

ВОПРОСЫ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ

© 2024

УДК: 331.104

Галина Тугускина

доктор экономических наук, доцент, профессор Пензенского государственного университета (г. Пенза, Российская Федерация)
(e-mail: galina066@mail.ru)

О РОЛИ СОТРУДНИКОВ ПЕНСИОННОГО ВОЗРАСТА В РЕШЕНИИ КАДРОВЫХ ПРОБЛЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье рассматривается одно из возможных направлений решения обострившейся в последнее время кадровой проблемы, обусловленной как старением населения, так и падением рождаемости, посредством трудоустройства пенсионеров. Установлено, что, несмотря на постепенно изменяющееся отношение работодателей к пожилым сотрудникам, значительная доля работодателей все же не готова принимать на работу лиц предпенсионного и пенсионного возраста, будучи убежденными в том, что работники старше пятидесяти лет не готовы и неспособны к изменениям, требующим постоянного обновления знаний. Подчеркивается, что эффективность пожилых сотрудников, которые уже трудятся на предприятиях, отмечают как их коллеги, так и работодатели. Тем не менее возможность пройти обучение с целью повышения квалификации работодатели предоставляют, как правило, молодым сотрудникам, хотя потребность обновления своих профессиональных знаний и навыков испытывают сотрудники всех возрастов. Проведенный анализ позволил сделать заключение о необходимости пересмотра работодателями их отношения к приему на работу сотрудников пенсионного возраста.

Ключевые слова: кадровые проблемы, пенсионный возраст, профессиональное обучение.

DOI: 10.31857/S0207367624100074

Введение

Численность населения Земли, по оценкам ООН, превысила восемь млрд человек. В то же время мир сталкивается с острым дефицитом кадров. Данная проблема отмечается как в развитых, так и в развивающихся странах, накладывая свой отпечаток на всю мировую экономику. Кадровый голод испытывают более 70% мировых компаний. Нехватка рабочей силы отмечается в различных секторах экономики и на разных уровнях квалификации. Наиболее существенно кадровый голод проявляется в таких отраслях, как строительство, здравоохранение, наука, информационно-коммуникационные технологии, инженерия и математика [1].

Развиваясь в условиях старения населения, Россия, как и весь мир, сталкивается с кадровыми проблемами. По данным Всемирной организации здравоохранения, люди во всем мире стали жить дольше, что обуславливает рост числа пожилых людей. Данная тенденция, согласно прогнозам, будет сохраняться и дальше. По разным подсчетам, в 2030 г. численность жителей Земли в возрасте старше 60 лет достигнет примерно 1,4 млрд человек, увеличившись по сравнению с 2020 г. почти на 40%. Предполагается, что к 2050 г. данный показатель достигнет 2,1 млрд человек. Помимо этого, падает рождаемость. Все это в совокупности приводит к острому дефициту кадров [2]. Уровень безработицы в России в апреле 2024 г.,

по данным Росстата, составил 2,6%. По данным сервиса по поиску работы и сотрудников HeadHunter, у 75% компаний в 2023 г. увеличились сроки найма персонала, как по демографическим причинам (46%), так и из-за отсутствия на рынке специалистов с требуемыми навыками (52%); более трети компаний столкнулись с ростом текучести кадров из-за низкого уровня зарплаты (49%), а также недовольства условиями труда (30%) [2]. В связи с этим в условиях старения населения одним из резервов увеличения численности занятых выступают именно граждане предпенсионного и пенсионного возраста.

Дефицит кадров обуславливает рост уровня занятости пожилых людей. По данным Международной организации труда (МОТ), в последние двадцать лет в развитых странах наблюдается тенденция роста уровня занятости пожилых людей. В России на сегодняшний день почти семь миллионов работающих пенсионеров, что составляет 10% от экономически активного населения [4]. Данные исследовательского центра Pew Research Center свидетельствуют о трехкратном росте занятости пожилых людей в США с 2 % в 1987 г. до 7 % в 2024 г. На американских предприятиях трудятся 11 млн пожилых работников, что в четыре раза больше, чем с середины 1980-х годов, при этом, согласно прогнозам, в следующем десятилетии эта цифра вырастет на 97% [5]. По данным организации ОЭСР, Япония и Корея – это страны, где люди в возрасте 65 лет и старше составляют наибольшую в мире часть рабочей силы – от 13 до 14% [6].

