

# РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

## DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION'S HUMAN CAPITAL

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: 21, 71

УДК: 331.5

### РАБОТНИКИ СРЕДНЕГО ВОЗРАСТА НА РЫНКЕ ТРУДА В РОССИИ



**Елена Николаевна Сабына**

кандидат экономических наук, доцент кафедры региональной экономики  
и управления Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул,  
sabynaen@mail.ru, ORCID:0000-0003-1777-2341

**Резюме.** В условиях старения населения в России медианный возраст работающих смещается за 40 лет, а самая многочисленная группа экономически активного населения находится в возрасте от 35 до 55 лет. Это должно оказывать влияние на проводимую кадровую политику как в стране в целом, так и в организациях.

Среди научных публикаций есть много исследований, посвященных таким группам населения, как молодежь, работники предпенсионного возраста и пожилые. Мероприятия кадровой политики государства и отдельных организаций также направлены на завоевание или удержание этих групп. Существенно меньше все ранее сказанное относится к сотрудникам среднего возраста. При этом работники среднего возраста имеют ряд неоспоримых преимуществ.

Представленное в статье разведывательное исследование ставило своей целью проанализировать состояние данной категории работников на рынке труда в России: положение в структуре занятого населения, факторы, сдерживающие спрос со стороны работодателей на сотрудников среднего возраста.

Был сделан ряд выводов, которые в дальнейшем могут быть использованы для более глубокого исследования:

- работники средних возрастов являются одной из самых многочисленных групп среди занятых;
- существует трудовая дискриминация по возрасту с 45+, связанная как с трудоустройством, так и с продвижением по службе, по оплате труда.

Многие представления, сформированные у большинства работодателей (да и населения в целом), которые касаются когнитивных способностей, производительности труда, умения работать в команде, развития инновационности у сотрудников средних возрастов, не соответствуют действительности, что подтверждается многочисленными исследованиями.

Проведенный нами анализ и элементы первичной систематизации позволят более подробно познать соответствующие процессы, признать складывающиеся реалии на рынке труда для работников среднего возраста и сформировать соответствующие рекомендации в сфере кадровой политики как для организаций, так и для государства в целом.

**Ключевые слова:** средний возраст, зрелость, трудоспособное население, дискриминация по возрасту, работники среднего возраста

**Для цитирования:** Сабина Е.Н. Работники среднего возраста на рынке труда в России // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2025. № 26. С. 46–56.

## MIDDLE-AGED WORKERS IN THE RUSSIAN LABOR MARKET

**Elena N. Sabyna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Regional Economics and Management at Altai State University, Russia, Barnaul, sabynaen@mail.ru, ORCID:0000-0003-1777-2341*

**Resume.** In the context of Russia's aging population, the median age of workers is shifting beyond 40 years, and the largest group of economically active individuals is between the ages of 35 and 55. This has implications for both national and organizational HR policies. Numerous academic studies focus on groups such as young people, pre-retirement workers, and the elderly. Government and organizational HR policies aim to attract or retain these groups. Much less applies to middle-aged employees. However, middle-aged employees have several undeniable advantages. The research presented in this article aimed to analyze the state of this category of employees in the Russian labor market, including their position in the structure of the employed population and the factors that hinder employers' demand for middle-aged employees.

**Keywords:** middle age, maturity, working-age population, age discrimination, middle-aged workers

**For citation:** Sabyna E.N. Middle-Aged Workers in the Russian Labor Market. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy* = *Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2025;26:46–56. (In Russ.).

В мире, согласно прогнозам, наступает эра «Столетие старения», когда доля пожилого населения удваивается, а соотношение численности населения лиц старше 65 лет к населению в возрасте от 20 до 64 лет в странах ОЭСР возросло в 2025 г. до 48,5% (Вишневецкая, 2017). Возрастная структура населения России соответствует этой тенденции: доля населения старше трудоспособного возраста составляла в 2010 г. 21,3%, а на 1 января 2025 г. — уже 24%. Эта тенденция продолжит свой рост: каждый четвертый россиянин в 2030 г. будет старше 60 лет<sup>1</sup>. В 2024 году численность трудоспособных граждан по сравнению с предыдущим годом снизилась на 1,5 миллиона человек.<sup>2</sup> В полной мере когорту людей старше трудоспособного возраста в России сложно сравнивать в динамике из-за повышения пенсион-

ного возраста (изменение доли трудоспособного населения после 2018 г.).

Одна из важных групп населения, которую стоит рассматривать в структуре работоспособного, — это группа работающих в возрасте 40–60 лет. Эта категория реже всего попадает в предмет рассмотрения исследователей, в отличие от молодых людей и лиц предпенсионного возраста. А именно она является одной из самых важных, по нашему мнению. Именно она составляет значительную часть рабочей силы, обеспечивая экономическую стабильность и развитие. Это середина трудового периода для большинства граждан России. То, чего вы достигли в этот период, как проходит самореализация — это повлияет на возможное продолжение трудовой деятельности, пенсионные отличия и т.д. В этом возрасте граждане уже меньше

<sup>1</sup> Кобяков О. Минздрав: к 2030 году каждый четвертый россиянин будет старше 60 лет. URL: <https://ura.news/news/1053002168> (дата обращения: 01.10.2025).

<sup>2</sup> Опора России: число трудоспособных граждан снизится на 1,5 млн человек в 2025 г. URL: <https://riamo.ru/news/ekonomika/opora-rossii-chislo-trudosposobnyh-grazhdan-snizitsja-na-15-mln-chelovek-v-2025-g/> (дата обращения: 01.10.2025)

мигрируют на территорию других государств, тем самым создавая ВВП, прикладывая все навыки и умения, приобретенные в своей стране. В этом возрасте сотрудники стремятся приносить пользу организации и укреплять свое положение в коллективе. Работники среднего возраста имеют ряд преимуществ: они обладают накопленным профессиональным опытом и глубокими знаниями в своей области, они способны осваивать новые технологии, работать в команде, передавая опыт более молодым сотрудникам. Но имен-

но средний и старший возраст является менее экономически защищенным.

