что делают ее обыденной. Там, где выход на пенсию принудителен или является устоявшимся обычаем, уход человека не воспринимается как его отвержение. Процесс ухода многогранен. В исследованиях этого процесса уже давно пытаются установить причины принятия решения об уходе. Показано, что в большинстве случаев причин бывает много (Henretta, Chan & O'Rand, 1992): одни из них позитивны (например, желание выполнять новый круг обязанностей), другие связаны с возникающими возможностями (например, получение пенсии), третьи носят личный характер (такие, как собственное здоровье или здоровье супруга/супруги); существуют и негативные причины (взаимоотношения в трудовом коллективе, собственные возможности на работе). Организация, опираясь на социальные нормы, выдвигает целый ряд причин, по которым человек должен уйти. Этот ряд столь велик, что человек, как правило, может найти способ уйти с работы, “сохраняя

лицо” (Doeringer, 1990). Его борьба с этими расплывчатыми силами будет подобна битве с отрядом призраков: не видишь, с кем сражаешься.

- Геронтология, служба помощи пожилым людям и управление кадрами

Старостью занимаются специальные социальные институты (Cole, 1993). Существуют организации для помощи людям, но они имеют свой взгляд на старость. Услуги доступны для стариков, однако для их получения человек должен считаться старым с точки зрения работников таких организаций. Как правило, это значит, что у человека не должно быть серьезной работы. Сами не желая того, подобные помощники еще больше навязывают людям старше 55 роль, отдаляющую их от работы.

В некотором роде геронтология определила свой предмет как “жизнь после карьеры”. Хотя и существуют исследования роли работы в старости, в них обычно обсуждается вопрос, почему некоторые люди ведут себя так необычно (Lieberman & Lieberman, 1983; Price, Walker & Kimmel, 1979). Исследования выхода на пенсию обычно сосредоточиваются на том, что в этой ситуации дает человеку чувство удовлетворенности и адаптированности (Gibson, 1991; Price, Walker & Kimmel, 1979). Менее принят взгляд на выход на пенсию как на часть карьеры. Когда геронтологи изучают взаимодействия пенсионеров и их самооценку, вопрос об их работе не обсуждается (т.е. предметом исследований становятся болезни пожилых, очень старые люди, население домов для престарелых, положение неизлечимо больных и пр.). Но для пожилых людей, которых еще нельзя назвать совсем старыми, работа, несомненно, возможна. Получается, что геронтология мало помогает в понимании и разрешении проблем, связанных с работой. Работа пожилых рассматривается не как общий случай, а как отклонение. Работающему человеку нельзя быть старым, потому что у старых не предполагается существования многих потребностей, переживаний и изменений в жизни.

Тот факт, что геронтология не обращается к вопросам работы, не вызывал бы беспокойства, если бы эти вопросы рассматривались где-нибудь еще. Однако ни исследования профессий, ни практика работы с кадрами (которые, конечно, связаны с проблемами работы и карьеры) не занимаются систематически пожилыми работниками. Вопросы, поднимаемые администраторами по работе с кадрами, скорее касаются того, как честно и тактично посоветовать пожилым работникам выйти на пенсию. В Соединенных Штатах компании уделяют значительное внимание вопросу о необходимости выплаты компанией пенсий, при том что эти выплаты постоянно растут, а правительственная доля в пенсиях уменьшается. Когда организации нанимают пожилых работников, им часто предлагают должности, не имеющие прямого отношения к основной работе, порой с неполным рабочим днем, или сезонные (Jessup & Greenberg, 1989).

Дисциплины, от которых можно было бы ожидать компетентности в вопросе карьеры в поздний период жизни, серьезно не занимаются этой темой. Хотя есть свидетельства возрастающего интереса к этой области, вопросов в ней все же остается намного больше, чем людей, занимающихся ими.