Согласно исследованию, проведенному в 2023 г. компанией ManpowerGroup, 75% работодателей в 21 европейской стране испытывают трудности с поиском работников с необходимыми навыками, что на 33% больше, чем в 2018 г., причем наиболее значительные проблемы испытывают Германия и Греция – 82 и 81% соответственно. В целом с такой проблемой сталкиваются 54% малых и средних европейских предприятий. За последние пять лет дефицит квалифицированных кадров вырос на 79%. В 2018 г. процент работодателей, неспособных найти работников, обладающих необходимыми навыками, варьировал от 18% в Ирландии до 81% в Румынии. Дефицит кадров более 50% наблюдался в Великобритании, Испании и Франции. Существенный процент работодателей, испытывающих проблему с кадрами, отмечается в Бельгии и составляет 73%. Растущий дефицит рабочей силы и квалифицированных кадров в ЕС обусловлен как демографическими изменениями, так и потребностью в новых навыках в связи с технологическим прогрессом и проблемами, связанными с условиями труда. Более половины европейских работодателей объясняют дефицит кадров нехваткой кандидатов с соответствующей квалификацией, навыками или опытом. Наиболее серьезна проблема с технически подготовленным персоналом: дефицит таких работников составляет 42% [7].

Работодатели настороженно относятся к приему сотрудников пенсионного возраста. Привлечение на работу пенсионеров могло бы стать одним из путей решения проблемы, обусловленной дефицитом кадров. Однако испытывая острую потребность в кадрах, подавляющее большинство работодателей не спешит принимать на работу лиц даже предпенсионного возраста.

Основная причина заключается в том, что, по мнению работодателей, люди старше пятидесяти лет уже не способны осваивать новое, не готовы переобучаться и получать новые знания, работать в современном ритме. Между тем, все люди

разные. Есть много примеров, когда люди в возрасте далеко за шестьдесят по своим физическим и умственным возможностям не уступают многим молодым коллегам.

Российский хирург Петровский Б.В. оперировал до 90 лет, умер в 96 лет. Углов Ф.Г. занесен в книгу рекордов Гиннеса как самый долгопрактикующий хирург планеты, он оперировал до 95 лет, умер в 104 года [8]. Советский и российский ученый-конструктор Черток Б.Е. трудился до конца своей жизни, работал в НПО «Энергия», преподавал в вузе. Умер на 100-м году жизни. И подобных примеров немало. Причем, как показало исследование ряда зарубежных ученых в области психологии, снижение когнитивных способностей в пожилом возрасте сегодня менее выражено, чем это было 20 лет назад. Начало снижения скорости восприятия и моторики также перенесено на более поздний возраст. В связи с этим учеными сделан вывод о том, что перспектива более благоприятных траекторий когнитивного старения обещает продлить период продуктивных лет для стареющего населения [9]. А это означает, что период активной трудовой деятельности также может быть смещен в сторону увеличения. Опрос, проведенный аналитическим центром Information Technology & Innovation Foundation, выявил что средний возраст американского инноватора составляет 47 лет, а изобретателей и рационализаторов моложе 30 лет насчитывается лишь около 6%. Масштабное исследование Cogito Study, проведенное Институтом Макса Планка по развитию человека, показало что люди в возрасте от 65–80 лет в многодневных тестах на скорость восприятия новой информации и запоминания демонстрировали более стабильные результаты, чем молодежь в возрасте от 20–30 лет. Авторы также установили, что в среднем производительность и надежность пожилых работников выше, чем аналогичные показатели их молодых коллег. Эти выводы подтвердили и исследователи из Университета Мангейма, изучавшие работников на заводе Mercedes-Benz в Германии. Они констатировали, что молодые и намного более образованные люди на практике оказались менее продуктивными, чем пожилые. Причиной послужило то, что молодежь гораздо больше устает от рутинных задач, так как молодые люди не способны сосредотачиваться на протяжении долгого времени [10].

По данным исследовательского центра портала Superjob.ru, в последнее время работодатели стали все же лояльнее относиться к кандидатам пенсионного возраста, претендующим на вакантные места квалифицированных рабочих и инженеров в промышленности и строительстве. Чаще всего россиянам пенсионного возраста открыты вакансии квалифицированных рабочих, инженеров, продавцов и кладовщиков (рис. 1, 2). Если в 2011 г. только 25% работодателей принимали на работу людей пенсионного возраста, то в 2024 г. эта цифра выросла до 44%. Однако в то же время 26% работодателей отказывают пенсионерам в приеме на работу.