Экономический спад 2014–2016 гг. оказал существенное негативное воздействие на людей среднего и пожилого возраста, включая граждан предпенсионного возраста. Об этом свидетельствуют результаты исследований, проведенных сотрудниками Института социологии РАН. Данная категория населения столкнулась с проблемой продолжительной незанятости (Горшкова, 2017).

Таблица 1

## Структура рабочей силы по возрастным группам

Table 1

## Labor force structure by age group

Рабочая сила, всего	в возрасте, лет							Население в трудоспособном возрасте
	15–19	20–34	35–39	40–54	55–59	60–64	65 и старше	
								89,2
2019	0,6	33,9	13,9	35,6	9,8	4,3	1,9	
2020	0,6	32,6	14,3	35,8	10,0	4,6	1,9	89,9
2021	0,6	28,9	14,7	36,2	10,1	5,0	1,9	90,9
2022	0,6	30,2	15,0	37,1	9,9	5,3	1,9	91,1

Составлено на основании статистического сборника «Труд и занятость в России».

Существуют различные классификации трудовых ресурсов, основанные на критериях возраста. Выбор конкретной классификации определяется задачами и целями проводимого исследования. Наиболее известна классификация ВОЗ: молодость — 18–44 года, средний возраст — 45–59 лет, лица от 60 до 74 лет — пожилой, старость — от 76 до 90 лет, старше 90 — это долголетие.

В России законодательно определена категория граждан, относящихся к предпенсионному возрасту: 55–60-летние (женщины-мужчины). Федеральная служба государственной статистики оперирует такими понятиями, как «население (лица) старше трудоспособного возраста», «молодежь трудоспособного», «трудоспособного»<sup>3</sup>. Граждане трудоспособного возраста — лица в возрасте от 16 лет и до достижения возраста, дающего право на страховую пенсию по старости в соответствии с ч. 1 ст. 8 Федерального закона «О страховых пенсиях». В каждой стране границы пенсионного возраста регулируются вну-

тренними законами, которые учитывают местные особенности, культуру, историческое наследие. Среди трудоспособных граждан можно выделить молодежь, к которой относятся граждане России в возрасте от 14 до 35 лет включительно<sup>4</sup>. Таким образом, можно сказать, что данная классификация для трудоспособного населения отчасти совпадает с той, которую еще в VI в. до н.э. предложил Пифагор, проводя возрастную периодизацию и отнеся возраст от 20 до 40 лет к периоду лета, а возраст от 40 до 60 лет — к периоду осени — зрелости человеческой жизни<sup>5</sup>.

Ученые также выделяют разные возрастные группы населения, например, О. Секички-Павленко, научный сотрудник Института экономики РАН, выделяет «очень молодые», «молодые», «в преддверии старости», «умеренно старые», «старые» и «очень старые» (Секички-Павленко, 2023).

В диссертационном исследовании Е.В. Киселевой предложено определение «работника старшей возрастной группы» как «физического лица, состоящего

<sup>3</sup> Приказ Росстата от 17.07.2019 № 409 «Об утверждении методики определения возрастных групп населения». URL: <https://sudact.ru/law/prikaz-rosstata-ot-17072019-n-409-ob/> (дата обращения: 01.10.2025)

<sup>4</sup> В последнее время в Государственной Думе Российской Федерации предлагают поднять возрастную планку для этой группы до 40–45 лет. Министр здравоохранения Мурашко М.А. поддержал идею увеличения возраста молодежи до 44 лет. URL: <https://www.vedomosti.ru/society/news/2025/03/31/1101305-murashko-podderzhal> (дата обращения: 01.10.2025).

<sup>5</sup> Здесь стоит отметить, что, согласно сути его размышлений, расцвет всех сил человека относится ко второму периоду.

в трудовых отношениях с работодателем, достигшего возраста 50 лет и выше», у которого могут возникнуть трудности объективного и субъективного характера в сфере труда и занятости (Киселева, 2011).

Наиболее известные возрастные периодизации были предложены психологами. Один из исследователей процессов старения Дж. Биррен на основании различных данных предложил выделять следующие периоды: юность — 12–17 лет, ранняя зрелость — 17–25 лет, зрелость — 35–50 лет, поздняя зрелость — 50–75 лет, старость — от 75 лет. Этот подход в дальнейшем был развит Д.Б. Бромлеем, который в своей периодизации четвертый цикл развития — зрелость делит на четыре стадии: ранняя зрелость (21–25 лет); средняя зрелость (25–40 лет); поздняя зрелость (40–55 лет); предпенсионный возраст (55–65 лет) (Паттурина, 2006, с. 116).

Согласно периодизации, принятой на международном симпозиуме по возрастной периодизации в Москве (1965), средний (зрелый) возраст: первый период для мужчин — 22–35 лет, для женщин — 21–35 лет, второй период для мужчин — 36–60 лет, для женщин — 36–55 лет; пожилой возраст для мужчин — 61–74 лет, для женщин — 56–74 лет; старческий возраст для мужчин и женщин — от 75 до 90 лет; долгожители — старше 90 лет (Мухина, 2004).