- *Варианты работы и выхода на пенсию*

В понятие “выход на пенсию” часто вкладывается то, что человек начал получать пенсию или ушел с работы. Эти факты важны, но если они используются как единственные показатели статуса пенсионера, они могут вводить в заблуждение. В моей более ранней статье (Greller, 1989) я обсуждал этот вопрос. Многие люди, вышедшие на пенсию, на самом деле продолжают работать (Stanger, 1979), а еще большее количество говорит, что

поступило бы так же, если бы смогло найти подходящую работу (Gray & Morse, 1981; Hardy, 1991; Sheppard, 1981). Выход на пенсию должен пониматься как субъективное состояние, что верно и для состояния, отражающего трудовой статус (Gibson, 1991). В результате простого наблюдения за тем, что происходит с людьми после выхода на пенсию, я описал четыре возможных варианта статуса пенсионера.

1. ***Не работающие*** люди воспользовались возможностью уйти с работы и не заинтересованы в дальнейшей службе.

2. ***Продолжающие карьеру*** остаются активными, развивают свои трудовые навыки, берут на себя ответственность за работу. Их интерес и участие в работе остаются прежними.

3. ***"Вытолкнутые"*** на пенсию. Эти люди не работают, обычно получают пенсию и производят впечатление вышедших на пенсию. Однако у них сохраняется потребность в работе. Они говорят, что были вытолкнуты с работы действиями или решениями других. Если бы им представилась возможность, они сделали бы работу значительной частью своей жизни.

4. ***Возобновившие работу*** после ухода на пенсию. Эти люди ушли с работы, но затем вернулись. Они соглашаются работать на должностях, совершенно отличных от тех, какие они имели на протяжении большей части своей рабочей жизни. Возможно, благодаря работе они находятся в окружении, доставляющем им радость (например, экскурсовод или инструктор по рыбной ловле). Возможно, они работают потому, что нуждаются в деньгах. Какими бы ни были причины, они ищут что-то, чего им не может дать выход на пенсию. Однако выполняемая ими работа не рассматривается как продолжение карьеры.

Первые две категории находятся в состоянии уравновешенности. Потребности соответствуют ситуации. Две последние категории свидетельствуют о состоянии неуравновешенности, когда объективная ситуация отличается от того, чего хочет человек.

Табл. 1 показывает рассмотренные варианты. Хотя эти данные умозрительны, они задают общий контекст действующих сил и их последствий.

Таблица 1

Возможные условия существования пенсионера

Потребности Социальные Объективные

человека ожидания возможности

Не работающие сниженные выход на пенсию пенсионная и

потребности в по достижении социальная

работе, соответствующего защищенность,

экономическая возраста ограниченный

защищенность выбор рабочих ролей

Продолжающие не меняются люди не люди

карьеру или постепенно чувствительны к контролируют

растут ожиданиям или рабочую среду

воспринимаются или занимают

на работе как не постоянную

имеющие возраста должность

“Вытолкнутые” не меняются неприятие ролей, несмотря на

на пенсию или растут, но навязываемых поиски, не

не соответ- окружающими, найдено

ствуют работе могут быть неза- никаких

висимыми или возможностей

враждебными для работы

Возобновившие психологически разделяют точку обычно не имеют

работу после готовы уйти с зрения общества, возможности

ухода на пенсию работы, что не должны работать в

испытывают работать, могут полную силу,

экономическое искать сочувствия нет внутреннего

и социальное по поводу того, желания работать

давление для что им необходимо

продолжения работать

работы

Если посмотреть на первую колонку табл.1, то можно увидеть, что все четыре типа пожилых людей переживают изменения. Степень этих изменений и этап в происходящем процессе зависят от типа человека, но все пожилые люди включены в динамический процесс.

Вторая колонка показывает социальное влияние. Можно рассматривать разные культуры и социальные среды, приводящие к различным последствиям, но в индустриальных странах набор социальных давлений, по-видимому, одинаков. Различия в положении вероятнее всего зависят от способа, которым пожилые работники реагируют на социальное давление. Возможны разные реакции, само же давление оказывается на всех людей.