В качестве сравнения можно привести примеры отношения к пенсионерам в зарубежных компаниях. Так, например К. Дайхвальд – генеральный директор консалтинговой фирмы Age Wave – утверждает: «Каким бы бизнесом вы ни занимались, если вы хотите делать это наилучшим образом, вам нужны лучшие таланты, какие вы только можете найти. Как глупо отворачиваться от талантливых людей только потому, что у них был день рождения или в волосах появилась седина» [12].

В крупнейшей военной судостроительной компании Америки Huntington Ingalls Industries почти четверть из 45000 сотрудников проработали в компании не

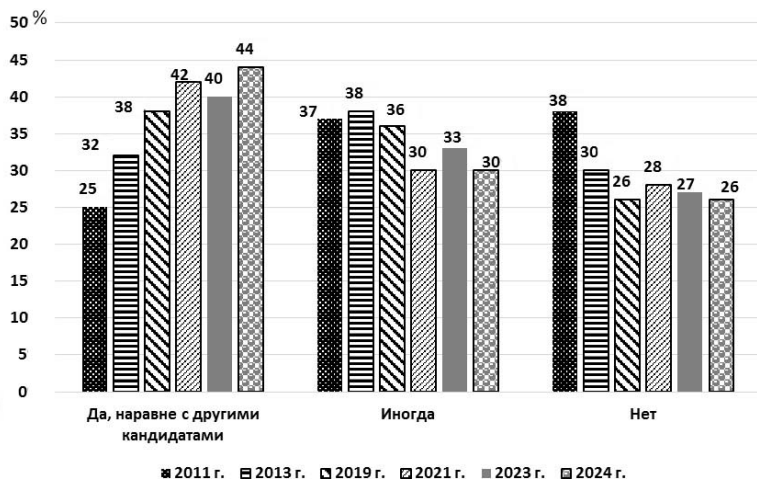


Рис. 1. Распределение ответов на вопрос «Принимаете ли вы на работу людей пенсионного возраста?»

Источник: [11].



Рис. 2. Распределение ответов на вопрос «На какие позиции вы принимаете людей пенсионного возраста?» (предполагается выбор нескольких вариантов ответа)

Источник: [11].

менее 25 лет, а более 1600 сотрудников имеют стаж не менее 40 лет. С точки зрения руководства, пожилые работники — это сердце компании. Чтобы помочь удерживать пожилых работников, а также привлечь молодых, компания построила центры семейного здоровья на своих площадках в Вирджинии и Миссисипи, в которых работают врачи, предлагающие практически все медицинские услуги, за исключением операций. Еще один стимул, который особенно нравится пожилым сотрудникам: компания бесплатно предоставляет «консультантов по благосостоянию». Сотрудники могут в любое время позвонить консультантам для получения финансовых консультаций и рекомендаций по выходу на пенсию [13].

В Германии, по данным немецкого журнала Der Spiegel, около 70% компаний нанимают на работу пенсионеров из-за нехватки кадров. Большинство из них предлагают пенсионерам, желающим трудоустроиться, выполнение небольшого объема работы, 45% компаний допускают неполную занятость, 11% — полную занятость, а 4% — внештатную работу [14].

При этом исследования факторов, влияющих на трудоспособность пожилых людей, проведенные зарубежными учеными, показали, что не только медицинские осмотры и консультации, а также улучшение условий труда способствуют сохранению трудоспособности пожилых сотрудников. В то время, как «эйджизм» (отсутствие признания, возможностей для развития сотрудников старшего возраста) вызывают у них желание досрочно выйти на пенсию, возможность общаться с руководителями положительно влияет на состояние их здоровья и повышает работоспособность [15].

Профессиональные качества сотрудников старшего поколения: готовность к обучению. Основными качествами, отличающими сотрудников старшего поколения, с точки зрения работодателей, является ответственность (так ответили 34% респондентов) и профессиональный опыт (по мнению 22% опрошенных). Лишь 5% респондентов указали на нехватку знаний и плохую обучаемость пожилых сотрудников (рис. 3).

