

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ / SOCIO-CULTURAL ASPECTS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

DOI 10.24182/2073-6258-2026-25-3-51-57



Научная статья / Original article
УДК: 331.101.3 : 316.628

Мотивация работников старших возрастных групп к профессиональной переподготовке в условиях технологических изменений

П. И. Ананченкова

кандидат экономических наук, доцент

*Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н.А. Семашко,
Москва, Россия
ananchenkova@yandex.ru*

С. А. Шапиро

кандидат экономических наук, доцент

*Академия труда и социальных отношений,
Москва, Россия
sergey_shapiro@mail.ru*

Аннотация: В статье рассматриваются особенности мотивации работников старших возрастных групп к профессиональной переподготовке в условиях цифровизации, автоматизации и внедрения искусственного интеллекта. Актуальность исследования обусловлена одновременным воздействием двух процессов: старением рабочей силы и ускорением технологических изменений, вследствие которого содержание профессиональной деятельности обновляется быстрее, чем формируются традиционные механизмы подготовки кадров. Цель статьи заключается в обосновании факторов и организационно-педагогических условий, определяющих готовность работников старших возрастных групп осваивать новые виды профессиональной деятельности. Предложена авторская модель мотивации, включающая контуры профессионального смысла, признания опыта, образовательной безопасности, практического освоения, организационной поддержки и профессионального переноса. Сделан вывод о необходимости перехода от унифицированной модели обучения к возрастнo-инклюзивной системе профессиональной переподготовки.

Ключевые слова: работники старших возрастных групп, мотивация к обучению, профессиональная переподготовка, технологические изменения, цифровизация, искусственный интеллект, возрастные стереотипы, самооффективность, профессиональное долголетие, непрерывное образование.

Для цитирования: Ананченкова П.И., Шапиро С.А. Мотивация работников старших возрастных групп к профессиональной переподготовке в условиях технологических изменений. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 3. С. 51–57. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-3-51-57>.

Motivation of employees of older age groups for professional retraining in the context of technological changes

P. I. Ananchenkova

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

*N.A. Semashko National Research Institute of Public Health,
Moscow, Russia
ananchenkova@yandex.ru*

© Ананченкова П.И., Шапиро С.А., 2026
© Ananchenkova P.I., Shapiro S.A., 2026

S. A. Shapiro

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.
Academy of Labor and Social Relations,
Moscow, Russia
sergey_shapiro@mail.ru*

Abstract: *The article examines the features of motivation of employees of older age groups for professional retraining in the context of digitalization, automation and the introduction of artificial intelligence. The relevance of the study is due to the simultaneous impact of two processes: the aging of the workforce and the acceleration of technological changes, as a result of which the content of professional activity is updated faster than traditional training mechanisms are being formed. The purpose of the article is to substantiate the factors and organizational and pedagogical conditions that determine the willingness of employees of older age groups to master new types of professional activities. The author's motivation model is proposed, which includes the contours of professional meaning, recognition of experience, educational safety, practical development, organizational support and professional transfer. It is concluded that there is a need to move from a unified learning model to an age-inclusive system of professional retraining.*

Keywords: *employees of older age groups, motivation to study, professional retraining, technological changes, digitalization, artificial intelligence, age stereotypes, self-efficacy, professional longevity, continuing education.*

For citation: *Ananchenkova P.I., Shapiro S.A. Motivation of employees of older age groups for professional retraining in the context of technological changes. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 3. C. 51–57. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-3-51-57>.*

Технологическая трансформация экономики сопровождается изменением содержания профессиональной деятельности, структуры рабочих мест и требований к компетенциям работников. Цифровизация, автоматизация, роботизация и искусственный интеллект преобразуют содержание труда. Работнику необходимо не только выполнять привычные функции, но и применять цифровые инструменты, анализировать данные и контролировать автоматизированные процессы.

Особую актуальность это приобретает для работников старших возрастных групп, к которым в статье относятся лица 50 лет и старше. Возраст не определяет обучаемость, однако может сочетаться с ограниченным доступом к образованию, организационными барьерами и возрастными стереотипами. По данным ОЭСР, в 2024 г. занятость лиц 55–64 лет составляла 64,6% против 80,1% среди работников 25–54 лет, а в профессиональном обучении участвовали соответственно 35 и 48% работников.¹ Это указывает на неравенство возможностей профессионального развития.

