

**ИНКЛЮЗИВНОЕ ОБЩЕСТВО.
ТРУДОУСТРОЙСТВО ПОЖИЛЫХ ЛЮДЕЙ.
ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЕ НА ТЕРРИТОРИИ БЕЛАРУСИ**

А.А. Горбатенко

М.Н. Капуста, студентка, 2 курс

*Полоцкий государственный университет имени Ефросинии Полоцкой,
Беларусь*

В статье называются и раскрываются проблемы трудоустройства пожилых людей в нашей стране инклюзивного общества. В число этих проблем входит низкая гибкость условий труда, недостаток целевых программ, психологические проблемы и нехватка цифровых навыков у пожилых людей, что требует дополнительных усилий по обучению и создает для них ситуацию двойной нагрузки, когда необходимо одновременно осваивать новые технологии и демонстрировать свою профессиональную компетентность. Помимо этого, значительным барьером остается устойчивое влияние возрастных стереотипов среди работодателей, которые зачастую ассоциируют возраст с меньшей производительностью, неспособностью к обучению и рисками для здоровья.

Ключевые слова: *инклюзивное общество, пожилые люди, пенсионное законодательство.*

В современной Беларуси, как и во многих других странах мира, наблюдается устойчивая тенденция к демографическому старению населения. Этот процесс характеризуется неуклонным увеличением доли граждан пожилого возраста в общей структуре общества. С одной стороны, это создает определенную нагрузку на пенсионную систему и здравоохранение, но с другой – ведет к нерациональной потере огромного профессионального и жизненного потенциала значительной части общества. Опыт, знания, лояльность и трудовая дисциплина старшего поколения зачастую остаются невостребованными, что противоречит принципам инклюзивного общества, ориентированного на полную интеграцию всех социальных групп.

На сегодняшний день существует очевидное и глубокое противоречие. С одной стороны, пожилые люди обладают уникальным багажом профессиональных компетенций, практических навыков и богатым опытом, накопленным за дол-

гие годы работы. С другой стороны, они сталкиваются с комплексом барьеров на рынке труда, которые системно ограничивают их возможности для трудоустройства и дальнейшей профессиональной самореализации. Эти барьеры носят как нормативный и экономический, так и социально-психологический характер, что в совокупности затрудняет построение по-настоящему инклюзивного трудового пространства в Республике Беларусь.

Целью данной научной статьи является комплексный анализ текущей ситуации и выявление ключевых проблем, препятствующих эффективному трудоустройству лиц пожилого возраста в Республике Беларусь. На основе проведенного анализа авторы ставят задачу сформулировать конкретные и реализуемые практические решения и рекомендации для государственных органов, институтов рынка труда и самих работодателей, направленные на преодоление существующих барьеров и способствующие интеграции пожилых людей в экономическую жизнь страны.

Проведенный анализ позволяет систематизировать ключевые проблемы трудоустройства пожилых людей в Республике Беларусь, выделив три основные группы барьеров, исходящих от разных участников социально-трудовых отношений: со стороны работодателей, государства и самих пожилых людей.

Со стороны работодателей наиболее значимыми препятствиями являются укоренившиеся стереотипы и низкая гибкость условий труда. Возрастные стереотипы проявляются в устойчивых предубеждениях, связывающих старший возраст с предполагаемой низкой производительностью, консервативностью мышления, сопротивлением инновациям и повышенными рисками для здоровья, что ведет к росту пропусков по болезни. Эти стереотипы приводят к скрытой возрастной дискриминации на всех этапах – от составления вакансий, где зачастую присутствуют негласные возрастные ограничения, до проведения собеседований и принятия кадровых решений. Низкая гибкость условий труда заключается в нежелании или отсутствии экономических стимулов у предприятий адаптировать рабочие места под потребности пожилых сотрудников. Речь идет о повсеместном доминировании стандартного полного рабочего дня при дефиците таких форм занятости, как частичная занятость, удаленная работа, гибкий график или проектная деятельность. Отсутствие программ постепенного выхода на пенсию и адаптации нагрузок также сужает для пенсионеров круг доступных и приемлемых вакансий, не учитывая их физиологические особенности и потребности в балансе между работой и здоровьем.