По международной классификации: молодость 18–40 лет; зрелый возраст — 40–65 лет; пожилой возраст от 65 лет и далее (Милуков; Жарикова, 2015). Известный психолог в сфере психологии развития Э. Эриксон в трудоспособном возрасте выделяет раннюю зрелость (от 20 до 40–45 лет), среднюю зрелость (от 40–45 до 60 лет) и позднюю зрелость (свыше 60 лет). По мнению Э. Эриксона, людям в возрасте от 20 до примерно 40 лет свойственно выстраивать отношения с окружающими, активно взаимодействовать и уделять им свое время. Когда наступает зрелый возраст (40–60 лет), на первый план выходит творческая самореализация, особенно в профессиональной деятельности. Основной задачей в этот период становится генеративность: дальнейшее повышение квалификации, обучение, освоение новых компетенций.

Необходимо также учитывать соотношение хронологического и психологического возрастов. Возможны три варианта: опережение, что связано с преждевременным старением, отставание, адекватное<sup>6</sup>.

Исследования показывают, что возрастные рамки, которые определяют принадлежность работника к той

или иной категории (например, зрелость), варьируются в зависимости от общепринятых в конкретной профессиональной среде представлений о возрасте.

Для лиц рабочих специальностей граница, отделяющая их от группы сотрудников старших возрастов, — 50 лет; для служащих — 55; руководители могут быть причислены к ней еще позже. Для руководителей оптимальным является возрастной интервал 40–50 лет, для специалистов — 35–45 лет, для рабочих — 30–40 лет.

Особенно это заметно на примере наивысших профессиональных достижений, которые наступают в разное время в зависимости от сферы деятельности. В частности, у химиков наблюдаются достижения до 30-летнего возраста, у математиков и физиков — до 30–34 лет, а у геологов, медиков и имеющих многие другие специальности они наступают в более поздний период: от 35 до 39 лет. Для большинства ученых пик карьеры приходится на период, как правило, между 40 и 55 годами (Майер, 2015). Критерием отнесения сотрудников к старшему возрасту является достижение карьерного плато, под последним подразумевается стадия в профессиональной жизни, когда наблюдается замедление или уже отсутствие карьерного роста.

Исходя даже из такого небольшого обзора возрастной периодизации, мы понимаем, что границы среднего возраста точно не определены, как и разделение времени «зрелости» на этапы. Стоит учитывать, что границы среднего возраста и зрелости сдвигаются. Причинами прежде всего является то, что ожидаемая продолжительность жизни для большинства людей становится длиннее (долгожители и ранее присутствовали в популяции). Да и в целом авторы по-разному называют этот период: средний возраст, зрелость, зрелость и т.д.

С 2010 г. в России численность населения от 50 лет и старше составляет больше 30% от общего количества. В российскую проблему старения населения отрицательный «вклад» вносит прежде всего уменьшение суммарного коэффициента рождаемости и в меньшей степени — увеличение ожидаемой продолжительности жизни. Коэффициент рождаемости в России в 2024 г. составлял 1,5, в США этот же показатель — 1,7, в Дании — 1,7, в Нидерландах, Великобритании — 1,6.<sup>7</sup> Средняя продолжительность жизни в России в последние годы сокращается, в 2024 г. она сократилась на 0,6 года и составила 72,8 года (в 2019 г. — 73,3).<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Но они не тождественны, поэтому иногда говорят «ребенок», имея в виду пожилого человека.

<sup>7</sup> Рождаемость в мире: в каких странах население растёт, в каких убывает и на каком месте Россия. URL: [https://riamo.ru/articles/aktsenty/rozhdzaamost-v-mire-v-kakih-stranah-naselenie-rastet-v-kakih-ubyvaet-i-na-kakom-meste-rossija/?from=inf\\_cards](https://riamo.ru/articles/aktsenty/rozhdzaamost-v-mire-v-kakih-stranah-naselenie-rastet-v-kakih-ubyvaet-i-na-kakom-meste-rossija/?from=inf_cards) (дата обращения: 01.10.2025)

<sup>8</sup> Какая средняя продолжительность жизни в России. URL: <https://journal.sovcombank.ru/zhizn/kakaya-srednyaya-prodolzhitelnost-zhizni-v-rossii> (дата обращения: 01.10.2025).

Таблица 2

## Структура занятых по возрастным группам

Table 2

## Structure of employment by age group

Занятые всего	в возрасте, лет						
	15–19	20–34	35–39	40–54	55–59	60–64	65 и старше
2019	0,5	33,2	14,1	35,9	10,0	4,4	2,0
2020	0,5	31,8	14,4	36,4	10,2	4,8	1,9
2021	0,5	30,9	14,8	36,7	10,2	5,1	1,9
2022	0,4	29,6	15,1	37,6	10,0	5,4	1,9

Составлено на основании статистического сборника «Труд и занятость в России».

Количество занятых в июле 2025 г. в стране достигло своего максимума в 75 млн чел. (согласно данным ФНС официально трудоустроенных — 56 млн чел., численность стабильна на протяжении последних двух лет)<sup>9</sup>. Согласно балансу трудовых ресурсов, который составлен Министерством труда Российской

Федерации, количество населения в трудоспособном возрасте будет увеличиваться, так, в 2026 г. их будет 83,17 млн чел.:<sup>10</sup>, тем самым в 2026 г. численность занятых будет выше значения 2022 г. на 2,1 млн чел. При этом возрастает медианный возраст работающего до 42,5 года против 41 года в 2019 г.

Таблица 3

## Прогноз баланса трудовых ресурсов, 2025–2027 гг.

Table 3

## Labor Force Balance Forecast, 2025–2027

	Факт		Прогноз		
	2023	2024	2025	2026	2027
Численность трудовых ресурсов, млн чел.	91,1	91,8	92	92,5	93,1
Трудоспособное население в трудоспособном возрасте, млн чел.	82	81,5	82,6	83,2	83,9

Рынок труда в 2025 г. постепенно охлаждается, отражая экономическую конъюнктуру в целом, это находит свое выражение в уменьшении предлагаемых вакансий, что отмечается на основных интернет-порталах: таких как Сервис Superjob, hh.ru. Возникший конкурентный спрос на работников и сокращающийся приток рабочих-мигрантов заставил бизнес автоматизировать производства и технологии. Есть общемировая тенденция, которая выражается в том, что, если население страны сокращается на 1%, то количество роботов возрастает на 2%.