Старение населения и сокращение притока молодых кадров усиливают необходимость сохранения трудового потенциала старших работников. ОЭСР подчеркивает, что включение старших работников в занятость дает организациям преимущества, связанные с опытом, надежностью и накопленными профессиональными знаниями, однако для этого необходимы гибкие условия труда, возможности непрерывного обучения и устранение возрастной дискриминации.²

Всемирный экономический форум прогнозирует, что к 2030 г. повышение квалификации или профессиональная переподготовка потребуется примерно 59% работников. При этом дефицит навыков уже рассматривается 63% работодателей как существенное препятствие для технологической трансформации организаций.³

Таким образом, профессиональная переподготовка работников старших возрастных групп должна рассматриваться одновременно как средство поддержания профессионального долголетия, механизм снижения кадровых рисков и условие справедливой технологической трансформации.

Технологические изменения воздействуют на работников старших возрастных групп по нескольким направлениям.

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации (с изменениями на 25 мая 2026 года). — URL: <https://docs.cntd.ru/document/901807664/titles/4P76T9> (дата обращения: 01.06.2026).

² Ageing and employment. — URL: <https://www.oecd.org/en/topics/ageing-and-employment.html> (дата обращения: 01.06.2026 г.).

³ World Economic Forum Annual Meeting 2025. URL: <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2025/> (дата обращения: 01.06.2026 г.).

Во-первых, изменяется содержание уже выполняемой работы. Искусственный интеллект и автоматизированные системы могут выполнять отдельные операции, ранее осуществлявшиеся человеком. Однако это не всегда ведет к исчезновению профессии. Технологические изменения приводят к перераспределению трудовых функций: работник все чаще не выполняет операцию непосредственно, а ставит задачу, контролирует процесс и оценивает результат.

Одновременно повышается значение цифровых, аналитических и коммуникативных компетенций. Искусственный интеллект усиливает спрос не только на специализированные знания, но и на цифровую грамотность, анализ данных, критическое мышление и способность взаимодействовать с технологическими системами.⁴

У работников старших возрастных групп может формироваться накопленный технологический разрыв. По данным ОЭСР, в исследовании навыков 2023 г. показатели грамотности и адаптивного решения задач у лиц 55–59 лет были ниже, чем у работников 25–29 лет; у группы 60–65 лет различия были еще заметнее. Однако эти данные не свидетельствуют о неизбежном снижении обучаемости с возрастом. Они отражают совокупное влияние различий в образовательном опыте, характере занятости, доступе к технологиям и возможностях обучения.

В-четвертых, технологические изменения могут сопровождаться угрозой профессиональной идентичности. Работник, десятилетиями формировавший статус в определенной профессии, сталкивается с необходимостью осваивать новые способы деятельности, которые могут восприниматься как отрицание прежнего опыта. В этом случае сопротивление переподготовке может быть связано не с нежеланием учиться, а с опасением утратить профессиональную значимость.

В-пятых, цифровизация способна усиливать возрастное неравенство. ОЭСР указывает, что старшие взрослые во многих странах реже участвуют в обучении взрослых, а разрыв в участии между лицами старше 54 лет и людьми 25–53 лет составлял около 22 процентных пунктов. Одновременно организация обращает внимание на необходимость осторожной интерпретации представлений о «технологическом скептицизме» старших работников, поскольку они могут отражать не реальные установки самих работников, а возрастные стереотипы, распространенные среди коллег и руководителей.

Следовательно, профессиональная переподготовка должна строиться не вокруг идеи «исправления возрастного дефицита», а вокруг расширения возможностей работника использовать накопленный опыт в новой технологической среде.