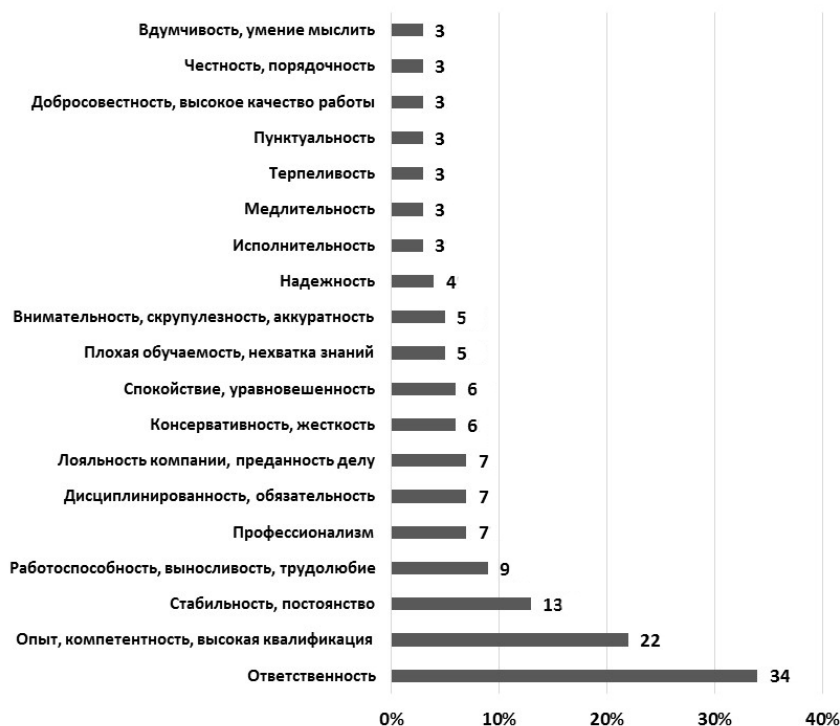


Рис. 3. Распределение ответов на вопрос «Какие качества в работе отличают старшее поколение сотрудников вашей компании?»

Источник: [16].

При этом, согласно исследованиям компании HeadHunter (hh.ru), 86% работающих пенсионеров отмечают, что они не испытывают в процессе работы каких-либо трудностей, связанных с их возрастом. 38% их молодых коллег считают, что работники пенсионного возраста так же эффективны, как и все остальные, 13% считают, что они даже более эффективны, чем все остальные, и лишь 14% молодых сотрудников уверены в том, что их коллеги пенсионеры менее эффективны, чем все остальные [17].

Точку зрения молодых коллег поддерживают и сами пожилые сотрудники, отмечая у себя преимущества, которыми не обладают их молодые коллеги. Это — наличие ценного багажа профессиональных знаний и опыта; более ответственный подход к работе, обусловленный как житейским опытом, так и советским воспитанием; заинтересованность в долгосрочной занятости. Такую позицию разделяют 67% предпенсионеров и 61% пенсионеров. Кроме того, более трети предпенсионеров и пенсионеров готовы быть наставниками, передавать ценный опыт и знания молодым коллегам; более 40% респондентов старше 45 лет отмечают, что у них есть четкие цели, и они знают, как их добиться. Существенным преимуществом является также то, что они более убедительны по сравнению с молодыми специалистами, поэтому к ним прислушиваются и коллеги, и клиенты [18]. Исследования также показывают, что в компаниях с разновозрастным персоналом производительность труда выше, чем у компаний с однородным по возрасту составом, а текучесть, наоборот, ниже.

По данным Росстата, согласно различным вариантам прогнозов (рис. 4), доля лиц старше трудоспособного возраста достигнет к 2046 г. почти 28%, а процент лиц моложе трудоспособного возраста в этот же период, наоборот, сократится до 15%.