Численность населения России сократилась в 2024 г. на 122,5 тыс. чел. По оценкам экспертов распространение промышленной роботизации в России находится примерно на том же уровне, что и на Западе, а вот интенсивность (парк задействованного оборудования) — значительно ниже.<sup>11</sup>

Можно сказать, что Россия на пути роботизации только в самом начале: в 2022 г. плотность роботизации в российской промышленности составляла 10 роботов на 10 000 сотрудников. В Южной Корее этот показатель — более 1000 роботов, в Германии — 415.

<sup>9</sup> Загвоздкина К. ФНС не заметила сокращения числа трудоустроенных россиян после введения самозанятости. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/533860-fns-ne-zametila-sokrasenia-cisla-trudoustroennyh-rossian-posle-vvedenia-samozanatosti> (дата обращения: 01.10.2025).

<sup>10</sup> Прогноз баланса трудовых ресурсов на 2024–2026 годы. URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/2544> (дата обращения: 01.10.2025).

<sup>11</sup> Оценки уровня и перспектив роботизации промышленности России. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/933830296.pdf> (дата обращения: 01.10.2025).

Но при этом цели очень амбициозные: войти в топ-25 по плотности роботизации.<sup>12</sup> Причем процесс роботизации рассматривается прежде всего не как замена людей, а как рост производительности труда.

Население России, судя по прогнозам, будет сокращаться, это уже видно по старению населения и увеличению среднего возраста работающих. В прогнозном периоде количество трудоспособного населения будет увеличиваться, что связано с демографическими волнами, но это не сможет восполнить все запросы со стороны экономики, в том числе в связи с уменьшением миграционного притока. В перспективе до 2030 г. российской экономике дополнительно потребуется 2,4 миллиона работников в сравнении с базовым показателем 2022 г.<sup>13</sup> Уменьшение экономически активного населения приводит к росту коэффициентов экономической активности в средних возрастах (Талтынов, 2017). Результаты различных исследований демонстрируют, что существует тенденция уменьшения удельного веса молодых работников до 35 лет (табл. 2). В то же время количество сотрудников от 45 лет и старше возрастает. Средний возраст работников увеличивается, и эта тенденция может сохраниться, если мы предполагаем, что граждане будут дольше сохранять свой трудовой потенциал<sup>14</sup>.

Но отношение к работникам зрелого возраста со стороны работодателей скорее отрицательное, чем положительное. Россия занимает 11-е место в перечне стран, составленном Всемирной организацией здравоохранения, где наблюдается дискриминация при приеме сотрудников на работу. Как показывают многочисленные анализы рынка труда, в России соискатели сталкиваются с дискриминацией при трудоустройстве начиная с 45-летнего возраста.

В 2013 г. для работодателей был законодательно установлен запрет при наличии вакансий вводить ограничения, связанные с деловыми качествами работника, в том числе ограничения по возрасту. Формально работодатели этот запрет соблюдают, однако своего отношения к сотрудникам более старшего возраста не поменяли. Они продолжают косвенно выражать предпочтение более молодым сотрудникам, используя фразы вроде: «Мы рады энергичным и желающим работать в молодом коллективе», «Активным и энергичным добро пожаловать», «Динамичная команда», «Работа в молодежном окружении». Это

демонстрирует, что возрастные сотрудники не рассматриваются в качестве приоритетных кандидатов. Важно отметить, что в определенных сферах, таких как искусство, культура, гостиничный и ресторанный бизнес, часто предъявляются дополнительные требования к внешнему виду, что еще больше ограничивает возможности трудоустройства. Таким образом, несмотря на законодательные изменения, возрастной фактор остается значимым препятствием при трудоустройстве.

Как демонстрируют данные, в возрастной группе старше 45 лет лишь приблизительно треть (31%) соискателей находит работу с первого раза, даже несмотря на то, что у них есть явные преимущества перед молодыми людьми, такие как накопленный опыт и продолжительный трудовой стаж. После достижения 50-летнего возраста процент успешно трудоустроенных с первого раза снижается до 23%. Подобная закономерность наблюдается и в международном масштабе. Например, согласно опросу, проведенному среди работодателей в Нидерландах, около 40% из них не планируют привлекать работников старшего возраста к работе даже в случаях, когда их организации сталкиваются с дефицитом кадров (Вишневецкая, 2017).

Согласно результатам исследования, проведенного компанией «Яндекс», на основе данных, представленных веб-сервисом «ЯндексРабота», возрастные ограничения указаны примерно в трети всех вакансий<sup>15</sup>. Наибольшим спросом со стороны работодателей пользуются специалисты в возрасте около 30 лет: им доступно более 90% вакансий. При этом для людей старше 40 лет предложения к трудоустройству значительно сокращаются. Низкий процент безработных среди людей 50+ (например, в августе 2025 г. — 19,9%) объясняется главным образом тем, что трудящиеся этого возраста стараются сохранить свои рабочие места (просто понимая, что могут не найти нового рабочего места). Лишь около 29% граждан старше 45 лет предпринимали попытки трудоустройства в течение последних трех лет.

Кроме дискриминации при трудоустройстве по возрастному критерию, присутствует еще и дискриминация в оплате труда. Это можно четко увидеть по динамике средней заработной платы в зависимости от возрастной группы.