Важное значение для анализа мотивации имеет метааналитическое исследование Дж. Колкитта, Дж. Лепина и Р. Ноэ. Исследования показывают, что мотивация к обучению зависит от личностных характеристик работника, его самооффективности, ожидаемой ценности результата, вовлеченности в труд и особенностей организационной среды. При этом она влияет на результаты обучения независимо от когнитивных способностей.⁵

Для старших работников принципиально важно понимать практическую пользу переподготовки. Формальное обучение, не связанное с профессиональными целями, редко формирует устойчивую мотивацию. Ее поддерживают возможность сохранить самостоятельность, использовать накопленный опыт, освоить новые функции и участвовать в перспективных проектах.

Согласно теории самодетерминации, мотивация опирается на три потребности: автономию — возможность выбора направления обучения; компетентность — признание имеющегося опыта и постепенное освоение новых действий; связанность — наставничество, межпоколенческое взаимодействие и включенность в профессиональное сообщество.

Принудительное обучение и демонстрация возрастного «отставания» усиливают тревожность и снижают самооффективность. Напротив, признание прежнего опыта как ресурса формирует более позитивное отношение к изменениям.

⁴ OECD Employment Outlook 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en.html (дата обращения: 01.06.2026 г.).

⁵ Colquitt J.A., LePine J.A., Noe R.A. Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*. 2000. № 85(5). P. 678–707.

Исследование мотивации старших работников к обучению провели Д. Фрëлих, И. Рэмдонк и С. Беозерт.⁶ В исследовании приняли участие 870 работников финансового сектора в возрасте 50 лет и старше. Авторы анализировали влияние личностных и организационных ресурсов на мотивацию и намерение участвовать в обучении. Исследование показало, что:

- проактивность работников положительно связана с субъективной ценностью обучения и самоофективностью;
- институционализированные негативные возрастные стереотипы отрицательно связаны с мотивацией к обучению;
- организационная поддержка профессионального развития повышает воспринимаемую полезность обучения;
- объяснение практической ценности учебных действий со стороны преподавателей и руководителей усиливает мотивацию.

При этом авторы не обнаружили однозначного положительного эффекта поддержки непосредственного руководителя на все показатели мотивации. Данный результат важен, поскольку показывает: значение имеет не только сам факт поддержки, но и ее содержание. Формальное направление на курсы не равнозначно содержательной помощи, включающей разъяснение целей, выделение времени и создание возможностей для применения новых компетенций.

Следует учитывать ограничения этого исследования. Оно проводилось в финансовом секторе, изучало намерение обучаться, а не фактическое участие в программах переподготовки, и не может автоматически переноситься на все профессиональные группы. Вместе с тем результаты исследования показывают, что мотивация старших работников определяется не самим возрастом, а сочетанием личностных ресурсов, организационной среды и распространенных возрастных представлений.

Мотивация к профессиональной переподготовке работников старших возрастных групп имеет несколько особенностей.

1. Связь обучения с профессиональной идентичностью. Для человека с длительным трудовым стажем профессия является не только источником дохода, но и важной частью его социальной идентичности. Поэтому освоение новой деятельности следует представлять не как отказ от прежнего опыта, а как его развитие и адаптацию к изменившимся условиям.

Мотивационно значимой является формула: «новые компетенции позволяют применять накопленный опыт в обновленной профессиональной среде». Противопоставление опыта старших работников «современным» навыкам молодежи снижает уверенность и ослабляет готовность к обучению.

2. Субъективная полезность обучения. Работник оценивает, позволит ли переподготовка сохранить занятость, расширить функции, получить признание квалификации, повысить должностной статус или перейти к менее физически напряженной работе. Чем яснее ожидаемый результат, тем устойчивее мотивация.

3. Самоофективность. Под ней понимается уверенность человека в способности освоить новое содержание и использовать его на практике. Для старших работников это особенно важно, поскольку переподготовка временно возвращает их к позиции начинающего специалиста.

На самоофективность могут отрицательно влиять неудачный опыт обучения, сложность цифровых интерфейсов, высокий темп занятий, страх ошибки и сравнение с молодыми участниками. Поэтому программа должна включать предварительную диагностику, вводный модуль, постепенное усложнение заданий, консультации, возможность повторной работы и индивидуальную обратную связь.