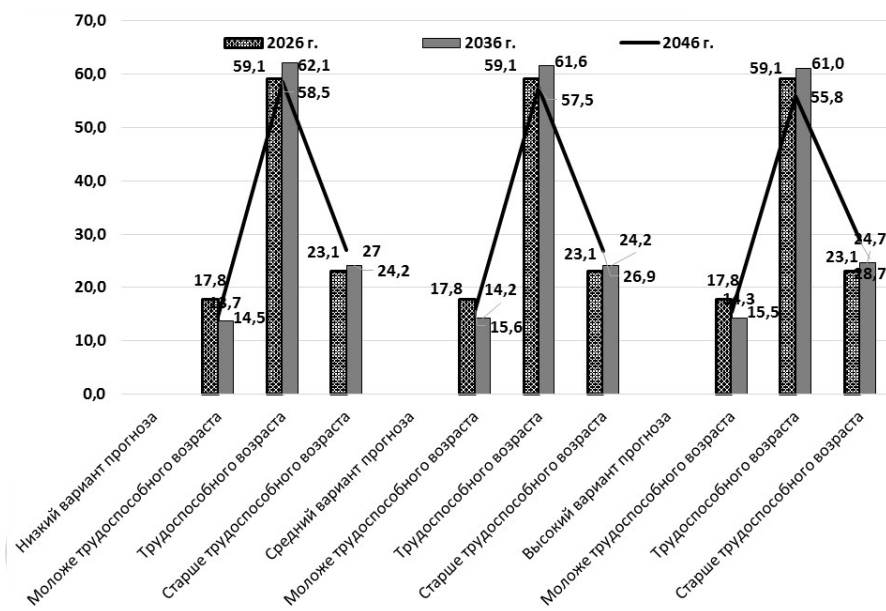


Рис. 4. Прогноз численности населения по отдельным возрастным группам, в % от общей численности населения

Источник: [19].

Налицо — старение населения, что, в свою очередь, будет побуждать работодателей изменить сложившееся отношение к сотрудникам старшего возраста, в частности их взгляд на обучение и переобучение пожилых сотрудников. Вместе с тем, если за рубежом опыт и знания пожилого работника высоко оцениваются и поощряются работодателем, то в России ситуация диаметрально противоположная: к пенсионному и предпенсионному возрасту зарплата россиян снижается [20].

Опрос, проведенный «ВЦИОМ-Спутник» в 2023 г. показал, что за последние 15 лет потребность работников в профессиональной переподготовке выросла на 20%. На вопрос о необходимости дополнительного обучения 49% респондентов ответили утвердительно. Вместе с тем почти треть опрошенных обучалась на курсах повышения квалификации один—два раза, а 20% респондентов — более трех раз. Однако 50% участвующих в опросе граждан заявили, что после завершения основного образования курсы повышения квалификации не оканчивали [21].

При этом большая часть респондентов 18–59 лет считает, что имеющихся у них знаний и навыков достаточно, для того чтобы выполнять свои профессиональные обязанности. Сотрудники старше 60 лет оценивают свои знания и умения менее оптимистично: безусловно достаточными их считает 13% опрошенных и скорее достаточно — 8% (рис. 5).

Более половины респондентов отметили, что работодатель предоставляет своим сотрудникам возможность получать дополнительные знания. Однако, если в возрасте от 18 до 45 лет 65–68% работников в полной мере удовлетворены возможностью получения знаний и навыков, предоставляемой работодателем, то у сотрудников старше 45 лет данный показатель составляет 53–59% (рис. 6). Порядка 10% респондентов, независимо от возраста, считают недостаточными те знания и умения, возможность получения которых предоставляет их работодатель.

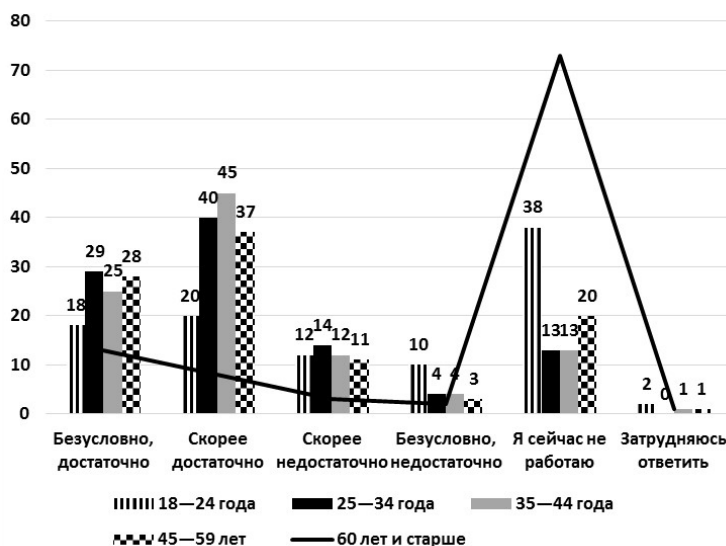


Рис. 5. Разбивка ответов на вопрос «Достаточно ли полученных Вами знаний для успешной работы?», %

Источник: [21].