<sup>12</sup> Кирокурцев О. Декларация независимости: как в России растет рынок промышленных роботов. URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/533789-deklaracia-nezavisimosti-kak-v-rossii-rastet-rynok-promyslennyh-robotov> (дата обращения: 01.10.2025).

<sup>13</sup> Ильина В.В. Путин назвал число работающих россиян. URL: <https://rg.ru/2024/07/10/putin-nazval-chislo-rabotaiushchih-rossian.html> (дата обращения: 01.10.2025).

<sup>14</sup> К 2030 г. планируется увеличение ожидаемой продолжительности жизни в России до 78 лет согласно национальным целям развития.

<sup>15</sup> Только треть работодателей обещает соблюдать трудовой кодекс. URL: [https://www.dp.ru/a/2011/07/29/Tolko\\_tret\\_rabotodatele](https://www.dp.ru/a/2011/07/29/Tolko_tret_rabotodatele) (дата обращения: 01.10.2025)

Анализ динамики средней заработной платы показывает, что работники старше 45 лет получают в среднем меньше, чем их более молодые коллеги в возрасте 25–30 лет (Корнеева, 2022). Наиболее высокий уровень оплаты труда наблюдается в возрастной группе 30–35 лет, что свидетельствует о наибольшем спросе на этих специалистов со стороны работодателей. К 50–55 годам средняя заработная плата снижается примерно на четверть. Важно отметить, что оплата труда сотрудников растет с момента выпуска из вуза ежегодно в среднем на 10% до достижения 35 лет, что обусловлено приобретением ими профессионального опыта в этот период. Из сказанного следует, что с возрастом работники вытесняются из высокооплачиваемых секторов рынка труда на более простые и соответственно низкооплачиваемые позиции. Даже при сохранении формальной должности их доходы могут снижаться из-за уменьшения рабочего времени, перевода на неполную занятость и других подобных механизмов.

При опросах работодатели называют самые разные факторы относительно того, почему они при трудоустройстве отдают предпочтение более молодым работникам.

Отмечается, что работники старшего возраста не ориентированы на KPI, карьерный рост, им важны стабильность и комфорт (Панькова, 2018). Считается, что сотрудники 45–50 лет зачастую прекращают профессиональное развитие, ожидая выхода на заслуженный отдых. Сразу оговоримся, что возрастная дискриминация на рынке труда проявляется в том числе при продвижении по службе: как говорится, в младых летах претендентам рано на руководящие должности, а затем — поздно. На самом деле с возрастом приоритеты в самореализации смещаются в сторону профессиональной деятельности. Причина этому проста — дети становятся взрослее и не требуют такого пристального внимания. А если учесть, что на современном этапе рождение детей смещается в более зрелые группы: 29 лет и старше, то и сроки высвобождения от домашних дел наступают позже<sup>16</sup>. По опросам социологов самореализация в период 30–40 и 50–60 лет отличается незначительно. И у работающих людей до пенсионного возраста сохраняется высокая самореализация (Козлова, 2017). Безусловно, раскрытие потенциала в зрелом возрасте становится реальностью при условии поддержки со стороны руководства и вовлечения сотрудников в новаторские инициативы. Эффективность работы напрямую связана с условиями, созданными для персонала.

Работодатели при опросах отмечают также, что у лиц более старшей возрастной группы отсутствует стремление к обучению, они не готовы к высокой интенсивности труда.

Мнения нейробиологов и психологов относительно когнитивных функций и их изменений с течением времени расходятся. Старение мозга — естественный физиологический процесс, происходящий параллельно со старением всего организма, однако генетические факторы и внешние условия, в том числе климат, играют важную роль. Исследования Б.Г. Ананьева продемонстрировали, что развитие психических процессов в зрелом возрасте представляет собой комплексное явление, характеризующееся сочетанием регрессивных изменений общих характеристик и прогрессивным развитием специализированных знаний, умений и навыков (Логинова, 2016). Влияние возраста на когнитивные способности неоднородно: некоторые навыки остаются неизменными, а другие могут даже совершенствоваться.

Кристаллизовавшийся интеллект, определяемый объемом накопленных знаний, умений и навыков, как правило, сохраняется и может даже обогащаться с возрастом. В частности, языковые навыки и понимание текстов остаются относительно устойчивыми и могут улучшаться на шестом и седьмом десятилетиях жизни. В объективных тестах на интеллект люди старше 60 лет часто демонстрируют превосходство над молодыми испытуемыми по показателям словарного запаса и понимания текстов. Способность к оценке эмоционального состояния окружающих, которую можно рассматривать как высшую когнитивную функцию, достигает своего пика в возрасте 40–50 лет.

Несмотря на естественное старение организма, такие когнитивные функции, как вербальный интеллект, концентрация внимания и наблюдательность, продолжают развиваться и после 40 лет. Воздействие возраста на память проявляется в три этапа: в молодости, примерно до 25 лет, происходит ее улучшение, затем, в период от 25 до 50 лет, наступает фаза стабильности, а после 50 лет наблюдается постепенное снижение памяти. Однако интеллектуальный потенциал и уровень образования человека могут замедлить это ухудшение. По мнению некоторых исследователей, логические способности человека достигают пика к 20 годам (96%), далее снижаются к 40 (87%), 50 (80%) и 60 годам (75%) (Бодров, 2007, с. 30).

К числу других иллюстраций сохранения навыков относятся общие и процедурные навыки, такие

<sup>16</sup> Средний возраст рождения детей в России. URL: <https://ria.ru/20200622/1573307320.html> (дата обращения: 01.10.2025). Первого рожают в тридцать лет, второго не решаются совсем. Президент В.В. Путин признал демографическую проблему. URL: <https://www.ecosever.ru/news/42495.html> (дата обращения: 01.10.2025).

