

## ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ НАСЕЛЕНИЯ ТРЕТЬЕГО ВОЗРАСТА КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

© 2016 Е.А. Михель, Е.А. Прокопьев, А.А. Морозов,  
Е.Л. Лезжева, Э.В. Хохлов\*

**Ключевые слова:** трудовой потенциал, третий возраст, экономическое развитие, региональное развитие.

Представлены промежуточные результаты исследования, выполняемого в рамках проекта РГНФ № 16-32-01030. Рассматривается российский и зарубежный опыт в сфере занятости населения третьего возраста, а также влияние реализации трудового потенциала данной группы населения на темпы экономического развития территорий и на рост эффективности деятельности предприятий. Освещаются конкурентные преимущества возрастных работников по сравнению с более молодыми поколениями специалистов. В качестве практических рекомендаций предложен набор направлений кадровой политики организаций, ориентированных на максимизацию экономических эффектов использования трудового потенциала населения третьего возраста.

Население третьего (предпенсионного и пенсионного) возраста в большинстве развитых стран уже стало неотъемлемой частью трудового потенциала и в ближайшие десятилетия продолжит укреплять свои позиции на рынке труда благодаря росту продолжительности жизни и депопуляции, вызванной снижением рождаемости. Поколение возрастных специалистов обладает богатым опытом и навыками работы, которые формировались десятилетиями. Многие из данной группы трудящихся продолжают повышать уровень образования и расширять профессиональные компетенции в течение всей своей карьеры и в периоды временной безработицы, в том числе после выхода на пенсию<sup>1</sup>.

По мере роста численности и возраста населения мира изменяется система управления человеческими ресурсами в целом и трудовым потенциалом в частности: работающее население дифференцируется по различным параметрам, большее количество женщин вовлекается в процесс труда, трансформируются трудовые стратегии самих работников<sup>2</sup>. Все эти обстоятельства становятся значимым фактором развития организаций, регионов и стран.

Хотя многие руководители предприятий и кадровых служб уже чувствуют на себе влия-

ние дифференциации возрастной структуры рабочей силы, не все из них обладают стратегическим видением для использования этой ситуации в свою пользу. Тем не менее, в сфере управления персоналом начинает формироваться запрос на разработку практических рекомендаций по усилению конкурентных преимуществ компаний за счет трудового потенциала населения третьего возраста.

Ключевая роль в практической реализации предложенных рекомендаций в целях достижения новых конкурентных преимуществ путем отбора и найма возрастных работников для решения кадровых вопросов на предприятиях возлагается на руководителей отделов по работе с персоналом.

Несмотря на наиболее общий и распространенный подход к выявлению границ возраста рассматриваемой группы населения, основанный на расчете количества прожитых лет в привязке к порогу пенсионного возраста, существуют и другие характерные факторы определения данной категории работников. К ним относятся физическое, психологическое и эмоциональное здоровье, стаж и опыт работы, а также жизненный опыт<sup>3</sup>.

В последующие 20-25 лет многочисленное поколение беби-бума в развитых стра-

\* Михель Егор Александрович, кандидат экономических наук, научный сотрудник. E-mail: e-mikhel@mail.ru; Прокопьев Егор Александрович, кандидат экономических наук, мл. научный сотрудник. E-mail: e\_prokopiev@mail.ru; Морозов Арсений Аркадьевич, аспирант. E-mail: morozov589@gmail.com; Лезжева Елена Леонидовна, аспирант. E-mail: elenalezheva@rambler.ru; Хохлов Эдуард Владимирович, аспирант. E-mail: evkhokhlov@mail.ru. - Институт экономики Карельского научного центра РАН, г. Петрозаводск.

нах выйдет за рамки трудоспособного возраста и покинет категорию населения, называемую трудовыми ресурсами<sup>4</sup>. Для смягчения социально-экономических последствий данного сценария необходимо изменение отношения работодателей к этой группе трудового потенциала<sup>5</sup>. Для трансформации управленческих подходов в сфере найма сотрудников необходимо принять к сведению следующие факты:

- ◆ численность более молодых поколений, идущих на смену поколения беби-бума, постепенно снижается и не сможет компенсировать численность выбывающих работников;

- ◆ возрастные работники обладают не только образованием, но и опытом работы в критических условиях труда;

- ◆ повышение квалификации, переподготовка возрастных работников могут быть более экономически эффективными, нежели найм молодежи, не обладающей опытом работы и навыками профессиональной коммуникации и социализации<sup>6</sup>;