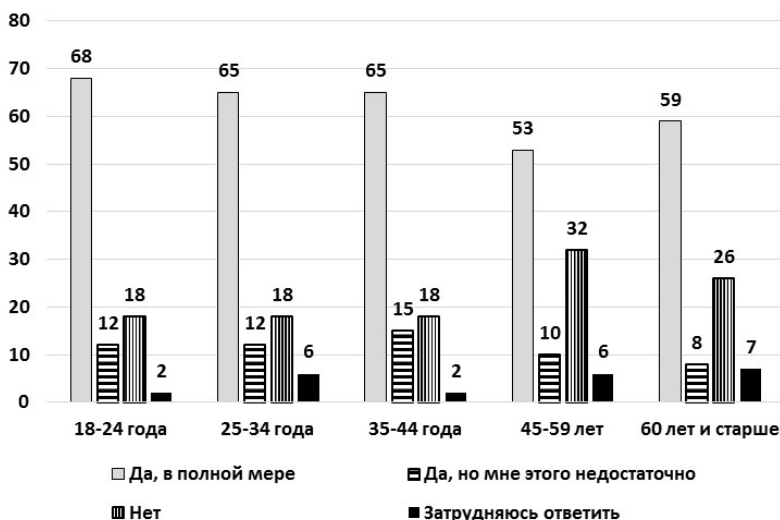


Рис. 6. Распределение ответов на вопрос «Предоставляет ли работодатель возможность получить дополнительные знания?», %

Источник: [21].

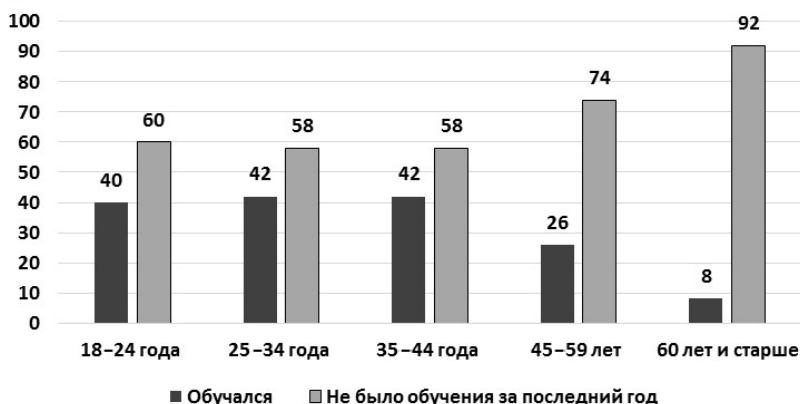


Рис. 7. Распределение ответов на вопрос «Проходили ли Вы обучение в течение последнего года», %

Источник: [21].

При этом за последний год порядка 40% работников в возрасте 18–44 лет проходили обучение, в то время как в возрасте 45–59 лет данный показатель составил 26%. И лишь 8% сотрудников старше 60 лет прошли обучение в прошедшем году (рис. 7).

Респонденты всех возрастов солидарны в том, что обучение с целью повышения квалификации надо проходить ежегодно или раз в несколько лет (рис. 8).

Таким образом, несмотря на то что сотрудники старших возрастных групп имеют высокий уровень квалификации, трудовой и профессиональный опыт, тем не менее они стремятся продолжить обучение и получить дополнительные знания, умения и навыки. В современном мире, когда технологии развиваются настолько стремительно, что в отдельных отраслях навыки устаревают за 2,5–

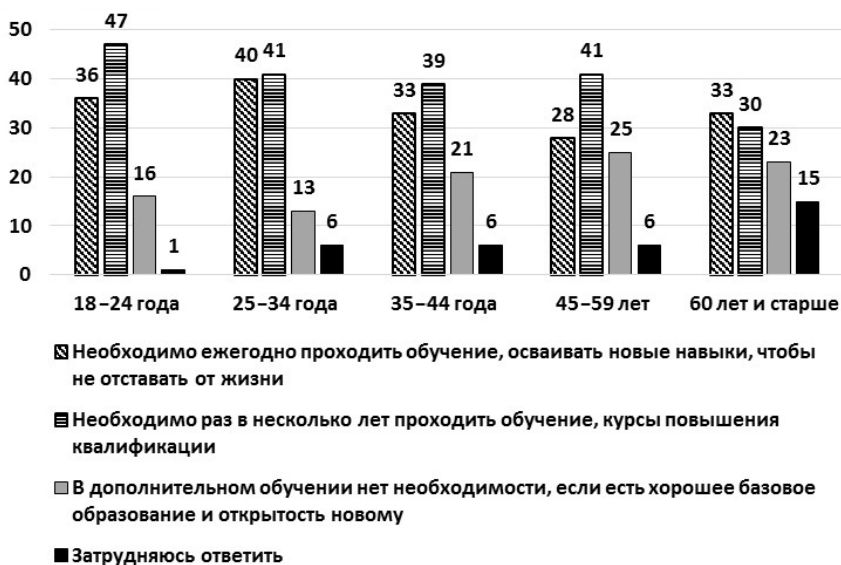


Рис. 8. Распределение ответов на вопрос «С каким из суждений Вы в большей степени согласны?», %

Источник: [21].