4. Влияние возрастных стереотипов. Возрастные стереотипы могут формироваться на уровне руководителей, коллег, преподавателей и самих работников. Стереотипы «старшие сотрудники не хотят учиться», «им трудно освоить цифровые технологии», «инвестиции в их развитие не окупятся» ограничивают доступ к обучению и снижают мотивацию.

⁶ Froehlich D.E., Raemdonck I., Beausaert S. Resources to Increase Older Workers' Motivation and Intention to Learn. *Vocations and Learning*. 2023. № 16. P. 47–71.

Исследование Фрёлиха, Рэмдонк и Беозерта показывает, что негативные институционализированные возрастные стереотипы связаны со снижением самооффективности и субъективной ценности обучения у работников 50 лет и старше.⁷

Следовательно, возрастно-инклюзивная система переподготовки должна быть направлена не только на развитие работников, но и на изменение организационной культуры.

5. Учет здоровья и жизненной ситуации. Старшие работники могут совмещать трудовую деятельность с заботой о родственниках, медицинскими ограничениями и необходимостью поддерживать баланс между работой и личной жизнью. Это не означает снижения профессиональной мотивации, но требует более гибкой организации обучения.

К важным условиям относятся модульность программы, смешанный формат, доступ к повторному просмотру материалов, разумная продолжительность занятий, адаптированная цифровая среда и возможность совмещать самостоятельную работу с консультациями.

6. Индивидуальные факторы. Мотивацию определяют самооффективность, готовность к изменениям, интерес к технологиям, предыдущий опыт обучения и ясность профессиональных целей. При этом нельзя противопоставлять «мотивированных молодых» и «немотивированных старших»: различия внутри возрастных групп могут быть существеннее межвозрастных различий.⁸

7. Факторы профессиональной биографии. Опыт помогает связывать новые знания с практикой, но устойчивые профессиональные привычки могут затруднять освоение новых способов действий. Поэтому программа должна включать анализ профессиональных ситуаций и сопоставление традиционных и современных технологий.

8. Организационные факторы. Мотивацию усиливают равный доступ к обучению, выделение рабочего времени, наставничество, признание результатов, возможность выполнять новые функции и безопасная среда освоения технологий. Профессиональная переподготовка в России относится к дополнительному профессиональному образованию и направлена на получение компетенций для нового вида профессиональной деятельности. Трудовой кодекс предусматривает участие работодателя в подготовке и дополнительном профессиональном образовании работников, а также создание условий для совмещения работы с обучением.⁹

Логика модели может быть представлена следующим образом: профессионально-технологический вызов → признание накопленного опыта → выявление индивидуального образовательного разрыва → формирование личного смысла обучения → безопасное освоение новых действий → профессиональная проба → применение компетенций → организационное признание результата.



Рис. 1. Модель мотивации работников старших возрастных групп к профессиональной переподготовке¹⁰

⁷ Froehlich D.E., Raemdonck I., Beusaert S. Resources to Increase Older Workers' Motivation and Intention to Learn. *Vocations and Learning*. 2023. №16. P. 47–71.

⁸ Балабанова А.В. Роль и место женщины в экономике Российской Федерации. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 2. С. 87–99. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-2-87-99>.

⁹ Трудовой кодекс Российской Федерации (с изменениями на 25 мая 2026 года). — URL:<https://docs.cntd.ru/document/901807664/titles/4P76T9> (дата обращения: 01.06.2026).

¹⁰ Составлено авторами.

Данная модель основана на положении о том, что мотивация старшего работника усиливается, когда технологическая трансформация не обесценивает его прошлое, а создает возможность преобразовать накопленный опыт в новый профессиональный ресурс.

Оценивать мотивацию только по числу работников, направленных на обучение, недостаточно. Необходимо анализировать весь цикл профессиональной переподготовки.

Целесообразно использовать следующие показатели (табл. 1).