как владение музыкальными инструментами и умение решать сложные игры, например игра в шахматы или бридж. Указанные репрезентации остаются стабильными в течение всей жизни, если вы поддерживаете эти навыки и часто используете (Крейек; Бялысток, 2006).

Текущий (кристаллизованный) интеллект, отражающий способность к решению различных проблем и логическому мышлению о вещах, с которыми мы прежде не встречались, не зависит ни от накопленного опыта, ни от нашей информированности. Поэтому многие текущие когнитивные способности, особенно психомоторные функции, достигают своего апогея приблизительно в 30 лет и после этого постепенно начинают замедляться. С возрастом также снижается способность к освоению новых знаний (опрошенные работодатели говорят о том, что отсутствует стремление к обучению), но окончательно не утрачивается. Конечно, пожилые люди просто нуждаются в большем количестве времени на освоение нового материала. В меньшей степени это касается работников среднего возраста (45–60). Мозг пожилого человека просто не так быстр, может быть, это отчасти связано с тем, что нервная система в старости перепроверяет собственное решение дольше, и ведь это тоже неплохо — тем самым в принципе допускаются меньше ошибок. Тем не менее это не исключает возможности значительно улучшить работу мозга, находящегося в зрелом возрасте, до такой степени, что его продуктивность превзойдет результаты молодых работников. Научно доказано, что адаптация и реорганизация нейронных связей в мозге происходит практически на протяжении всей жизни, реагируя на изменяющиеся когнитивные задачи<sup>17</sup>.

Можно взять на рассмотрение и другие когнитивные способности, например визуально-пространственные. В целом визуально-пространственные способности, такие как восприятие и распознавание объектов, оценка их расположения, остаются относительно стабильными, однако способность к визуальному конструированию со временем может снижаться.

Соответственно в тех сферах, где очень ценны знания, квалификация и опыт, такие как образование, юстиция, социальная поддержка населения, у сотрудников старшего возраста навыки сохраняются и даже растут, поэтому в этих сферах люди более старших возрастных групп достигают значительных успехов.

Особое значение для когнитивных способностей имеет образование и обучение на протяжении всей жизни. Оказалось, что из всех показателей когни-

тивного резерва теснее всего с уровнем способностей у пожилых людей связано образование, которое они получили в прошлом. В 2015 г. британские исследователи произвели крупный метаанализ — они повторно изучили результаты 135 исследований с более чем 128 тысячами участников<sup>18</sup>. Чем выше уровень их образования, тем лучшие способности к обучению сохраняют люди после 60 лет — по сравнению с менее образованными ровесниками. Однако этот спад не является неизбежным: люди, которые часто используют когнитивные навыки в повседневной жизни и профессиональной деятельности, могут сохранять и даже улучшать их и после 40 лет.

Большинство работодателей обосновывают свои требования к возрасту тем, что работа связана с новыми технологиями, а точнее тем, что лица более старших возрастов менее восприимчивы к ним, не так быстро адаптируются к технологическим новшествам (Бобозода, 2025). Но тщательное изучение этих процессов не подтверждает этого: согласно опросам, возрастная группа от 35 до 54 лет также положительно относится к этим технологиям, хотя с более умеренных позиций, большинство 45–55-летних используют компьютерную технику каждый день на работе (Кучеренко, 2023).

Рассмотрим отношение сотрудников ко всему новому, инновационному, творческому и креативному.

Есть такое понятие, как инновационность личности, которое заключается в умении генерировать новое, нестандартно мыслить, находить оригинальные решения и успешно их внедрять. Безусловно, признаки инновационности личности заметны в юном возрасте, но именно в период зрелости они раскрываются полностью. Это обусловлено накопленным опытом, углубленными знаниями и отточенными навыками, хотя определяющую роль играют индивидуальные особенности и внешние условия. Например, Д.Б. Богоявленская вводит понятие креативной активности личности, полагая, что она обусловлена определенной психической структурой (Богоявленская, 2002).

Согласно адаптационно-инновационной концепции (Kirton, 1984) каждый человек тяготеет к одному и является, например, инноватором. Это вызвано различным стилем мышления при решении задач, требующих творческого подхода. Существует ряд личностных характеристик, влияющих на уровень инновационности человека, таких как восприимчивость к противоречиям и оригинальным стимулам, потребность в новых впечатлениях, тяга к новизне,

<sup>17</sup> Нейропластичность мозга: умеют ли клетки восстанавливаться, рассказала биолог АлтГУ. URL: Инна Воронина <https://www.asu.ru/news/58466/> (дата обращения: 01.10.2025).

<sup>18</sup> Как меняются способности к обучению в пожилом возрасте. URL: <https://skillbox.ru/media/education/kak-menyayutsya-sposobnosti-k-obucheniyu-v-pozhilom-vozhraсте/> (дата обращения: 01.10.2025)

склонность к риску, креативность, открытость новому, осведомленность и др.

Причина отказа претенденту более старшего возраста с объяснением, что он не сможет работать в команде, что менее опытный состав может создать дискомфорт для более зрелого специалиста — это тоже распространенный стереотип. Группы, коллективы и команды, в состав которых входят сотрудники разных поколений, демонстрируют более высокую результативность. Подчеркивается, что именно команды с разнообразием возрастов достигают самых впечатляющих результатов (Gellert, 2008; Дуракова, 2022).

Традиционное представление о неизбежном падении трудовой эффективности с увеличением возраста работника, долгое время доминировавшее в экономических исследованиях, сейчас активно пересматривается. Все большее количество работ, основанных на анализе микроданных отдельных компаний, не находят убедительных подтверждений тому, что пожилые сотрудники работают менее продуктивно, чем их более молодые коллеги (Brough, 2015). Так, исследование Deloitte 2022 года выявило, что компании, где доля работников старше 50 лет превышает одну треть, на 18% чаще демонстрируют стабильный рост прибыли в кризисные периоды<sup>19</sup>.

