

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ РАБОТНИКОВ СТАРШИХ ВОЗРАСТОВ: ЭЙДЖИЗМ В СОХРАНЕНИИ И ПЕРЕДАЧЕ ЗНАНИЙ

HUMAN CAPITAL OF WORKERS OF OLDER AGE: AGEISM IN THE PRESERVATION AND TRANSFER OF KNOWLEDGE

ПОЛУЧЕНО 17.03.2026 ОДОБРЕНО 31.03.2026 ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2026

УДК 331.1

DOI: 10.12737/2305-7807-2026-14-2-72-70



ДИМИТРЕНКО А.А.

Аспирант кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет», г. Воронеж

DIMITRENKO A.A.

Postgraduate Student, Department of Personnel Management, Voronezh State University, Voronezh

e-mail: dimitrenko.andres@yandex.ru

Аннотация

Статья посвящена анализу влияния эйджизма на сохранение и передачу знаний работниками старших возрастов в условиях устойчивого старения рабочей силы и кадрового дефицита. В работе отражено, что возрастная дискриминация нарушает механизмы функционирования человеческого капитала, формируя барьеры для участия возрастных сотрудников в обучении, профессиональном развитии и межпоколенческом обмене знаниями. В статье раскрыто, каким образом негативные стереотипы работодателей и снижение организационной идентичности работников старших возрастов затрудняют накопление и воспроизводство знаний внутри коллектива. Представлены данные, подтверждающие рост доли работников старших возрастов в структуре занятости и необходимость адаптации кадровой политики к новым демографическим условиям. Автор выявляет факторы, препятствующие передаче знаний между поколениями, и предлагает меры по развитию эйдж-инклюзивной среды. Полученные результаты подчеркивают, что преодоление эйджизма является обязательным условием сохранения человеческого капитала и обеспечения устойчивого развития организации.

Ключевые слова: возрастная дискриминация, человеческий капитал, работники старших возрастов, обмен знаниями между поколений, межпоколенческое взаимодействие.

Abstract

The article examines the impact of ageism on the retention and transfer of knowledge by older workers in the context of persistent workforce aging and growing labor shortages. The study demonstrates that age-based discrimination disrupts the functioning of human capital by creating barriers to the participation of older employees in learning, professional development, and intergenerational knowledge exchange. The article reveals how negative employer stereotypes and the decline of organizational identification among older workers hinder the accumulation and reproduction of knowledge within the organization. The paper presents data confirming the increasing share of older employees in the employment structure and emphasizes the need to adapt HR policies to new demographic conditions. The author identifies key factors that impede intergenerational knowledge transfer and proposes measures to promote an age-inclusive work environment. The findings highlight that overcoming ageism is essential for preserving human capital and ensuring the sustainable development of organizations.

Keywords: age discrimination, human capital, older workers, knowledge exchange between generations, intergenerational interaction.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях дефицита кадров растет заинтересованность работодателей в сохранении опыта возрастных сотрудников и ускоренном обучении молодых работников. Это формирует потребность в эффективном использовании человеческого капитала всех возрастных групп, что стимулирует компании к инвестициям в развитие персонала. Дефицит кадров на рынке труда все больше привлекает внимание научного сообщества к изучению человеческого капитала и межпоколенческого обмена знаниями. Ключевым изменением на современном рынке труда является старение рабочей силы. Увеличение среднего возраста работников обусловило необходимость пересмотра кадровых стратегий, направленных на управление персоналом старших возрастов. Несмотря на накопленный опыт работниками старших возрастов, в большинстве организаций сохраняются устойчивые стереотипные убеждения, препятствующие созданию и существованию эйдж-инклюзивной среды. Возрастная дискриминация является

препятствием для межпоколенческой передачи знаний, приводя к растрате ценного человеческого капитала, который формировался десятилетиями. Игнорирование потенциала работников старших возрастов не только ведет к растрате человеческого капитала и усиливает социальное неравенство внутри коллектива, но и создает риски кадрового дефицита для организации в перспективе. Несмотря на очевидную ценность человеческого капитала работников старших возрастов, в организациях часто наблюдается проявление возрастной дискриминации. Проблема эйджизма особую остроту приобретает в условиях перехода к экономике знаний, где межпоколенческая передача знаний становится важным элементом развития и существования организаций. Увеличение среднего возраста работника на рынке труда подчеркивает актуальность проблемы передачи знаний от работников старших возрастов их коллегам, которые еще совсем не успели накопить знания и опыт работы в организации. Это подчеркивает важность участия работников старшего трудоспособного возраста в трудовой деятельности.

В условиях устойчивой тенденции к увеличению среднего возраста работников на рынке труда остро встает проблема использования человеческого капитала работников старших возрастов. В условиях проявления возрастной дискриминации их профессиональный потенциал недооценивается, сокращается доступ к передаче и получению знаний.

Мотивация к проведению исследования обусловлена необходимостью проведения анализа для выявления барьеров в сохранении и передаче знаний работниками старших возрастов. В условиях демографических изменений, связанных с увеличением среднего возраста работников, игнорирование потенциала работников старших возрастов становится экономически нецелесообразным. Цифровизация общества требует обновления знаний работников, но возрастная дискриминация является препятствием для получения и передачи знаний работниками старших возрастов. Работники старших возрастов проявляют меньшую вовлеченность в рабочий процесс, когда замечают проявление дискриминации по отношению к себе [15]. Наиболее остро данная проблема проявилась в период пандемии *COVID-19*, когда большое количество сотрудников были переведены на удаленный метод работы. Это потребовало определенное количество цифровых навыков, которыми обладали небольшое количество работников старших возрастов. Доля пожилых работников, которые обладают навыками пользования современными технологиями, ниже, чем в других возрастных группах. Это способствует развитию возрастной дискриминации и подчеркивает актуальность препятствия эйджизма сохранению человеческого капитала, заставляя руководителей организаций уделять большее внимание анализу особенностей сотрудников [22].