- ◆ начинающие пенсионеры готовы к новой карьере по другой профессии, в том числе вернуться в свой родной город;

- ◆ гибкие форматы занятости становятся популярными не только среди работающих пенсионеров, но и среди молодежи, что нивелирует различия между данными группами по характеру предпочитаемой занятости;

- ◆ поскольку возрастные работники, как правило, менее конкурентоспособны лишь по показателям заболеваемости, мероприятия по профилактике заболеваний и поддержанию здорового образа жизни могут компенсировать различия между указанными группами работников;

- ◆ многие возрастные работники продолжают трудовую деятельность с целью повышения или сохранения уровня доходов для поддержания своего здоровья или членов семьи;

- ◆ трудоустройство возрастных работников происходит не за счет сокращения доли молодых сотрудников. Экономический рост усиливается при наличии возможности для занятости как можно большего количества работников вне зависимости от их возраста.

Таким образом, экономика получает дополнительные экономические и социальные эффекты от более продолжительной занято-

сти населения. Возрастные работники платят налоги, пенсионные сборы, содействуют развитию социальных программ государства, откладывая момент собственного потребления ресурсов пенсионных фондов и социальных программ<sup>7</sup>.

Экономическое развитие территорий тесно связано с эффективным использованием всевозможных ресурсов, в том числе трудовых. Несмотря на некоторое противоречие между механизмами экономического роста и выполнением социальных функций, формируется своеобразный набор мотиваций для занятости населения третьего возраста. Продолжение трудовой деятельности населения старших возрастных групп в экономическом аспекте может быть рассмотрено с нескольких позиций. Во-первых, с позиции государства, испытывающего дефицит средств для выплаты пенсионного обеспечения нынешним пенсионерам. Государство может реализовать свою политику в отношении возрастных работников как с учетом рисков социальной напряженности, так и без учета данных аспектов. В первом случае государство вынуждено поднимать взносы и налоги, направленные на пенсионное обеспечение и социальное обслуживание возрастных граждан. Во второй ситуации правительство вынуждено увеличивать пенсионный возраст в условиях текущей трансформации возрастной структуры населения, принимая совершенно непопулярные решения. Во-вторых, с точки зрения необходимости поиска дополнительных трудовых ресурсов при интенсивном старении населения и сокращении численности работников. Данная проблема особенно актуальна для локальных рынков труда в малых и сельских территориях, где остро ощущается дефицит специалистов как в социальной сфере, так и в производственных секторах экономики. В-третьих, с позиции невысокого уровня доходов большей части населения старших возрастных групп, побуждающего их продолжать трудовую деятельность для сохранения более высокого уровня доходов и, соответственно, потребления.

Перечисленные позиции могут формировать сложное сочетание мотиваций государства и населения для продолжения трудовой деятельности старших возрастных групп. Тем

не менее, все эти аспекты положительно влияют на темпы экономического роста путем создания условий для максимального уровня занятости, иногда с пренебрежением реализацией социальных функций государства.

На основе демографических прогнозов темпы роста численности различных когорт в развитых странах будут сильно отличаться в пользу старших поколений, тогда как численность молодых когорт будет испытывать отрицательную динамику<sup>8</sup>. Трудовой потенциал населения третьего возраста может быть наиболее востребован в таких секторах экономики, как машиностроение, металлургия, здравоохранение, наука и образование, инженерия и математика, а также некоммерческий и общественный секторы<sup>9</sup>. Среди наиболее популярных современных профессий есть такие, для которых необходимы второе высшее образование, ученая степень и курсы переподготовки, что возможно лишь по истечении длительного стажа работы<sup>10</sup>. В системе здравоохранения и образования уже существует кадровый дефицит, так что руководители таких предприятий должны предложить работникам возможности для продолжения трудовой деятельности. В производственной сфере, в сельском хозяйстве, в сфере транспорта, а также государственного управления возрастные работники обладают важными знаниями и компетенциями, которые не следует терять.

Обратной стороной занятости населения является безработица. Возрастные работники, так же как и самые юные специалисты, менее защищены в периоды спада экономической активности и возникновения кризисов. Тем не менее, населению третьего возраста необходимо больше времени на поиск новой работы, нежели молодежи<sup>11</sup>. К тому же молодые пенсионеры, потерявшие должность после продолжительной безработицы, принимают окончательное решение прекратить поиски и переходят в категорию экономически неактивного населения<sup>12</sup>.