Авторы научных работ, посвященных влиянию возраста на производительность труда, приходят к заключению, что данную проблему необходимо рассматривать в разрезе отраслевой и профессиональной специфики, принимать во внимание требования к образованию, саму решаемую задачу и необходимые физические усилия. Ранее мы уже говорили об автоматизации и роботизации, и постепенно профессии, связанные с тяжелым физическим трудом, будут исчезать, примером чему является горнодобывающая промышленность, занятость в которой резко уменьшилась в прошлом столетии. И другие секторы, требующие интенсивных физических нагрузок, постепенно будут трансформироваться, как и структура занятости в них.

Отдельно стоит отметить теорию распределения ресурса познания, разработанную Канфер и Аккерманом (Kanfer, 2004). Согласно ей, если цель добиться высокой производительности будет поставлена перед теми, кто не имеет знаний или опыта, то результат будет отрицательным, тем самым (графически) производительность труда зависит от усилий и опыта персонала.

Аналогичные результаты демонстрируют и исследования психологов и специалистов в области геронтологии, которые не выявляют значимых различий в качестве выполняемой работы между возрастными группами. Различия в производительности внутри каждой возрастной категории оказываются намного более выраженными, чем различия между самими категориями.

Очевидно, что с большой долей уверенности можно утверждать, что влияние возраста на активность неоднозначно, это требует дополнительного разъяснения и уточнения (например, говорится ли об интенсивных физиологических нагрузках). Если связано с интеллектуальным трудом, а субъект обладает необходимыми знаниями и умениями, то с возрастом возможно сохранение и даже увеличение производительности и качества труда.

Реализация трудового потенциала любой возрастной категории определяется целым комплексом факторов, включая индивидуальность, состояние здоровья и накопленный опыт, при этом возраст не всегда играет решающую роль. Многие способности личности зависят больше не от возраста, а от индивидуальных особенностей, в том числе от состояния здоровья, направленности личности, жизненных целей и т.д. Согласно опросам среди участников старшей возрастной категории выросло число тех, кто определяет свое состояние здоровья как «хорошее» или «очень хорошее» (Бочарова, 2016). В условиях труда, где результат определяется не столько физическими усилиями, сколько профессиональным опытом и знаниями, работники способны сохранять высокие показатели производительности вплоть до 75 лет, не демонстрируя снижения его эффективности.

Поэтому таким важным является для работников от 40 до 60 лет регулярная переподготовка, обучение и повышение квалификации, и прежде всего создание непрерывного образования персонала. Интеллектуальные занятия и вовлеченность в общественную жизнь способствуют поддержанию когнитивных и социальных способностей на необходимом уровне. Возможно, некоторые вопросы обучения у работников старших возрастов могут создать затруднения. Но средние и старшие возрастные группы, испытывая острую конкуренцию со стороны более молодых сотрудников, более мотивированны и готовы обучаться, если это поможет создать им новые рабочие ниши. Это предотвращает возникновение профессиональных девиаций в зрелом возрасте. Как следствие, индивид более эффективно реализует свой потенциал на более старших этапах своей профессиональной жизни.

<sup>19</sup> Витчак Е. Реабилитация возраста: как опыт работников 50+ меняет правила на рынке труда. URL: <https://www.forbes.ru/mneniya/535815-reabilitacia-vozrasta-kak-opyt-rabotnikov-50-menaet-pravila-na-rynke-truda> (дата обращения: 01.10.2025).