Исследование проводится в условиях, когда на кадровую составляющую организаций оказывает влияние изменение структуры занятости и повышение пенсионного возраста. Лица старшего возраста сталкиваются с трудностями в трудоустройстве, ограничениями в карьерном росте и ограничениями в возможностях обучения, что связано со стереотипными представлениями об их низком уровне обучаемости и адаптивности к изменяющимся условиям. На основании представлений эйджизма происходит снижение ценности работников старшего возраста для организации.

Целью данного исследования является определение влияния эйджизма на сохранение, получение и передачу знаний работниками старших возрастов. Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- проанализировать теоретические подходы к понятию человеческого капитала;
- исследовать проявление эйджизма к работникам старших возрастов;
- определить факторы, оказывающие негативное влияние на получение и передачу знаний работниками старших возрастов;
- разработать меры по обеспечению условий для получения и передаче знаний работниками старших возрастов.

Распространенные стереотипы о работниках старших возрастов снижают их роль и статус внутри организации. Формирование эйдж-инклюзивной рабочей среды, при которой будут созданы равные возможности для работников разных возрастов, будет способствовать повышению уровня профессиональной реализации и передачи накопленных знаний между сотрудниками.

Статья выстроена по логике раскрытия темы. В начале статьи рассматриваются основные теоретические подходы к определению человеческого капитала, определяя теоретическую основу работы. После этого проводится анализ проявления эйджизма, проявляющийся к работникам стар-

ших возрастов, определяющий влияние возрастной дискриминации на сохранение человеческого капитала. На основании этого были выделены основные барьеры, препятствующие получению знаний, а также выделены факторы, влияющие на передачу знаний работниками старших возрастов. В завершении были сформированы предложения по созданию условий, способствующих сохранению и передаче человеческого капитала.

ОБЗОР ПРЕДШЕСТВУЮЩИХ РАБОТ

Исследование Фасбендер и Герпотт [13] отражает факт того, что дискриминация способствует снижению самооценки работников старших возрастов, тем самым снижая мотивацию делиться опытом. Цахер и Рудольф [34] подчеркивают тот факт, что высокая возрастная разнородность способствует снижению участия работников старших возрастов в обучении и передаче опыта. В особенности это проявляется в условиях низкого уровня психологической безопасности в коллективе, а именно при эйджизме. М. Лагас описывает модель влияния межпоколенческого взаимодействия на желание и готовность к обмену и передаче знаний молодым работникам. На обмен знаниями оказывает влияние качество взаимодействия между разными поколениями на рабочем месте. Снижение эйджизма и позитивное представление о компетентности работников старших возрастов способствует повышению готовности к передаче знаний и сохранению человеческого капитала внутри компании [21]. Д. Пфромбек при анализе человеческого капитала в контексте межпоколенческого взаимодействия выявил, что работники старших возрастов могут и стремятся к получению знаний, но успешность данного процесса зависит от степени распространения эйджизма в корпоративной культуре компании [28].

Несмотря на растущий интерес к проблемам старения рабочей силы, в исследованиях современных авторов остаются неосвоенными вопросы эмпирической проработки, а именно, выявления барьеров и факторов, препятствующих получению и передаче знаний работниками старших возрастов. Также в этих работах не описаны механизмы по повышению вовлеченности работников старших возрастов в эти процессы.

МЕТОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Дискуссии по вопросам возрастной дискриминации стали ярко проявляться совсем недавно, в 50–60-х гг. прошлого столетия. Возрастная дискриминация — это явление, представляющее собой ограничение прав или неравное отношение к определенной группе, оказывающее негативное влияние на развитие человеческого капитала. Г. Беккер говорит о том, что возрастная дискриминация приводит к потерям и работников, которые подверглись дискриминации, и самих работодателей, со стороны которых осуществляется ущемление определенной возрастной группы работников [11].

В 1969 г. американский социолог Р.Н. Батлер предложил использовать понятие «эйджизм» для отражения возрастной дискриминации по аналогии с такими понятиями как «расизм» и «сексизм» [12]. Идея негативного отражения дискриминации сохранилась спустя долгое время. К. Гёбель и Т. Цвик считают, что работа разновозрастных команд является положительным атрибутом компании, но необходима адаптация под нужды работников старших возрастов [16].

Проблема эйджизма по отношению к работникам старших возрастов и межпоколенческой передаче знаний привлекает

большое внимание исследователей. В исследованиях отражают негативное влияние эйджизма на мотивацию работников старших возрастов к передаче знаний и участию в наставничестве.