Превосходство возрастных работников заключается в следующих присущих им качествах:

- ◆ лояльность, надежность и посвященность;
- ◆ высокий уровень обязательности и ответственности;

- ◆ наличие профессиональной этики;
- ◆ профессиональные и коммуникативные навыки;
- ◆ наличие сети профессиональных контактов;
- ◆ богатый профессиональный и жизненный опыт.

Зарубежные исследования показывают, что возраст работника не коррелирует с качеством выполнения основных производственных задач и что возрастные работники могут опережать по этим показателям своих более молодых коллег. Знания рассматриваемой группы населения могут быть источником получения конкурентных преимуществ, в том числе при найме опытных сотрудников, покинувших прежнее место работы в конкурирующей компании. Также важно констатировать, что возрастные сотрудники более эффективно работают с клиентами своего возраста, численность которых также растет<sup>13</sup>.

Одними из наиболее распространенных мифов по трудовым качествам возрастных работников являются:

- ◆ низкий уровень компетенции в современных технологиях;
- ◆ частые пропуски по причине болезней;
- ◆ неспособность или отсутствие желания адаптироваться к быстро изменяющейся среде.

Возрастные работники имеют еще одну немаловажную характеристику: они хранят институциональные особенности предприятий. Как правило, в каждой организации есть специалисты, выполняющие важнейшую работу, связанную с передачей корпоративных ценностей, традиций и других аспектов идентичности компании. Отсутствие преемственности между поколениями в этих вопросах может отразиться на инновационной активности, темпах развития компании на ее конкурентоспособности и стать угрозой исчезновения предприятия. Перед тем как расстаться с подобными сотрудниками, необходимо провести анализ рисков, сопряженных с последствиями кадровой политики.

Повышение эффективности использования трудового потенциала населения третьего возраста, а следовательно, применения дополнительного ресурса для достижения более высоких темпов экономического развития территорий предполагает внедрение в управленческий арсенал руководителей пред-

приятный элементов кадровой политики в отношении населения данной возрастной группы<sup>14</sup>, сформированных в несколько направлений.

*Ценность каждого сотрудника.* Предприятия должны создавать условия для поддержания мотивации возрастных сотрудников продолжать трудовую деятельность и ощущать свою полезность для компании. Важно вести разъяснительную работу по повышению самооценки таких специалистов в отношении их вклада в общий результат, что приведет к росту их увлеченности и производительности труда<sup>15</sup>. Кроме того, необходимо включать старших сотрудников во все корпоративные программы и разнообразные группы, наделять их ведущими ролями в проектах на основе их опыта и компетенций.

*Гибкие условия труда.* Не только молодые сотрудники нуждаются в гибких условиях труда, но и возрастные. Специалисты в области кадровых вопросов отмечают, что в ближайшее десятилетие занятость с гибкими условиями труда будет все больше востребована среди всех возрастных групп. Наличие пенсионного обеспечения и сбережений может стать значимым фактором для принятия решения возрастными сотрудниками: продолжать трудовую деятельность в компании или переходить на новую работу. Предоставление гибких условий труда создает дополнительные преимущества для компаний: усиление зависимости от чувства удовлетворения рабочим местом, вовлечение и сохранение сотрудников. Вместе с тем, гибкие условия труда отличаются более высокой нестабильностью занятости и соответствующими последствиями: низким уровнем заработной платы, отсутствием социальных пакетов и др. Гибкие условия труда проявляются в характеристиках продолжительности рабочего дня, места работы (в различных офисах или дома), нагрузки (сдельная) и продолжительности работы над проектом. Более конкретные особенности гибкого режима дня выражаются в свободном планировании перерывов, в возможности отлучаться по личным причинам на один-два часа без потери оплаты труда, в изменении времени начала и окончания рабочего дня при соблюдении общего количества рабочих часов. Менее распространенные формы: частичная занятость в течение года,

специальные условия для возвращения на работу после продолжительной паузы, наличие творческих отпусков, передача своих функций коллегам, выполнение обязанностей на дому<sup>16</sup>.

*Поэтапный выход на пенсию.* Работодатели могут реализовать механизм поэтапного выхода специалистов на пенсию: с постепенным изменением длительности рабочего времени, нагрузки и с необходимой передачей профессионального опыта. Отправной точкой реализации данного инструментария выступает декларация работника о планируемом выходе на пенсию и о согласии на переход к этому механизму.