Таблица 1

Показатели оценки мотивационной программы ¹¹

Направление оценки	Возможные показатели
Готовность к обучению	намерение участвовать, субъективная ценность программы, оценка необходимости переподготовки
Самозэффективность	уверенность в способности освоить программу и выполнить практические задания
Участие	зачисление, посещаемость, выполнение заданий, завершение программы
Освоение	результаты промежуточной и итоговой аттестации, выполнение профессиональной пробы
Перенос	применение новых компетенций на рабочем месте
Организационный эффект	расширение функций, переход на новую должность, участие в проектах
Социальный эффект	сохранение занятости, снижение риска профессионального вытеснения, повышение профессиональной самостоятельности

Мотивация выше, если программа учитывает профессиональный опыт участников, объясняет практическую ценность каждого модуля, предусматривает реальные рабочие задачи, обеспечивает постепенное освоение цифровых инструментов, не перегружает обучение избыточной терминологией, сочетает индивидуальную и групповую работу, заканчивается профессиональной пробой.

Мотивация работников старших возрастных групп к профессиональной переподготовке формируется в условиях противоречия между высокой потребностью экономики в сохранении опытных работников и ограниченным участием этой категории в программах развития компетенций.

Технологические изменения не означают автоматического снижения способности старших работников к обучению. Основными препятствиями выступают недостаток образовательных возможностей, возрастные стереотипы, слабая самозэффективность, отсутствие времени, неподходящий формат обучения и неопределенность профессионального результата.

Следовательно, мотивация старших работников является не только педагогической, но и кадровой и управленческой задачей. Обучение должно выступать механизмом сохранения профессиональной субъектности, занятости и адаптации к новым требованиям экономики.

Список литературы

1. Балабанова А.В. Роль и место женщины в экономике Российской Федерации. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 2. С. 87–99. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-2-87-99>.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации (с изменениями на 25 мая 2026 года). — URL: <https://docs.cntd.ru/document/901807664/titles/4P76T9> (дата обращения: 01.06.2026).
3. Шестакова Е.Е. Продление трудовой жизни: новые подходы и механизмы стимулирования (из опыта стран ОЭСР). Вестник Института экономики Российской академии наук. 2020. № 1. С. 144–158.
4. Ageing and employment. — URL: <https://www.oecd.org/en/topics/ageing-and-employment.html> (дата обращения: 01.06.2026 г.).
5. Colquitt J.A., LePine J.A., Noe R.A. Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. Journal of Applied Psychology. 2000. № 85(5). P. 678–707.
6. Froehlich D.E., Raemdonck I., Beusaert S. Resources to Increase Older Workers' Motivation and Intention to Learn. Vocations and Learning. 2023. № 16. P. 47–71.

¹¹ Составлено авторами.

7. OECD Employment Outlook 2025. — URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en.html (дата обращения: 01.06.2026 г.).
8. World Economic Forum Annual Meeting 2025. — URL: <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2025/> (дата обращения: 01.06.2026 г.).

References

1. Balabanova A.V. The role and place of women in the economy of the Russian Federation. Entrepreneur's Guide. 2026. Т. 19. № 2. P. 87–99. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-2-87-99>.
2. The Labor Code of the Russian Federation (as amended on May 25, 2026). — URL: <https://docs.cntd.ru/document/901807664/titles/4P76T9> (accessed: 01.06.2026).
3. Shestakova E.E. Prolonging working life: new approaches and incentive mechanisms (from the experience of OECD countries). Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2020. No. 1. Pp. 144–158.
4. Ageing and employment. — URL: <https://www.oecd.org/en/topics/ageing-and-employment.html> (дата обращения: 01.06.2026 г.).
5. Colquitt J.A., LePine J.A., Noe R.A. Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. Journal of Applied Psychology. 2000. № 85(5). P. 678–707.
6. Froehlich D.E., Raemdonck I., Beusaert S. Resources to Increase Older Workers' Motivation and Intention to Learn. Vocations and Learning. 2023. № 16. P. 47–71.
7. OECD Employment Outlook 2025. — URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en.html (дата обращения: 01.06.2026 г.).
8. World Economic Forum Annual Meeting 2025. — URL: <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2025/> (дата обращения: 01.06.2026 г.).

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 15.06.2026; одобрена после рецензирования 24.08.2026; принята к публикации 10.09.2026.

The article was submitted 15.06.2026; approved after reviewing 24.08.2026; accepted for publication 10.09.2026.