5 лет, переобучение является жизненно важной необходимостью для абсолютного большинства сотрудников, в том числе и за пределами возрастной категории 50+.

Поэтому, несмотря на стереотипы, большинство пожилых работников по-прежнему стремятся учиться. Около двух третей работников старше 50 лет заинтересованы в дополнительном обучении [22].

Согласно прогнозу консалтинговой компании Bain & Company, к 2030 г. 150 млн рабочих мест в мире будут заняты сотрудниками в возрасте старше 55 лет. В странах «Большой семерки» пожилые работники с богатым опытом будут составлять более четверти рабочей силы к 2031 г. В Японии, с низкими темпами рождаемости, традиционно характерными для этой страны, где каждый десятый житель уже старше 80 лет, доля сотрудников старше 55 лет к 2031 г. достигнет 40%. В Европе и США данный показатель вырастет до 25–30% [23].

Заключение

Подводя итоги, необходимо отметить следующее. На сегодняшний день, в условиях неблагоприятной демографической ситуации, старения населения, решить проблему дефицита кадров, с которой столкнулись предприятия практически всех сфер деятельности, без привлечения сотрудников пенсионного возраста представляется весьма сложным. При этом отношение к данной категории работников со стороны работодателей неоднозначно. С одной стороны, почти треть работодателей отрицательно относится к приему на работу пенсионеров. При этом вакансии, на которые работодатели готовы принять пенсионеров, малопривлекательны для молодых соискателей, как по содержанию труда, так и по уровню оплаты. С другой стороны, что касается уже работающих пенсионеров, то здесь подавляющее большинство их молодых коллег и работодателей солидарны в том, что пожилые

сотрудники, отличаясь ответственностью и профессионализмом, справляются с работой так же успешно, как и их коллеги, не ощущая сложностей в процессе работы. Ввиду того, что в современном мире знания стремительно устаревают, возникает неизбежная потребность в их обновлении. Однако чем выше возраст сотрудников, тем ниже возможность получения новых профессиональных знаний за счет работодателя, несмотря на наличие такой потребности у работников. Таким образом, для решения проблемы дефицита кадров работодателям необходимо пересмотреть свою точку зрения относительно приема на работу пожилых сотрудников, более лояльно относиться к их трудоустройству в свою компанию, предоставляя работникам предпенсионного и пенсионного возраста, не утратившим желания проходить обучение с целью получения новых знаний, соответствующие возможности.

Литература

1. Кадровый голод. Почему мировой экономике не хватает людей. URL: <https://worldmarketstudies.ru/article/kadrovyy-golod-pocemu-mirovoj-ekonomike-ne-hvataet-ludej/> (дата обращения 03.09.2024).
2. Всемирная организация здравоохранения. Старение и здоровье. URL: <https://www.who.int/ru/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health/> (дата обращения 12.05.2024).
3. Данина Н. Про HR, людей и бизнес — итоги года от hh.ru и взгляд в будущее. URL: <https://penza.hh.ru/article/32178/> (дата обращения 10.06.2024).
4. Игнатова О. Ветераны труда: В России вырос спрос на работников — пенсионеров. URL: <https://rg.ru/2023/06/28/veterany-truda-v-rossii-vyros-spros-na-rabotnikov-pensionerov.html/> (дата обращения 22.07.2024).
5. Rise of seniors: Americans over 75 thrive in modern workforce. URL: <https://www.geo.tv/latest/526937-rise-of-seniors-americans-over-75-thrive-in-modern-workforce> (дата обращения 03.09.2024).
6. В каких странах больше всего работников после 65 лет жизни. URL: <https://eurojobmarket.com/news/2023/03/28/v-kakikh-stranakh-bolshe-vsego-rabotnikov/>
7. Europe's Skills Crisis: 75% of Employers Struggle to Find Workers with the Right Qualifications (2023). URL: <https://londondaily.com/europe-s-skills-crisis-75-of-employers-struggle-to-find-workers-with-the-right-qualifications-2023> (дата обращения 03.09.2024).
8. 12 заповедей, благодаря которым выдающийся врач прожил 104 года. URL: <https://www.kp.ru/daily/26598.7/3613391/> (дата обращения 08.09.2024).
9. Gerstorf D., Ram N., Drewelies J., Duezel S., Eibich P., Steinhagen-Thiessen E., Liebig S., Goebel J., Demuth I., Villringer A., Wagner G.G., Lindenberger U., & Ghisletta P. (2023). Today's Older Adults Are Cognitively Fitter Than Older Adults Were 20 Years Ago, but When and How They Decline Is No Different Than in the Past. *Psychological Science*, 34(1), 22–34. URL: <https://doi.org/10.1177/09567976221118541> (дата обращения 03.09.2024).
10. Филатова В. Что теряют компании, отказываясь нанимать сотрудников старше 36 лет? URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/376173-sotrudnichestvo-otkazuyut-kompanii-otkazyvayas-nanimat-sotrudnikov-starshe-36-let> (дата обращения 03.09.2024).
11. SuperJob. Пока только у 44% работодателей нет предубеждений относительно трудоустройства пенсионеров. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114568/poka-tolko-u-44/> (дата обращения 22.07.2024).
12. Dychtwald K., Morison R. A Holistic View of Life's Third Age. John Wiley & Sons, 2020, 320 p.
13. Компании принимают пожилых работников, поскольку более молодые сотрудники увольняются или становятся менее надежными. URL: <https://time.com/6129715/age-inclusive-workplaces/>
14. Der Spiegel: из-за нехватки кадров 70% немецких компаний нанимают пенсионеров. URL: <https://russian.rt.com/inotv/2023-07-03/Der-Spiegel-iz-za-nehvatki-kadrov> (дата обращения 03.09.2024).