*Поддержка физической формы и здоровья сотрудников.* Предоставление работникам в дополнение к обязательному и добровольному медицинскому страхованию возможности посещения спортивных занятий и лечебных профилакториев является одним из направлений кадровой политики в отношении зрелых сотрудников. Конкретные виды поддержки возрастных работников могут включать в себя выдачу социального пакета и для частично занятых сотрудников, страховое покрытие расходов на детей, скидки на приобретение выписанных лекарств, страхование не только потери трудоспособности, но и жизни, оплату определенного набора персонального консультирования, вакцинацию<sup>17</sup>. Данные меры обоснованы проведением организацией анализа издержек и выгод, позволяющего выявить финансовую эффективность расходов на поддержание здоровья работников в сравнении с наймом и профессиональной подготовкой новых сотрудников<sup>18</sup>.

*Помощь при уходе за нуждающимися родственниками.* Большая доля возрастных работников, особенно женщин, оставляют свое место в связи с необходимостью ухода за нуждающимися членами семьи. Для выхода из этой ситуации компании могут предложить помощь в поисках работы и/или в оплате ухода в дополнение к гибким условиям труда.

*Профессиональное обучение.* Все возрастные группы специалистов нуждаются в повышении квалификации. Именно поэтому компании проводят различные тренинги и образовательные программы. Несмотря на то, что

возрастные работники отстают в усвоении новых знаний и навыков, особенно в сфере современных технологий, их включение в образовательный процесс имеет высокую эффективность. Исследования демонстрируют, что предварительные занятия с возрастными сотрудниками позволяют им овладевать новым опытом и знаниями не хуже более молодых коллег<sup>19</sup>. В то же время предприятие снижает риски утраты обученных специалистов, так как молодые сотрудники более мобильны и могут уволиться после усвоения образовательной программы компании.

*Карьерные перспективы и профессиональный рост.* Многие компании работают над созданием условий для карьерного роста молодых поколений работников, тогда как профессиональный рост возрастных сотрудников остается за границами кадровой политики. Тем не менее, формирование перспективных траекторий карьерного роста служит значимым фактором сохранения и увеличения производительности труда. Основными вариантами для профессионального роста являются горизонтальные перемещения внутри компании и переход сотрудника на роль наставника, передающего опыт молодым коллегам. Такой вариант приносит выгоду как компаниям, так и специалистам: работодатели удерживают доступ к знаниям и опыту возрастных сотрудников, а сами работники чувствуют ценность своего вклада в результат труда, что также снижает возможные стрессы в связи с предстоящим увольнением.

*Работа в разновозрастных командах.* Организация работы в разновозрастных группах позволяет повышать эффективность обмена опытом, использовать преимущества и недостатки разных сотрудников, что увеличивает производительность труда, особенно в творческих видах деятельности, а также формировать, развивать и перенимать корпоративные ценности.

*Трансформация рабочего места.* Наряду с модернизацией оборудования необходимо проявлять заботу о создании наиболее комфортного и безопасного рабочего пространства. Это касается в первую очередь неквалифицированного и малоквалифицированного труда, связанного с применением физической силы. Тем не менее, трансформация рабочего пространства может позитив-

но сказаться на производительности труда, снижении рисков профессиональных заболеваний, а также риска получения производственных травм. Трансформация рабочего пространства может быть реализована при оптимизации физических операций (количество движений, использование необходимой силы), при эксплуатации устройств, компенсирующих недостаток персональных возможностей зрения и слуха, при применении информационных технологий, увеличивающих скорость принятия решений, и др.

*Обучение руководителей всех уровней.* В любой компании взаимодействие сотрудников и руководителей имеет ключевое значение для достижения максимального уровня заинтересованности и удовлетворенности сотрудников работой. Менеджеры должны обладать компетенциями для формирования и развития профессиональных отношений со специалистами всех возрастов.

*Помощь при планировании выхода на пенсию.* Возрастные работники не всегда способны самостоятельно осознать финансовые последствия выхода на пенсию и соответствующую трансформацию своего образа жизни. Детальное планирование процессов выхода на пенсию может помочь работникам оценить степень реальной возможности выхода на пенсию или необходимость продолжения деятельности.

*Недопустимость возрастной дискриминации.* Несмотря на законодательный запрет возрастной дискриминации во многих странах, она по-прежнему проявляется в рабочих коллективах и негативно отражается на трудовой мотивации возрастных сотрудников. Оценка полезности специалистов для компании должна основываться исключительно на результатах профессиональной деятельности<sup>20</sup>. Одно из направлений по устранению возрастной дискриминации - формирование уважительного отношения к людям старшего возраста. Руководители могут представить преимущества работы разновозрастного коллектива, развеять ложные стереотипы и мифы об особенностях старшего поколения сотрудников и реализовать различные варианты взаимодействия специалистов разных возрастных групп.