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES**

- Бобозода А. Трудовой потенциал и занятость населения старших возрастных групп // Вестник Филиала Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова в городе Душамбе. 2025. Т. 2, № 1. С. 134–145 [Bobozoda A. Labor Potential and Employment of the Population of Senior Age Groups. *Vestnik Filiala Moskovskogo gosudarstvennogo universiteta imeni M.V. Lomonosova v gorode Dushambe = Bulletin of the Branch of Lomonosov Moscow State University in Dushambe*. 2025;2(1):134–145 (In Russ.)]
- Бодров В.А. Психологические основы профессиональной деятельности: хрестоматия. М.: ПЕР СЭ, 2007. 854 с. [Bodrov V.A. (ed.). *Psychological foundations of professional activity: a textbook*. Moscow: PER SE, 2007. 854 p. (In Russ.)]
- Богоявленская Д.Б. Психология творческих способностей. М., 2002. 320 с. [Bogoyavlenskaya D.B. *Psychology of Creative Abilities*. Moscow, 2002. 320p. (In Russ.)]
- Бочарова В.В. Показатели эффективного использования социального потенциала работников АПК старшего возраста. // Закономерности развития региональных агропродовольственных систем. 2016. № 1. С. 166–169 [Bocharova V.V. Indicators of the Effective Use of the Social Potential of Elderly Agricultural Workers. *Zakonomernosti razvitiya regional'nyh agroproduvol'stvennyh sistem = Patterns of Development of Regional Agro-Food Systems*. 2016;1:166–169 (In Russ.)]
- Вишневецкая Н.Т. Работники старших возрастов на рынке труда в странах ОЭСР // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2017. Т. 2, № 4. С. 680–701 [Vishnevskaya N.T. Older Workers in the Labor Market in OECD Countries. *Ekonomicheskij zhurnal Vysshej shkoly ekonomiki = Higher School of Economics Economic Journal*. 2017;2(4):680–701 (In Russ.)]
- Дуракова И.Б., Майер Е.В. Реалии и перспективы профессионального долголетия: возрастные сотрудники на рынке труда // Современная экономика: проблемы и решения. 2022. № 9. С. 65–76 [Durakova I.B., Mayer E.V. Realities and Prospects of Professional Longevity: Age-Related Employees in the Labor Market. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya = Modern Economics: Problems and Solutions*. 2022;9:65–76 (In Russ.)]
- Киселева Е.В. Правовое регулирование труда работников старших групп: дис. ... канд. юрид. наук. М., 2011. 176 с. [Kiseleva E.V. *Legal Regulation of the Labor of Senior Group Workers*. Dissertation for the Degree of Candidate of Legal Sciences. Moscow, 2011. p. 176 (In Russ.)]
- Козлова Т.З. Самореализация людей старшего возраста // Социологические исследования. 2017. № 1. С. 54–61. [Kozlova T.Z. Self-realization of Older People // *Sociologicheskie issledovaniya = Sociological Research*. 2017;1:54–61 (In Russ.)]
- Корнеева А.Д. Работники предпенсионного возраста на рынке труда в Российской Федерации. Молодой ученый. 2022. № 24. С. 475–480 [Korneeva A.D. Workers of pre-retirement age on the labor market in the Russian Federation. *A young scientist*. 2022;24:475–480 (In Russ.)]
- Крейк Ф., Бялысток И. Изменения когнитивных функций в течение жизни // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2006. Т. 3, № 2. С. 73–85 [Krake F., Bialystok I. Changes in Cognitive Functions Throughout Life. *Psihologiya. Zhurnal Vysshej shkoly ekonomiki = Psychology. Journal of the Higher School of Economics*. 2006;3(2):73–85. (In Russ.)]
- Кучеренко К.С. Цифровые компетенции как элемент развития профессионального потенциала населения старшей возрастной группы // Экономика труда. 2023. № 10. С. 1569–1584 [Kucherenko K.S. Digital Competencies as an Element of Developing the Professional Potential of the Elderly Population. *Ekonomika truda = Labor Economics*. 2023;10:1569–1584 (In Russ.)]
- Логонова Н.А. Антропологическая психология Бориса Ананьева. М.: Институт психологии РАН, 2016. 366 с. [Loginova N.A. *Anthropological Psychology of Boris Ananyev*. Moscow: Institut psikhologii RAN, 2016. 366 p. (In Russ.)]
- Майер Е.В. Подходы к определению возрастных границ персонала старших возрастов. Кадровый форум Черноземья: сб. ст. Воронеж, 2015. С. 59–62 [Mayer E.V. Approaches to Determining the Age Limits of Senior Staff. *Human Resources Forum of the Chernozem Region: Collection of Articles*. Voronezh, 2015. Pp. 59–62 (In Russ.)]
- Майер Е.В. Основные составляющие механизма повышения профессиональной успешности работников старшего трудоспособного возраста // Современные технологии управления персоналом: сборник трудов V Международной научно-практической конференции. Симферополь, 2018. С. 99–103 [Mayer E.V. The Main Components of the Mechanism for Increasing the Professional Success of Older Workers. In: *Modern Technologies of Personnel Management. Collection of Papers from the V International Scientific and Practical Conference*. Simferopol, 2018. pp. 99–103 (In Russ.)]

- Милюков В.Е., Жарикова Т.С. Критерии формирования возрастных групп пациентов в медицинских исследованиях // Клиническая медицина. 2015. № 11. С. 5–11 [Milyukov V.E., Zharikova T.S. Criteria for Forming Age Groups of Patients in Medical Research. *Klinicheskaya medicina = Clinical Medicine*. 2015;1: 5–11 (In Russ.)]
- Мухина В.С. Возрастная психология: феноменология развития, детство, отрочество: учебник для вузов. 4-е изд. М. Академия, 1999. 456 с. [Mukhina V.S. Age Psychology: Phenomenology of Development, Childhood, Adolescence: Textbook for Students Universities. 4<sup>th</sup> ed. M.: Academiya, 1999. 456 p. (In Russ.)]
- Панькова А.А. Актуальные проблемы трудоустройства лиц старшего возраста. // Human Progress. 2018. Т. 4, № 11 [Pankova A.A. Current Problems of Employment of Older Persons. *Human Progress*. 2018;4(11) (In Russ.)]
- Паттурина Н.П. Проблемы зрелости современной психологии // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2006. Т. 7, № 17. С. 113–126 [Patturina N.P. Problems of Maturity in Modern Psychology *Izvestiya Rossijskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I. Gercena = News a of the Herzen State Pedagogical University of Russia*. 2006;7(17):113–126 (In Russ.)]
- Секицки-Павленко О.О. Типология трансформации возрастной структуры населения регионов России. Экономика региона. 2023. Т. 19, № 3. С. 813–827 [Sekitski-Pavlenko O.O. Typology of the Transformation of the Age Structure of the Population in Russian Regions. *Ekonomika regiona = Regional Economics*. 2023;19(3):813–827. (In Russ.)]
- Талтынов С.М., Майер Е.В. Работники старших возрастов в фокусе управления персоналом: теория и прикладные аспекты решения проблемы: монография. Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2017. 116 с. [Taltinov S.M., Mayer E.V. Senior Employees in the Focus of Human Resources Management: Theory and Applied Aspects of Solving the Problem: Monograph. Voronezh: Izdatel'skij dom VGU, 2017. 116 p. (In Russ.)]
- Bloom D., Sousa-Poza A. Aging and Productivity: Introduction. *Labour Economics*. 2013;22:1–4.
- Brough P., Johnson G., Drummond S., Pennisi S., Timms C. Comparisons of cognitive ability and job attitudes of older and younger workers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 2011;30(2):105–126.
- Gellert F.J., Kuipers B.S. Short- and long-term consequences of age in work teams: An empirical exploration of ageing teams. *Career Development International*. 2008;13(2):132–149.
- Kanfer R., Ackerman P.L. Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*. 2004;3:440–458.
-