15. Söderbacka T., Nyholm L. & Fagerström L. Workplace interventions that support older employees' health and work ability - a scoping review. *BMC Health Serv Res* 20, 472 (2020). URL: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05323-1> (дата обращения 08.10.2024).
16. SuperJob. Только 7% работодателей не обращают внимания на возраст соискателя. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/111652/tolko-7/> (дата обращения 22.07.2024).
17. Работа и возраст: стереотипы и реальность. URL: <https://penza.hh.ru/article/27243/> (дата обращения 22.07.2024).
18. Рудич К. Опыт против инноваций. Нужны ли возрастные сотрудники российскому бизнесу. URL: <https://secretmag.ru/practice/opyt-protiv-innovacii-nuzhny-li-vozrastnye-sotrudniki-rossiiskomu-biznesu.htm> (дата обращения 08.09.2024).
19. Демографический прогноз. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения 22.07.2024).
20. Полякова М. Возрастным работникам не страшна роботизация. URL: <https://daily.hse.ru/post/vozrastnym-rabotnikam-ne-strashna-robotizatsiya> (дата обращения 10.08.2024).
21. ВЦИОМ. Обучение длиною в жизнь. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/obuchenie-dlinoju-v-zhizn/> (дата обращения 10.08.2024).
22. Компании принимают пожилых работников, поскольку более молодые сотрудники увольняются или становятся менее надежными. URL: <https://time.com/6129715/age-inclusive-workplaces/> (дата обращения 05.09.2024).
23. Ключков А. Дорогу пожилым: как меняется рынок рабочей силы и что делать работодателям. URL: <https://www.forbes.ru/mneniya/510720-dorogu-pozilym-kak-menaetsa-rynok-rabocej-sily-i-cto-delat-rabotodatelam> (дата обращения 03.09.2024).

Galina Tuguskina (e-mail: galina066@mail.ru)

Grand Ph.D. in Economics, Associate Professor,

Professor of Penza State University

(Penza, Russian Federation)

ON THE EMPLOYMENT OF ELDERLY CITIZENS FOR THE SOLUTION OF STAFFING PROBLEMS OF ENTERPRISES

The article considers the employment of elderly citizens as one of the possible ways to solve the recently aggravated personnel problem caused by both the aging population and the falling birth rate. It has been established that, despite the gradually changing attitude of employers to older employees, a significant proportion of employers are still not ready to hire people of pre-retirement and retirement age, being convinced that employees over fifty years old are not ready for changes that require constant updating of knowledge. It is emphasized that the efficiency of older employees who are already working at enterprises is noted by both their colleagues and employers. Nevertheless, it's young employees to whom employers usually provide the opportunity to undergo training in order to improve their professional qualifications, although people of all ages experience the need to update their professional knowledge and skills. Having analyzed the facts, the author comes to the conclusion that employers need to reconsider their attitude to the hiring of elderly citizens.

Keywords: personnel problems, elderly citizens, retirement age, vocational training.

DOI: 10.31857/S0207367624100074