*Поощрение вовлеченности в работу и развития карьеры.* Лояльность работодате-

Выгоды для компаний	Выгоды для возрастных работников	Выгоды для территорий
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ сокращение вакантных рабочих мест;</li> <li>◆ доступ к ценным институциональным знаниям;</li> <li>◆ наличие мотивированных и заинтересованных сотрудников;</li> <li>◆ усиленные продуктивность и ответственность сотрудников;</li> <li>◆ наличие более богатого жизненного и профессионального опыта;</li> <li>◆ снижение необходимости найма и обучения новых сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ возможность продолжения выполнения востребованной работы;</li> <li>◆ увеличение сроков получения высоких доходов;</li> <li>◆ более высокие размеры будущей пенсии;</li> <li>◆ доступ к корпоративным программам социального и медицинского страхования;</li> <li>◆ сохранение физического и эмоционального благополучия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ снижение уровня безработицы;</li> <li>◆ рост объемов производства товаров и услуг;</li> <li>◆ рост налоговых отчислений для реализации государственных программ;</li> <li>◆ увеличение количества занятых, отчисляющих страховые взносы в пенсионные фонды;</li> <li>◆ снижение объемов социальных и пенсионных выплат</li> </ul>

*Рис. Основные виды социально-экономических эффектов от занятости населения третьего возраста*

ля, чувство социальной общности и корпоративной полезности создают позитивный фон для повышения показателей работы и снижают текучесть кадров, что достигается путем создания малых рабочих групп, проведения корпоративных рекреационных мероприятий, участия во внешних сообществах, поощрения сотрудников в их личных увлечениях.

*Создание благоприятных условий для обмена опытом.* Опыт возрастных работников является частью активов компании, в связи с чем не следует пренебрегать его передачей наиболее эффективным способом. Использование различных форматов, включающих в себя создание разновозрастных рабочих групп, осуществление экспертизы и консультаций, проведение мастер-классов и изучение реальных историй успехов и неудач, может быть полезным как для компании, так и для возрастных сотрудников<sup>21</sup>.

Таким образом, набор управленческих компетенций в области кадровой политики может быть ориентирован на работу с возрастными сотрудниками по целому ряду направлений, подобранных оптимальным образом в соответствии с конкретной ситуацией в компании. Представленные направления могут стать основой для формирования набора лучших практик кадровой политики в отношении возрастных работников.

В результате реализации перечисленных направлений предполагается повышение эффективности использования трудового потенциала всех возрастных групп, включая работников старшего возраста<sup>22</sup>. Более полное использование трудового потенциала населения третьего возраста позволяет приобрести

социально-экономические эффекты как работодателям, сотрудникам, так и территориям (см. рисунок).

Изучение зарубежного и российского опыта использования трудового потенциала населения третьего возраста дало следующие результаты. Во-первых, население третьего возраста обладает запасом трудового потенциала, доступным для реализации на локальных рынках труда в дополнение к основной рабочей силе. Во-вторых, ввиду преобразования возрастной структуры населения большинства развитых и многих развивающихся стран (включая Россию) и прогрессирующего процесса старения населения происходит трансформация управленческих подходов в сфере управления человеческими ресурсами в целом и трудовым потенциалом отдельных возрастных категорий в частности. В-третьих, предлагаются подходы к преодолению устоявшихся негативных стереотипов в отношении возрастных работников, нацеленные на изменение восприятия работодателями профессиональных качеств работников третьего возраста. В-четвертых, предлагается перечень направлений корпоративного менеджмента в сфере кадровой политики, позволяющих максимизировать социально-экономические эффекты занятости населения третьего возраста как для компаний, работников, так и для экономики регионов и стран.

<sup>1</sup> Смирнова Т.В. Перспективы занятости пожилых в условиях демографического старения // Журнал социологии и социальной антропологии. 2007. Т. X. № 2. С. 123-133.

<sup>2</sup> См.: Рймашевская Н.М., Доброхлеб В.Г. Старшее поколение как ресурс модернизации Рос-

сии // Народонаселение. 2013. № 3 (61). С. 20-26;

What's next: Future global trends affecting your organization, evolution of work and the worker. New York : Economist Intelligence Unit, 2014. URL: <http://www.shrm.org/about/foundation/shapingthefuture/documents/2-14%20theme%201%20paper-final%20for%20web.pdf>.