Знания признаются важной составляющей человеческого капитала такими авторами, как У. Фасбендер и Ф.Х. Герпott [13; 14], И. Нонака [24], Г. Сзулански [31], П.М. Райт [33], Х. Цахер и К.В. Рудольф [34] и др. Это также подчеркивает важность обеспечения организациями условий для создания, защиты и передачи знаний. В своих трудах Н. Херманн выделял несколько направлений, на которые необходимо обращать внимание руководителям организаций для развития потенциала работников старших возрастов, среди которых было и обучение [18]. Необходимо уделять внимание условиям, при которых работники старших возрастов будут готовы делиться своими знаниями и опытом с более молодыми коллегами. С этой целью необходимо обеспечивать процесс обучения и работников старшей возрастной группы. В своих трудах М.В. Ермолаева констатирует факт того, что увеличение среднего возраста работников и дефицит кадров требует повышения социально-экономической активности работников старших возрастов [2].

Развитие медицины, повышение качества жизни и социальной сферы способствовали увеличению средней продолжительности жизни, что придало особую значимость изучению вопроса человеческого капитала работников старших возрастов. Рабочая сила стареет вместе со стареющим населением. На рис. 1 отразим динамику среднего возраста работников в период с 2020 по 2024 г.

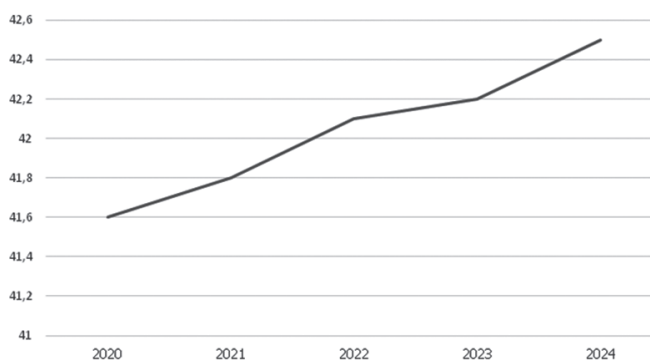


Рис. 1. Динамика среднего возраста работников в России в 2020–2024 гг., по данным Росстата, лет

Согласно рис. 1 средний возраст работников в России в период с 2020 по 2024 г. увеличился на 0,9 лет. Увеличение среднего возраста работников РФ привело к необходимости уделять большего внимания к работникам старших возрастов. Старение населения наблюдается и в других странах, что подталкивает научное сообщество заниматься изучением и поиском путей обеспечения работников старших возрастов оптимальными условиями для продолжения их трудо-

вой деятельности, учитывая их особенности и потребности. Согласно исследованию компании *Bain&Company*, к 2030 г. доля пожилых работников составит более 25% рабочей силы в странах с высоким уровнем дохода [29].

В частности, особые усилия прикладываются со стороны работодателей на формирование условий, способствующих обеспечению удержания их на своих рабочих местах.

Для того чтобы нагляднее показать динамику участия работников старших возрастов в структуре рабочей силы, в табл. 1 отразим занятость работников на рынке труда в разрезе возрастных групп [5].

Данные табл. 1 демонстрируют устойчивую тенденцию увеличения удельного веса занятых людей старшего возраста и динамику увеличения среднего возраста работников в период с 2020 по 2023 г.

В структуре занятости населения замечен существенный прирост доли работников в возрасте от 60 до 64 лет, который составил 1%. Это отражает факт того, что люди старших возрастов остаются на своих рабочих местах. Одной из причин положительной динамики работников старших возрастов на рынке труда является увеличение пенсионного возраста. Доля работников возрастных групп 55–59 и 65–69 лет снизилась незначительно, 0,3% и 0,1% соответственно, а работников в возрасте 70 лет и старше не изменялась за весь анализируемый период. Такая динамика подтверждает факт наличия тенденции к увеличению количества работников старших возрастов и требует от работодателей пересмотра подходов к управлению сотрудниками, их удержанию и сохранению компетенций в условиях нехватки кадров, которые обладают развитыми компонентами человеческого капитала.

Работники старших возрастов способны приносить пользу, способствуя снижению текучести кадров, сохранению и передаче знаний и опыта, тем самым оказывая влияние на производительность труда своих коллег. Это говорит о том, что возрастные работники являются ценным активом для организаций [25].

Для достижения организацией своих целей важна вовлеченность сотрудников в рабочие процессы. Труды зарубежных авторов характеризуют возрастных работников как особо преданных и вовлеченных в рабочий процесс [10; 20].

Они выполняют работу эффективно, как и более молодые коллеги, в случае, если у них отсутствуют физические и когнитивные отклонения, они имеют большой опыт и знания, имеют высокую мотивацию и поддержку коллег, а также проходят обучение [17]. Но в современном мире возраст работника является одним из направлений дискриминации, и не каждый работник старших возрастов имеет поддержку от более молодых коллег и руководства. Данное проявление характеризует неравенство между группами людей разных возрастов, а также способствует зарождению критики и стереотипов относительно определенной возрастной группы. Данные стереотипы отразим на рис. 2 [27].