Со стороны государства проблемы концентрируются вокруг недостатка целевых программ и негибкости пенсионного законодательства. Существующая нормативно-правовая база, включая Трудовой кодекс, формально запрещает

дискриминацию по возрасту, однако она не подкреплена достаточным количеством проактивных и стимулирующих мер. Наблюдается явный недостаток специализированных государственных и региональных программ, направленных именно на трудоустройство лиц пенсионного возраста. К ним можно отнести отсутствие целевых субсидий и значимых налоговых льгот для работодателей, готовых принимать на работу пожилых граждан и создавать для них адаптированные условия. Кроме того, практически отсутствуют широкомасштабные программы переобучения и повышения квалификации, ориентированные именно на эту возрастную группу и учитывающие специфику их восприятия и потребности рынка труда. Отдельной серьезной проблемой является негибкость пенсионного законодательства. Действующая система зачастую создает так называемую «ловушку бедности», когда работающий пенсионер может столкнуться с ограничениями или сложностями в выплате пенсии в полном объеме, что существенно снижает его мотивацию к официальному трудоустройству после выхода на пенсию, подталкивая к неформальной занятости без каких-либо социальных гарантий.

Со стороны самих пожилых людей барьеры носят в основном характер нехватки цифровых навыков и преодоления психологических проблем. Цифровой разрыв является одним из наиболее критичных препятствий в условиях стремительной цифровизации экономики и общества. Многие представители старшего поколения не обладают достаточными знаниями и уверенностью для использования современных компьютерных программ, специализированного программного обеспечения, онлайн-сервисов для поиска работы (таких как сайты по трудоустройству) и цифровых средств коммуникации. Это автоматически закрывает для них доступ к целому ряду профессий и вакансий, где цифровая грамотность является базовым требованием, и создает ситуацию двойной нагрузки, когда необходимо одновременно осваивать новые технологии и доказывать свою профессиональную состоятельность. Психологические барьеры включают в себя как внутренние, так и внешние факторы. К внутренним относится снижение уверенности в своих силах, профессиональный пессимизм, страх конкуренции с более молодыми и динамичными кадрами, а также боязнь неудачи и неспособности адаптироваться к новым требованиям. Внешним проявлением является влияние общественных стереотипов, которые внушают пожилым людям мысль о том, что их время прошло и они являются менее ценными для экономики, что формирует у них пассивную позицию в поиске работы и нежелание активно предлагать себя на рынке труда.

Преодоление выявленных системных барьеров требует комплексного подхода и консолидированных усилий всех субъектов социально-трудовых отношений. Предлагаемые решения структурированы по трем ключевым направлениям.

Для государства необходим переход от декларативных норм к реализации конкретных стимулирующих мер. Первоочередной задачей является разработка и внедрение пакета экономических стимулов для работодателей. Это может включать в себя целевую программу субсидирования части затрат на заработную плату работников пенсионного возраста в течение первого года их трудоустройства, а также предоставление значимых налоговых льгот по отчислениям в фонд социальной защиты для таких работников. Это позволит снизить финансовые риски предприятий и повысит их заинтересованность в найме пожилых граждан. Вторым критически важным направлением является создание общереспубликанской системы программ переобучения и повышения квалификации для лиц предпенсионного и пенсионного возраста. Такие программы должны быть максимально практико-ориентированными, учитывать региональную специфику рынка труда и предлагать актуальные навыки, включая, в обязательном порядке, модули по базовой цифровой грамотности. Финансирование может осуществляться через центры занятости населения в форме образовательных ваучеров. Кроме того, требуется реформа пенсионного законодательства в части, касающейся работающих пенсионеров, с целью устранения любых скрытых недостатков, чтобы труд после выхода на пенсию был финансово привлекательным и не приводил к потере социальных преимуществ.

Для бизнеса ключевые решения лежат в плоскости управления человеческими ресурсами и корпоративной культуры. Одной из наиболее эффективных практик является целенаправленное развитие института наставничества (менторства), где опытные пожилые сотрудники передают свои знания и навыки молодым специалистам. Это не только формализует и сохраняет уникальные компетенции внутри компании, но и повышает социальный статус и вовлеченность самих наставников. Второй мерой является внедрение политики гибкости условий труда. Это подразумевает активное использование таких форматов, как частичная занятость, удаленная работа, гибкий график, сокращенная рабочая неделя и разделение одной ставки между двумя сотрудниками. Такой подход позволяет адаптировать рабочую нагрузку под индивидуальные возможности пожилого сотрудника, тем самым продлевая его профессиональную активность. Третий блок решений связан с пересмотром кадровых процессов. Необходимо проводить тренинги для HR-специалистов и руководителей по вопросам возрастного разнообразия, исключить из вакансий скрытые возрастные ограничения, адаптировать процедуры собеседований и разработать программы адаптации и развития карьеры, учитывающие потребности сотрудников разных возрастных групп.