<sup>3</sup> Pitt-Catsouphes M., Matz-Costa C., James J. Through a different looking glass: The prism of age (Research Brief 03). 2012. URL: [http://www.bc.edu/content/dam/files/research\\_sites/agingandwork/pdf/publications/RB03\\_PrismofAge.pdf](http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/RB03_PrismofAge.pdf).

<sup>4</sup> Хаматханова М.А. Рынок труда и занятость в Европе: опыт и возможности его применения в России // Проблемы экономики. 2013. № 1. С. 47-51;

Phillips D.R., Siu O. Global aging and aging workers / J.W. Hedge, W.C. Borman (Eds.). The Oxford handbook of work and aging. New York: Oxford University Press, 2012.

<sup>5</sup> Сугова С.В., Мазеева К.А. Старение населения как глобальный вызов современности // Проблемы современной экономики. 2013. № 1 (45). С. 68-71.

<sup>6</sup> Investing in training 50+ workers: A talent management strategy // AARP. 2008. URL: [http://assets.aarp.org/rgcenter/econ/invest\\_training.pdf](http://assets.aarp.org/rgcenter/econ/invest_training.pdf).

<sup>7</sup> Григорьева И.А., Биккулов А.С., Цинченко Г.М. Старение, межпоколенные взаимодействия и занятость людей пожилого возраста // Управленческое консультирование. 2014. № 12 (72). С. 101-110.

<sup>8</sup> Попова Н.В. Опыт зарубежных стран в управлении занятостью и рынком труда // Фундаментальные исследования. 2014. № 12-3. С. 592-595.

<sup>9</sup> SHRM workplace forecast: The top workplace trends according to HR professionals // Society for Human Resource Management. 2013. URL: [http://www.shrm.org/research/futureworkplacetrends/documents/13-0146%20workplace\\_forecast\\_full\\_fnl.pdf](http://www.shrm.org/research/futureworkplacetrends/documents/13-0146%20workplace_forecast_full_fnl.pdf).

<sup>10</sup> Роиц В.Д. Архитектура пенсионных институтов России: состояние и перспективы // Журнал новой экономической ассоциации. 2015. № 3 (27). С. 184-189.

<sup>11</sup> Влияние социально-трудовой мобильности населения на воспроизводство трудового потенциала приграничного региона (на примере Республики Карелия) / Е.А. Михель [и др.]. Петрозаводск, 2013.

<sup>12</sup> Rutledge M.S. How long do unemployed older workers search for a job? 2014. № 14-3. URL: [http://crr.bc.edu/wp-content/uploads/2014/02/IB\\_14-3-508.pdf](http://crr.bc.edu/wp-content/uploads/2014/02/IB_14-3-508.pdf).

<sup>13</sup> Маслоva Е.В. Занятость лиц "третьего возраста": формирование информационной базы для выработки инновационных решений // Вестник Воронежского государственного университета. Серия "Экономика и управление". Воронеж, 2012. № 2. С. 21-27.

<sup>14</sup> Малева Т.М., Синявская О.В. Модель занятости пенсионеров // Демоскоп. 2008. № 341-342.

<sup>15</sup> Бурлака Н.П. Управление занятостью лиц пенсионного возраста // Российское предпринимательство. 2011. № 3-1. С. 104-108.

<sup>16</sup> National study of employers // Families and Work Institute & Society for Human Resources Management. 2014. URL: <http://familiesandwork.org/downloads/2014,NationalStudyOfEmployers.pdf>.

<sup>17</sup> Русанова Н.Е. Понятие возраста в демографии и современное старшее поколение // Народонаселение. 2013. № 2 (60). С. 63-71.

<sup>18</sup> SHRM workplace forecast: The top workplace trends according to HR professionals // Society for Human Resource Management. 2013.

<sup>19</sup> Beier M.E. Age and learning in organizations / G.P. Hodgkinson, J.K. Ford (Eds.) // International review of industrial and organizational psychology. Vol. 23. New York : John Wiley, 2008.

<sup>20</sup> Доброхлеб В.Г. Направления социально-экономической модернизации в условиях старения населения // Народонаселение. 2012. № 2 (56). С. 12-15.

<sup>21</sup> DeLong D.W. Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce. Oxford : Oxford University Press, 2004.

<sup>22</sup> Сониha Ю.В. Экономическая активность людей пожилого возраста в России: вслед за мировым трендом? // Вопросы статистики. 2015. № 5. С. 48-58.

Поступила в редакцию 08.07.2016 г.