Таблица 1

Структура занятых в общей системе занятости по возрастным группам, %

Год \ Группа	15–19	20–24	25–29	30–34	35–39	40–44	45–49	50–54	55–59	60–64	65–69	70+	Всего, млн чел.
2020	0,5	4,9	11,6	15,2	14,5	13,3	12,1	10,9	10,2	4,9	1,6	0,4	71,1
2021	0,5	4,8	10,6	15,3	14,8	13,6	12,4	10,8	10,2	5,2	1,5	0,4	72,3
2022	0,4	4,5	9,8	15,1	15,1	14,0	12,6	11,1	10,0	5,5	1,5	0,4	72,6
2023	0,6	4,6	9,3	14,3	15,6	14,0	12,8	11,1	9,9	5,9	1,5	0,4	73,6

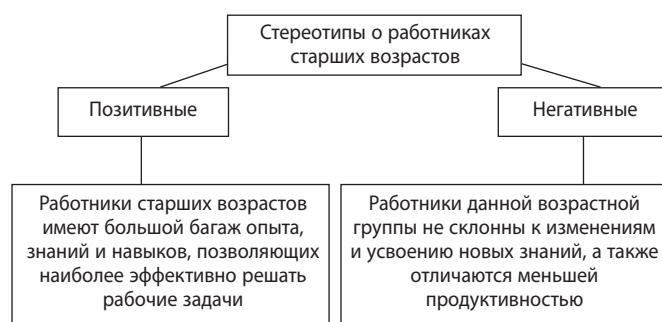


Рис. 2. Позитивные и негативные стереотипы относительно работников старших возрастов

*Составлено автором на основании Posthuma R. A., Campion M. A. Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions

Развитие современных технологий приводит к возникновению возрастной дискриминации на рынке труда по отношению к работникам, которые не обладают навыками, позволяющими идти в ногу с развивающимися технологиями. Это, в свою очередь, является фактором, способствующим развитию безработицы, в том числе среди людей старших возрастов [7].

В подтверждение наличия возрастной дискриминации со стороны работодателей обратимся к результатам опроса, проведенного Институтом Адизеса, который зафиксировал факт предвзятости руководителей крупных компаний. Среди опрошенных были собственники и генеральные директора компаний. Согласно опросу, треть опрошенных совсем не готовы принимать в организацию работников старших возрастов. Полученные результаты отражают предвзятость работодателей при приеме на работу работников старших возрастов [8].

Для обеспечения работников старших возрастов знаниями, которые будут актуальны в современных условиях рынка, а также для снижения рисков возникновения возрастной дискриминации необходимо бороться с барьерами обучения работников старших возрастов, отраженных в таб. 2.

Таблица 2

Барьеры обучения работников старших возрастов в условиях эйджизма

Барьер	Описание	Последствия
Стереотипы о неспособности к обучению	Распространены стереотипы, позиционирующие работников старших возрастов не способных к обучению	Отказ работодателей способствовать обучению и переподготовке работников старших возрастов
Низкий уровень ориентированности обучающих программ на старших работников	Отмечается недостаточное количество обучающих программ, ориентированных на категорию работников старших возрастов	Ограничение доступа и возможности к обучению работников старших возрастов, снижение гибкости к изменениям требований рынка
Нежелание инвестирования работодателей в обучение работников старших возрастов	Преобладает мнение работодателей о неэффективности инвестиций в обучение работников старших возрастов ввиду их скорого выхода на пенсию и возможностью заменить их более молодыми сотрудниками	Сокращение инвестиций в обучение работников и снижение производственных показателей

*Составлено автором.

Эти барьеры возникают из-за субъективных взглядов работодателей относительно работников старших возрастов. Социологические исследования отражают исключение работников старших возрастов из образовательных программ по причине эйджизма, а не низких показателей усвоения новых знаний [4; 25].

Сотрудники, которые инвестируют в обучение и образование, способны получать более высокие доходы от инвестиций в человеческий капитал. М.А. Зыскина говорит о том, что обучение работников старших возрастов важно, ведь оно способствует повышению их статуса и развития их потенциала [3].

Одна из отличительных особенностей человека от других существ заключается в способности к передаче и сохранению знаний. Сократ учил Платона, а Платон учил Аристотеля, родители всегда обучали своих детей.

Кадровые резервы у компаний сокращаются, именно поэтому более важным становится вопрос передачи знаний работников старших возрастов более молодому поколению. Это поможет не допустить истощения кадрового резерва, но такие действия являются довольно альтруистическими, и не каждый согласится на такое [6]. Помимо возрастной дискриминации, на намерение к передаче знаний может оказать влияние организационная идентичность, которая представляет собой воспринимаемое единство с организацией [23]. Наглядно отразим данное влияние на рис. 3.

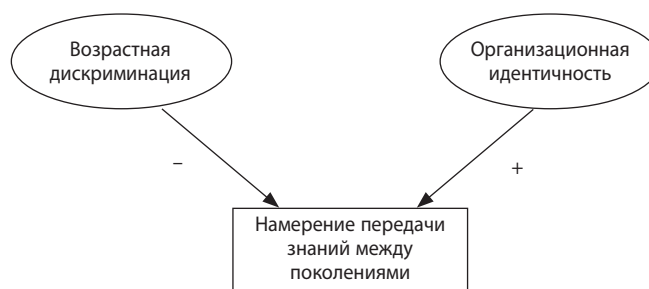


Рис. 3. Влияние факторов на намерение передачи знаний между поколениями

*Составлено автором.

Отрицательное влияние на данный процесс оказывает возрастная дискриминация, которая проявляется на работах старших возрастов, снижая их организационную идентичность [19]. Ощущение единства возрастных работников с организацией способствует более воодушевленному желанию обучать, передавать опыт более молодым коллегам. Имея высокий уровень организационной идентичности, работники более склонны вносить вклад в организацию, делаясь знаниями и опытом с молодыми коллегами.

Для того чтобы делиться своими знаниями и опытом с молодыми коллегами, работникам старших возрастов необходимо вкладывать в этот процесс время, энергию [9]. Высокая вовлеченность способствует повышению эффективности труда сотрудников. Отсутствие удовлетворенности трудом и мотивации является одним из факторов текучести кадров. Инвестиции в работников старших возрастов способны принести пользу организациям.