Последнюю колонку определить труднее всего из-за разнообразия организаций, не говоря уже о разнообразии возможных связей между человеком и организацией. Конечно, существуют профессионалы, продолжение работы которых приветствуется долго после того, как другие члены их возрастной группы вышли на пенсию. Некоторые организации и должности в организациях могут быть более гибкими в отношении возраста. Если человек работает в такой организации или может в нее устроиться, он сумеет полностью изменить возможности своей карьеры.

- Заключительные мысли

В этой статье высказаны некоторые тезисы по поводу тех мер, которые необходимо предпринять для лучшего понимания деятельности людей после 55 лет. В этой области проведено слишком мало исследований, в то время как потребности деловых организаций и национальной политики в соответствующей точной информации очень высоки.

Выбранный нами подход утверждает, что наиболее важным фактором, заставляющим людей уходить с работы, является социальное старение. Хотя не существует заговора против пожилых людей, однако общественные представления, политика организаций и научные взгляды образуют силу, оказывающую на людей давление в том направлении, чтобы они заканчивали свою карьеру в назначенный момент времени. Могущество этих сил ощущается человеком как напрямую, так и косвенно, передается через отношение окружающих, через практику работодателей. Если эта точка зрения верна, тогда возможно открытое вмешательство в эту ситуацию. Для снижения экономических и человеческих потерь, вызываемых сейчас сокращением трудовой жизни, можно прибегнуть к прямым изменениям в практике организаций и приложить усилия, направленные на повышение информированности широкой публики.

- Литература

APS (American Psychological Society), (1993) Human Capital Initiative - Vitality for Life. APS Observer, (Special Issues) Report No. 2.

Aries, P. (1962) Centuries of Childhood: A Social History of Family Life. R. Baldick, translation (New York: Vintage Press).

Asch, S.E. (1956) Studies in independence and conformity: a minority of one against a unanimous majority. Psychological Monographs, 70, Whole No. 416.

Cole, T.R. (1992) The Journey of Life: A Cultural History of Aging in America. (Cambridge, England: Cambridge University Press).

Cole, T.R. (1993) The prophecy of senescence: G. Stanley Hall`s reconstruction of old age in Twentieth-Century Ameria, in K.W. Schaie & W.A. Achenbaum (editors),

Sjcietal Impact on Aging: Hisorical Perspectives. (New York: Springer Publishing), 165-181.

Covey, H.C. (1981) A reconceptualization of continuity theory: some preliminary thoughts. The Gerontologist, 21, 628-633.

Cummings, E. & Henry, W.E. (1961) Growing Old: The Process of Disengagement. (New York: Basic Books).

Daatland, S.O. (1980) Flexible retirement in industrial countries, Aging and Work, 175-182.

Doeringer, P.B. (1990) Economic security, labor market flexibility, and bridges to retirement. in P.B.Doeringer (editor) Bridges to Retirement. (Ithaca, NY: ILR Press), 3-22.

Eichar, D.M., Norland, S., Brady, E.M., & Fortinsky, R.H. (1991) The job satisfaction of older workers. Journal of Organizational Behavior, 12, 609-620.

Gibson, R.C. (1991) The subjective retirement of Black Americans. Journal of Gerontology: Social Science, 46 s, 204-209.

Goldstein, I.L. & Goldstein, H.W. (1990) Training as an approach for organizations to the challenge of human resource issues in the year 2000. Journal of Organizational Change Management, 3, 30-43.

Grey, S. & Morse, D (1980) Retirement and re-engagement: changing work options for older workers. Aging and Work, 3, 103-111.

Greller, M.M. (1989) Making the aging work force a strategic advantage in your organization. Perspectives in Human Resources:: 41st Annual Conference Proceedings. (Alexandria, VA: American Society for Personnel Administration), 5-13.