Для общества и некоммерческого сектора основная роль заключается в создании благоприятной среды и преодолении социально-психологических барьеров. Крайне важны широкомасштабные программы повышения цифровой грамотности для пожилых людей, которые могли бы реализовываться на базе публичных библиотек, центров социального обслуживания, общественных организаций и при поддержке волонтеров. Эти курсы должны быть доступными, бесплатными и обучать не только базовым компьютерным навыкам, но и тому, как использовать онлайн-сервисы для поиска работы, портал госуслуг и средства онлайн-коммуникации. Параллельно необходима реализация информационной кампании, направленной на изменение общественного мнения и развенчание устоявшихся возрастных стереотипов. Через СМИ, социальные сети и публичные мероприятия следует популяризировать позитивные примеры активного и продуктивного долголетия, ценность опыта и мудрости пожилых людей, формируя тем самым новый, инклюзивный нарратив, в котором возраст воспринимается не как недостаток, а как ресурс и преимущество для общества и экономики в целом.

Проведенное исследование проблем трудоустройства пожилых людей в Республике Беларусь наглядно демонстрирует, что формирование подлинно инклюзивного общества, в котором возраст не становится барьером для профессиональной самореализации, не может быть достигнуто усилиями одной группы или за счет единичных мер. Ключевой вывод заключается в том, что преодоление существующих системных барьеров требует скоординированных и совместных усилий государства, бизнеса и институтов гражданского общества. Каждый из этих субъектов обладает уникальными ресурсами и рычагами влияния. Государство задает правовые и экономические рамки, создавая стимулы и устраняя слабые стороны, такие как негибкость пенсионной системы. Бизнес, являясь основным создателем рабочих мест, непосредственно реализует политику возрастного разнообразия через адаптацию HR-процессов и условий труда. Некоммерческие организации и общественные объединения выполняют критически важную роль «социального моста», работая на уровне местных сообществ, предоставляя образовательные программы и меняя общественное мнение. Только синергия этих трех сторон способна создать устойчивую экосистему, в которой опыт и потенциал старшего поколения будут не утрачиваться, а получать новое применение.

Значение эффективного решения вопроса трудоустройства пожилых граждан выходит далеко за рамки социальной справедливости и является стратегическим ключом к ответу на серьезные демографические и экономические вызовы, стоящие перед Беларусью. С демографической точки зрения, это прямой путь к смягчению последствий старения населения, позволяющий увеличить

долю экономически активного населения, снизить нагрузку на пенсионную систему и повысить совокупный доход домохозяйств. С экономической точки зрения, это вопрос сохранения и рационального использования человеческого капитала страны. Опыт, профессиональная этика, лояльность и «корпоративная память» пожилых работников представляют собой уникальный актив, потеря которого невосполнима. Их интеграция в трудовые отношения способствует повышению стабильности и производительности труда, а также укреплению межпоколенческих связей на рабочих местах через менторство. Таким образом, политика, направленная на поощрение занятости пожилых людей, — это не просто социальная благотворительность, а инвестиция в устойчивое развитие и экономическую безопасность страны, превращающая «демографический вызов» в «демографическую возможность».

Список использованных источников

1. Демографический ежегодник Республики Беларусь, 2023: статистический сборник [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by>. – Дата доступа: 16.11.2025.
2. О мерах по реализации Национальной программы по усилению социальной защищенности граждан на 2023-2025 годы [Электронный ресурс] // Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://mintrud.gov.by>. – Дата доступа: 16.11.2025.
3. Иванова, Т. Е. «Серебряная» экономика: потенциал занятости лиц старшего возраста в Беларуси / Т. Е. Иванова // Белорусский экономический журнал. – 2022. – № 4 (85). – С. 112–125.
4. Working Better with Age [Электронный ресурс] // OECD Publishing. – Режим доступа: <https://www.oecd.org>. – Дата доступа: 16.11.2025.
5. Ageing Europe: Looking at the Lives of Older People in the EU [Электронный ресурс] // Eurostat. – Режим доступа: <https://ec.europa.eu/eurostat>. – Дата доступа: 16.11.2025.