Трудно оспорить положительное влияние развития человеческого капитала на эффективность деятельности организации. Проведение найма и удержание новых лучших сотрудников не позволит полностью решать кадровые вопросы в современных демографических условиях. Использование навыков и способностей уже имеющихся в штате

сотрудников позволит создать благоприятную среду для передачи знаний работниками старших возрастов молодым коллегам.

Решение проблемы стереотипного мнения относительно старших работников возможно при формировании в компаниях культуры, при которой работникам данной категории будут предоставляться карьерные возможности, такие же, как и более молодым сотрудникам, а также демонстрация со стороны руководства ценности работников старших возрастов в организации.

Немаловажным фактором повышения данной культуры будет поддержание руководителями компаний программ передачи опыта молодым сотрудникам. Это позволит сотрудникам с меньшим опытом работы получить знания относительно своей работы и придаст значимость более опытным сотрудникам. Помимо этого, необходима поддержка обучения возрастных сотрудников. Но ввиду того, что работодатели не видят экономических выгод в обучении работников старших возрастов, это создает серьезные препятствия развитию человеческого капитала работников старших возрастов. Для сохранения и развития человеческого капитала работников старших возрастов необходимо проводить анализ личностных и управленческих компетенций работников и осуществлять управление ими. Осуществление управления компетенциями работников старших возрастов позволит подобрать правильный подход к сохранению и развитию человеческого капитала работников старших возрастов [1]. Руководители организаций могут учитывать предпочтения и состояние работников старших возрастов для возможности предоставления им других, наиболее подходящих ролей в команде. В течение жизни у людей протекают психофизиологические изменения, которые отражают снижение продуктивности. Но для сохранения психологического и физического долголетия необходимо обеспечение механизмов адаптивного поведения внутри общества, а также ведение здорового образа жизни и обеспечение социальной гармонии. Для этого может подойти предоставление альтернативных рабочих условий, среди которых можно выделить, например, работу на дому. Эйджизм негативно сказывается на самооценке работников старших возрастов [13]. Решение проблемы эйджизма позволит избавиться от психологического давления со стороны молодых работников.

Также работникам старших возрастов необходим отзывчивый руководитель, способный поддержать в случае возможных рабочих проблем, а также обеспечить их необходимость в разграничении работы и личной жизни. Такой руководитель должен быть гибким к потребностям работников старших возрастов и уважать их сильные стороны.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

В проведенном исследовании подтверждается тенденция увеличения среднего возраста рабочей силы, в которой увеличивается доля работников старших возрастов. Модель организации, в которой преобладает возрастная дискриминация показывает ослабленность желания работников старших возрастов делиться опытом. Такой результат имеет отражение в исследовании У. Фасбендер и Ф.Х. Герпот, в котором авторы выделяют эйджизм как фактор, снижающий мотивацию работников старших возрастов к наставничеству и передаче знаний [14].

Результаты исследования подтверждают также выводы исследования Л. Валигора о том, что адаптация формата обучения и межпоколенческого взаимодействия снижает

барьеры в области обмена знаниями и опытом между разновозрастными работниками [32].

Исследование позволяет раскрыть взаимосвязь между проявлением возрастной дискриминации по отношению к работникам старших возрастов и сохранением эффективности межпоколенческого обмена знаниями. Вклад исследования в уже существующие работы заключается в определении барьеров обучения работников старших возрастов в условиях эйджизма, а также выявлению факторов на намерение передачи знаний между поколениями. Кроме того, исследование дополняет уже существующие работы тем, что оно интегрирует вопросы эйдж-инклюзии и развитие организаций, позволяя создавать подходы к сохранению и передаче человеческого капитала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ подтвердил, что устойчивая тенденция к старению рабочей силы делает неэффективными традиционные кадровые модели, игнорирующие потенциал работников старших возрастов. Следствием таких демографических изменений является потребность в создании условий для преодоления эйджизма и организация межпоколенческого обмена знаниями.

В табл. 2 автором были систематизированы ключевые барьеры обучения, которые напрямую ограничивают возможности работников старших возрастов участвовать в процессе обучения.

Разработанная автором модель влияния факторов на намерение передачи знаний между поколениями раскрывает роль организационной идентичности. Представленная модель показывает, что снижение организационной идентичности ослабляет склонность к межпоколенческой передаче знаний.

Дальнейшее развитие человеческого капитала работников старших возрастов способствует снижению затрат на найм, обучение и адаптацию новых сотрудников. Сотрудники, которые инвестируют в обучение и образование, способны получать более высокие доходы от инвестиции в человеческий капитал.

Возрастная дискриминация, которой подвержены работники старших возрастов, создает барьеры для их карьерного роста, доступа к обучению и трудоустройству. С точки зрения развития человеческого капитала работников старших возрастов можно отметить тот факт, что эйджизм препятствует его развитию во всех его составляющих.