Grenller, M.M. (1990) A Chanding work force and organisational effectiveness: an agenda for change. Journal of Organizational Change Management, 3, 4-15.

Greller, M.M. & Nee, D.M. (1989) From Bady Boom to Bady Bust: How Business Can Meet the Demographic Challenge. (Reading, MA: Addison - Wesley).

Hall, D.T. & Nougaim, K. (1968) AN Examination of Maslow`s need hierarchy in an orgnizational setting. Organizational Behavior and Human Performanct, 3, 12-35.

Haber, C. (1993) Over the hill and to the hourse: rhetoric and reality in the instituional history of aging. in K.W. Schaie & W.A. Achenbaum (editors), Societal Impact of Aging: Historical Perspectives. (New York: Springer Publishing),

Hardy, M.A. (1991) Employment after retirement: who gets back in? Research on Aging, 13, 267-288.

Henretta, J.C., Chan, C.G., & O'Rand, A.M. (1992) Retirement reason versus retirement process: examining the reason for retirement typologies. Journal of gerontology: Social Science, 47, 51-57.

Hwalek, M., Firestone, I., & Hoffman, W. (1982) The role social pressure plays in early retirement propensities. Aging and Word, 5, 157-169.

Jessup, D. & Greenberg, B. (1989, Summer) Innovative older worker programs. Generations, 23-27.

Johnston, W.B. & Packer, A.H. (1987) Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century. (Indianapolis, IN: Hudson Institute).

Karp, D.A. (1987) Professions beyond midlife: some observations on older worker satisfaction in the fifty-to sixty-year decade. Journal of Aging Studies, 1, 309-337.

Lawrence, B.S. (1988) New wrinlkes in the theory of age: demography, norms, and performance ratings. Academy of Management Journal, 31, 309-337.

Levinson, D.J. (1978) Seasons of a Man's Life. (New York, NY: Knopf).

Levinson, D.J. (1986) A conception of adult deevelopment. American Psychologist, 41, 3-13.

Lieberman, Lieberman, L. (1983) The second career option. Aging and Work, 6, 277-289.

London, M. (1990) Enhancing career motivation in late career. Journal of Organizational Change Management, 3, 58-71.

Lucero, M. & Allen, R. (in press) Employee benefits: a growing source of psychological contract violation. Human Resource Management Journal.

McEvoy, G.M. & Costa, P.T., Jr. (1984) Emerging Lives, Enduring Dispositions. (Boston, MA: Little Brown & Company).

Mor-Barak, M.E. & Tynan, M. (1993) Older Workers and the workplace: a new challenge for occupational social work. Social Work, 38, 45-55.

Ornstein, S., Cron, W.L., & Slocum, J.W., Jr. (1989) Life stages versus career stage: a comparative test of the theories of Levinson and Super. Journal of Organizational Behavior, 10, 113-117.

Ornstein, S. & Isabella, L. (1989) Age versus stage models of career attitudes for women: a partial replication and extension. Journal of Vocational Behavior, 36, 1-19.

Price, K.F., Walker, J.J., & Kimmel, D.C. (1979) Retirement timing and retirement satisfaction. Aging and Work, 2, 235-245.

Schaie, K.W. (1993) The Seattle lingitudinal studies of adult intelligence. Current Directions in Psychological Science, 2, 171-175.

Sheppard, H.L. (1981) Aging and the Eighties. Aging and Work, 4, 221-225.

Stagner, R. (1979) Propensity to work: an important variable in retiree behavior. Aging and Work, 2, 161-171.

Torrey, B.B. & Kingkade, W, N, (1990) Population dynamics of the United States and Soviet Union: Science, 247, 1548-1552.

Turner, A.N. & Lawrence, B.S. (1989) Organizational demography: the differential effect of age and tenure distributions on technical communication. Academy of Management Journal, 32, 353-376.

Перевод Д.В. Люсина