Последствия возрастной дискриминации ощущают на себе и работодатели, потому что ее влияние отражается в первую очередь на производительности и оплате труда, а также укомплектованности штата работников. Это подтверждает важность для организаций содействию справедливому отношению ко всем возрастным группам. Проявление эйджизма по отношению к работникам старших возрастов снижает их желание делиться знаниями и опытом с более молодыми коллегами, что, в свою очередь, препятствует сохранению капитала знаний внутри компании. Данное явление оказывает негативное влияние на укомплектованность штата работников в условиях кадрового голода и увеличения среднего возраста работников на рынке труда. Недостаточно набрать штат исключительно талантливых людей. Необходимо также обеспечивать комфортную среду для получения и обмена знаниями сотрудниками организаций. Для этого необходимо обеспечивать условия, способствующие повышению организационной идентичности работников коллектива для поддержания намерений передачи знаний между поколениями. Это позволит эффективно

использовать человеческий капитал, передавая знания неопытным работникам от людей, которые уже накопили богатый багаж знаний и опыта. Наибольшее влияние для обеспечения данного процесса может оказать организация комфортных условий, обеспечивающих благополучие на рабочем месте, а также воспрепятствование проявлению возрастной дискриминации внутри коллектива.

Таким образом, результаты исследования подтверждают факт того, что без устранения дискриминационных практик невозможно обеспечить сохранение и развитие человеческого капитала работников старших возрастов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гурова Е.В. Обучение сотрудников: современный взгляд на проблемы освоения новых навыков и компетенций [Текст] / Е.В. Гурова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 1. — С. 33–38. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-1-33-38> (дата обращения: 01.12.2025).
2. Ермолаева М.В. Практическая психология старости [Текст] / М.В. Ермолаева. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. — 318 с.
3. Зыскина М.А. Геронтообразование как фактор самореализации лиц пожилого возраста [Текст] / М.А. Зыскина // Педагогическое образование в России. — 2013. — № 2. — С. 36–40 с.
4. Колпина Л.В. Геронтологический эйджизм: причины возникновения и проблемы преодоления [Текст] / Л.В. Колпина, Т.В. Городова // Фундаментальные исследования. — 2015. — № 2–17. — С. 3871–3874.
5. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). — 2024 Стат. сб./Росстат [Текст]. — М., 2024. — 152 с.
6. Лаас Н.И. Управление человеческим капиталом в современном обществе: как инвестировать в себя и свое будущее [Текст] / Н.И. Лаас // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 5. — С. 33–37. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-5-33-37> (дата обращения: 01.12.2025).
7. Смирных Л.И. Цифровая грамотность пожилого населения и цифровизация предприятий: опыт европейских стран [Текст] / Л.И. Смирных // Вопросы экономики. — 2020. — № 12. — С. 104–124.
8. Старостина Ю., Фейнберг А. Фильтр при найме: готовы ли компании к сотрудникам старшего возраста [Электронный ресурс]. — URL: https://www.rbc.ru/economics/30/07/2018/5b5aff139a79470a43e6aad5?from=center_3 (дата обращения: 10.01.2025).
9. Arsawan I.W.E. et al. Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage // International journal of productivity and performance management. 2022. V. 71. № 2, pp. 405–428.
10. Bakker A.B., Demerouti E. Towards a model of work engagement. Career Dev Int. 2008; 13(3): 209–223. URL: <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
11. Becker G.S. The economics of discrimination // Chicago: University of Chicago press, cop. 1957. 137 p.
12. Butler R. N. Ageism: Another form of bigotry // The gerontologist. 1969. V. 9. № 4. Part 1, pp. 243–246.
13. Fasbender U., Gerpott F.H. To share or not to share: A social-cognitive internalization model to explain how age discrimination impairs older employees' knowledge sharing with younger colleagues // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2021. V. 30. № 1, pp. 125–142.
14. Fasbender U., Gerpott F.H. Knowledge Transfer between Younger and Older Employees: A Temporal Social Comparison Model // Work Aging and Retirement. 2022. DOI: 10.1093/workar/waab017
15. Gendron T. Ageism Unmasked: Exploring Age Bias and How to End It. Steerforth, 2022. 192 p.
16. Dannefer D. Age and the Reach of Sociological Imagination: Power, Ideology and the Life Course. Routledge, 2021. 240 p.
17. Göbel C., Zwick T. Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers? // Labour Economics. 2013. V. 22, pp. 80–93.
18. Hedge J.W., Borman W.C., Lammlein S.E. The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations // American Psychological Association. 2005. 203 p.
19. Herrmann N. Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter. Den demografischen Wandel souverän meistern. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG. 2008. 272 p.
20. Huang F. Will senior employees be willing to voluntarily transfer their knowledge to younger employees? The effect of perceived age discrimination and organizational identification // Journal of Human Resource and Sustainability Studies. 2019. V. 7. № 2, pp. 244–260.
21. James J.B., Swanberg J.E., McKechnie S.P. Responsive workplaces for older workers: Job quality, flexibility and employee engagement // An Issue in Brief. 2007. V. 11. № 8, pp. 1–10.
22. Lagacé M., Van De Beeck L., Bergeron C.D., & Rodrigues-Rouleau P. (2023). Fostering Positive Views about Older Workers and Reducing Age Discrimination: A Retest of the Workplace Intergenerational Contact and Knowledge Sharing Model. Journal of Applied Gerontology, 42(6), 1223–1233. URL: <https://doi.org/10.1177/07334648231163840>
23. Leukel J., Schehl B., Sugumaran V. Digital inequality among older adults: explaining differences in the breadth of Internet use // Information, Communication & Society. 2023. V. 26. № 1, pp. 139–154.
24. Mael F., Ashforth B.E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification // Journal of organizational Behavior. 1992. V. 13. № 2, pp. 103–123.
25. Nonaka I. A dynamic theory of organizational knowledge creation // Organization science. 1994. V. 5. № 1, pp. 14–37.
26. Peeters M.C.W., van Emmerik H. An introduction to the work and well-being of older workers: From managing threats to creating opportunities // Journal of managerial psychology. 2008. V. 23. № 4, pp. 353–363.
27. Perrin R. Retaining older employees is a smart business move // Strategic HR Review. 2016. V. 15. № 6, pp. 246–249.
28. Taylor P., Urwin P. Age and participation in vocational education and training // Work, employment and society. 2001. V. 15. № 4, pp. 763–779.
29. Posthuma R.A., Campion M.A. Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions // Journal of management. 2009. V. 35. № 1, pp. 158–188.
30. Pfrombeck J., Burmeister A., Grote G. Older workers' knowledge seeking from younger coworkers: Disentangling countervailing pathways to successful aging at work // Journal of Organizational Behavior. 2024. V. 45. № 1, pp. 1–20.
31. Root J., Schwedel A. Older workers will fill 150 million more jobs globally by 2030, exceeding a quarter of the workforce in high-income countries. Bain&Company. URL: <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2023/older-workers-will-fill-150-million-more-jobs-globally-by-2030-exceeding-a-quarter-of-the-workforce-in-high-income-countries> (accessed 10.06.2025).
32. Schaufeli WB, Bakker AB, Salanova M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national

- study. *Educ Psychol Meas.* 2006; 66(4): 701–716. URL: <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
33. Szulanski G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm // *Strategic management journal*. 1996. V. 17. № S2, pp. 27–43 p.
 34. Waligóra L. Exploring the Impact of Age Diversity on Organizational Identification: A Study of HR Practices and Perceived Age Discrimination Climate // *Administrative Sciences*. 2024. 14(10), 243. DOI.org/10.3390/admsci14100243
 35. Wright P.M., Dunford B.B., Snell S.A. Human resources and the resource based view of the firm // *Journal of management*. 2001. V. 27. № 6, pp. 701–721.
 36. Zacher H., Rudolph Cort W. *Age and Work: Advances in Theory, Methods, and Practice*. New York: Routledge, 2022. 320 p.
- ## REFERENCES
1. Gurova E.V. Staff Training: A Modern View on the Problems of Mastering New Skills and Competencies. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and Intellectual Resources Management in Russia], 2024, no. 1, pp. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-1-33-38> (accessed 01.12.2025). (In Russ.)
 2. Ermolaeva M.V. *Practical Psychology of Old Age*. Moscow: EKSMO-Press, 2002. 318 p. (In Russ.)
 3. Zyskina M.A. Gerontoeducation as a Factor in the Self-Realization of Elderly People. *Pedagogical Education in Russia*, 2013, no. 2, pp. 36–40. (In Russ.)
 4. Kolpina L.V., Gorodova T.V. Gerontological Ageism: Causes and Problems of Overcoming. *Fundamental Research*, 2015, no. 2–17, pp. 3871–3874. (In Russ.)
 5. Labour Force, Employment and Unemployment in Russia (Based on Labour Force Sample Surveys). *Statistical Yearbook / Rosstat*. Moscow, 2024. 152 p. (In Russ.)
 6. Laas N.I. Human Capital Management in Modern Society: How to Invest in Yourself and Your Future. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and Intellectual Resources Management in Russia], 2024, no. 5, pp. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-5-33-37> (accessed 01.12.2025). (In Russ.)
 7. Smirnykh L.I. Digital Literacy of the Elderly Population and Digitalization of Enterprises: European Experience. *Voprosy Ekonomiki*, 2020, no. 12, pp. 104–124. (In Russ.)
 8. Starostina Yu., Feinberg A. Hiring Filter: Are Companies Ready for Older Employees? URL: https://www.rbc.ru/economics/30/07/2018/5b5aff139a79470a43e6aad5?from=center_3 (accessed 10.01.2025). (In Russ.)
 9. Arsawan I.W.E. et al. Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2022, vol. 71, no. 2, pp. 405–428.
 10. Bakker A.B., Demerouti E. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 2008, vol. 13, no. 3, pp. 209–223. URL: <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
 11. Becker G.S. *The Economics of Discrimination*. Chicago: University of Chicago Press, 1957. 137 p.
 12. Butler R.N. Age-ism: Another form of bigotry. *The Gerontologist*, 1969, vol. 9, no. 4, part 1, pp. 243–246.
 13. Fasbender U., Gerpott F.H. To share or not to share: A social-cognitive internalization model to explain how age discrimination impairs older employees' knowledge sharing with younger colleagues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2021, vol. 30, no. 1, pp. 125–142.
 14. Fasbender U., Gerpott F.H. Knowledge Transfer Between Younger and Older Employees: A Temporal Social Comparison Model. *Work, Aging and Retirement*, 2022. URL: <https://doi.org/10.1093/workar/waab017>
 15. Gendron T. *Ageism Unmasked: Exploring Age Bias and How to End It*. Steerforth, 2022. 192 p.
 16. Dannefer D. *Age and the Reach of Sociological Imagination: Power, Ideology and the Life Course*. Routledge, 2021. 240 p.
 17. Göbel C., Zwick T. Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers? *Labour Economics*, 2013, vol. 22, pp. 80–93.
 18. Hedge J.W., Borman W.C., Lammlein S.E. *The Aging Workforce: Realities, Myths, and Implications for Organizations*. Washington, DC: American Psychological Association, 2005. 203 p.
 19. Herrmann N. *Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter. Den demografischen Wandel souverän meistern*. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 2008. 272 p.
 20. Huang F. Will senior employees be willing to voluntarily transfer their knowledge to younger employees? The effect of perceived age discrimination and organizational identification. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2019, vol. 7, no. 2, pp. 244–260.
 21. James J.B., Swanberg J.E., McKechnie S.P. Responsive workplaces for older workers: Job quality, flexibility and employee engagement. *An Issue in Brief*, 2007, vol. 11, no. 8, pp. 1–10.
 22. Lagacé M., Van De Beeck L., Bergeron C.D., Rodrigues-Rouleau P. Fostering Positive Views About Older Workers and Reducing Age Discrimination: A Retest of the Workplace Intergenerational Contact and Knowledge Sharing Model. *Journal of Applied Gerontology*, 2023, vol. 42, no. 6, pp. 1223–1233. URL: <https://doi.org/10.1177/07334648231163840>
 23. Leukel J., Schehl B., Sugumaran V. Digital inequality among older adults: explaining differences in the breadth of Internet use. *Information, Communication & Society*, 2023, vol. 26, no. 1, pp. 139–154.
 24. Mael F., Ashforth B.E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 1992, vol. 13, no. 2, pp. 103–123.
 25. Nonaka I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 1994, vol. 5, no. 1, pp. 14–37.
 26. Peeters M.C.W., van Emmerik H. An introduction to the work and well-being of older workers: From managing threats to creating opportunities. *Journal of Managerial Psychology*, 2008, vol. 23, no. 4, pp. 353–363.
 27. Perrin R. Retaining older employees is a smart business move. *Strategic HR Review*, 2016, vol. 15, no. 6, pp. 246–249.
 28. Taylor P., Urwin P. Age and participation in vocational education and training. *Work, Employment and Society*, 2001, vol. 15, no. 4, pp. 763–779.
 29. Posthuma R.A., Campion M.A. Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 2009, vol. 35, no. 1, pp. 158–188.
 30. Pfrombeck J., Burmeister A., Grote G. Older workers' knowledge seeking from younger coworkers: Disentangling countervailing pathways to successful aging at work. *Journal of Organizational Behavior*, 2024, vol. 45, no. 1, pp. 1–20.
 31. Root J., Schwedel A. Older workers will fill 150 million more jobs globally by 2030, exceeding a quarter of the workforce in high-income countries. *Bain & Company*. URL: <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2023/older-workers-will-fill-150-million-more-jobs-globally-by-2030-exceeding-a-quarter-of-the-workforce-in-high-income-countries> (accessed 10.06.2025).
 32. Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-na-

- tional study. Educational and Psychological Measurement, 2006, vol. 66, no. 4, pp. 701–716. URL: <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
33. Szulanski G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. Strategic Management Journal, 1996, vol. 17, no. S2, pp. 27–43.
34. Waligóra L. Exploring the impact of age diversity on organizational identification: A study of HR practices and perceived age discrimination climate. Administrative Sciences, 2024, vol. 14, no. 10, article 243. URL: <https://doi.org/10.3390/adm-sci14100243>
35. Wright P.M., Dunford B.B., Snell S.A. Human resources and the resource based view of the firm. Journal of Management, 2001, vol. 27, no. 6, pp. 701–721.
36. Zacher H., Rudolph C.W. Age and Work: Advances in Theory, Methods, and Practice. New York: Routledge, 2022. 320 p.

Понуждаев Э.А., Артамонова Л.С., Туманов И.А., Шпилькина Т.А.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

М.: Директ-Медиа, 2026. 428 с.

Пособие раскрывает основы управления персоналом через ключевые функции HR-менеджмента для эффективной трудовой деятельности людей в качестве исполнителей и подчиненных. Во второй части излагается обновленная концепция персонального менеджмента с позиции субъектного, объектного и предметного аспектов деятельности руководителей. Предназначено для студентов, начинающих и опытных менеджеров, ориентированных на саморазвитие и управление организациями.



Почебут Л.Г., Свенцицкий А.Л., Марарица Л.В., Казанцева Т.В., Кузнецова И.В.

СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ ЛИЧНОСТИ : МОНОГРАФИЯ

М.: ИНФРА-М, 2026. 250 с.

В монографии представлена социально-психологическая концепция социального капитала личности. Проанализированы определения социального капитала, основные теории, подходы к его исследованию. Сопоставляются различные виды капитала — социальный, человеческий, креативный. Особое внимание уделяется проблеме доверия как психологическому фундаменту социального капитала. Предлагается авторская концепция социального капитала личности, включающая стратегии и тактики его накопления и использования. Развитие социального капитала личности дает возможность формирования гражданского общества, укрепления доверия, солидарности, единства людей в нашей стране.



Натапов С.

СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ: КЛЮЧ К ЛИЧНОСТНОМУ РОСТУ И ПРОЦВЕТАЮЩЕМУ БИЗНЕСУ

М.: Альпина PRO, 2026. 303 с.

Книга предлагает системный подход к формированию социального капитала, который открывает двери к новым возможностям и позволяет достигать большего в любой сфере жизни. На основе опыта крупнейших предпринимателей и руководителей, а также авторских инсайтов, родившихся благодаря развитию клуба «Бизнес-Миссия», книга показывает, как окружение формирует наше мышление, амбиции и возможности. Станислав Натапов делится конкретными стратегиями и методами, которые помогут вам выстроить мощное окружение, состоящее из людей, способствующих вашему развитию.

