

ГЕНДЕРНЫЕ И ВОЗРАСТНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Д.З. Сабирова, студент

Научный руководитель: Т.А. Даутова, канд. социол. наук, доцент
Уфимский университет науки и технологий
(Россия, г. Уфа)

DOI:10.24412/2500-1000-2026-5-2-353-357

Аннотация. Статья рассматривает гендерные и возрастные аспекты управления персоналом в российских организациях. Исследование основано на анализе статистических данных. Раскрывается влияние гендерных и возрастных аспектов на подбор, адаптацию, мотивацию, обучение, оценку и карьерный рост сотрудников. Обосновывается необходимость прозрачных процедур, оценки деловых качеств, профилактики дискриминации и развития межпоколенческого взаимодействия. Учёт этих различий повышает устойчивость организации, вовлечённость персонала и качество управленческих решений.

Ключевые слова: управление персоналом; гендер; возраст; многообразие; дискриминация; кадровая политика; мотивация; адаптация; корпоративная культура; равные возможности.

Современное управление персоналом в российских организациях развивается в условиях цифровизации, демографических изменений и растущих требований к человеческому капиталу. Сегодня важно смотреть на работника шире, чем просто как на исполнителя должностных обязанностей. Для организации имеют значение его компетенции, опыт, ценности и способность к обучению. Поэтому гендерные и возрастные аспекты напрямую влияют на эффективность найма, адаптации, мотивации, развития и удержания сотрудников.

Актуальность темы в том, что различия между людьми могут усиливать организацию, если руководитель грамотно использует их как ресурс. Но если кадровые решения принимаются под влиянием стереотипов, это создаёт риски: снижается мотивация, ограничивается конкуренция и появляются правовые последствия для работодателя.

Цель выполненного исследования – показать роль гендерного и возрастного аспектов в управлении персоналом в российских организациях.

Под гендерными аспектами понимается не просто разделение сотрудников на мужчин и женщин, а учёт социальных ролей, возможностей и ограничений, которые проявляются в трудовой деятельности. Такой подход не должен закреплять стереотипы о «мужских» и «женских» профессиях. Главная задача –

обеспечить каждому сотруднику равный доступ к развитию, справедливой оплате, участию в принятии решений и карьерному продвижению.

Возрастные аспекты связаны с тем, что в одной организации работают представители разных поколений. Молодые специалисты быстрее осваивают цифровые инструменты, сотрудники среднего возраста обладают устойчивыми компетенциями и опытом, а работники старшего возраста сохраняют профессиональную память компании и часто выступают хорошими наставниками. Эффективный руководитель использует сильные стороны каждой группы, не сводя человека к его возрасту.

Согласно Трудовому кодексу РФ, кадровые решения должны основываться исключительно на деловых качествах работника. Запрещена дискриминация по полу, возрасту, семейному положению и другим признакам, не связанным с профессиональной деятельностью [1].

Актуальность подтверждается данными Росстата за 2025 год. Численность занятых в экономике России составляет около 74-75 млн человек. Мужчины составляют примерно 51% занятых, женщины – около 49%. Средний возраст работника в России достиг 42-43 лет [2]. Ниже представлена структура занятости населения России по полу, отраслям и возрасту.

Таблица 1. Общая занятость мужчин и женщин в РФ [3]

Категория	Численность	Доля
Мужчины	38 млн	51-52%
Женщины	36 млн	48-49%

По данным Росстата (табл. 1), мужчины незначительно преобладают в структуре занятости населения России.

Таблица 2. Отрасли с преобладанием мужчин и женщин [3]

Отрасль	Преобладающий пол	Доля
Образование	Женщины	80-83%
Здравоохранение	Женщины	78-80%
Финансы и страхование	Женщины	65-70%
Строительство	Мужчины	85-88%
Добыча полезных ископаемых	Мужчины	80-85%
Транспорт и логистика	Мужчины	75-80%

Согласно данным таблицы 2, женщины чаще заняты в образовании (80-83%), здравоохранении (78-80%) и финансах и страховании (65-70%), а мужчины преобладают в строительстве (85-88%), добыче полезных ископаемых (80-85%) и транспортной сфере (75-80%).

Таблица 3. Возрастная структура занятости и уровень заработной платы [3]

Возраст	Основные сферы	Особенности	Средняя зарплата
16-35 лет	IT, торговля, сервис	Высокая мобильность	45-70 тыс. руб.
36-54 года	Промышленность, управление	Максимальный опыт	70-110 тыс. руб.
55+ лет	Образование, медицина	Наставническая роль	45-75 тыс. руб.

Анализ возрастной структуры занятости (табл. 3) показывает, что работники в возрасте 16-35 лет заняты в основном в IT, торговле, сервисе. В промышленности и управлении преобладают работники в возрасте 36-54 лет. в сфере медицины и образования задействованы в основном работники в возрасте старше 55 лет.

Наиболее высокий уровень заработной платы характерен для работников среднего возраста, обладающих профессиональным опытом и устойчивыми компетенциями.

Рассмотрим гендерные ограничения по профессиям. В России действует запрет дискриминации по полу и возрасту, однако гендерный фактор заметен при подборе персонала. Часто работодатели используют неформальные критерии: возраст, наличие детей, семейное положение или представления о «подходящем» поле для должности. Похожие скрытые барьеры существуют и в карьерном продвижении [4]. Как отмечают исследователи, для женщин во многих сферах деятельности существует т.н. «стеклянный потолок». Женщины реже рассматриваются на руководящие позиции [5], в то время как мужчины реже продвигаются по карьерной лестнице в

сферах, традиционно считающихся «женскими».

Чтобы избежать этого, нужны прозрачные критерии повышения, регулярная оценка результатов, открытые конкурсы и анализ оплаты труда по сопоставимым должностям.

Возрастной фактор тоже требует внимания. Молодых иногда считают недостаточно ответственными, а сотрудников старшего возраста – менее гибкими и обучаемыми [6]. Такие стереотипы приводят к потере ценных кадров. Грамотный менеджер оценивает конкретные результаты, мотивацию и готовность к развитию.

Важным инструментом работы с возрастным разнообразием является система адаптации. Молодым сотрудникам нужна помощь в понимании корпоративных правил, опытные нуждаются в освоении новых внутренних процессов. На наш взгляд адаптацию нужно строить поэтапно:

- 1) на первом этапе нужно организовать знакомство с организацией и должностными требованиями;
- 2) на втором этапе закрепить наставника;
- 3) на третьем этапе оценить первые результаты;

4) далее, в случае необходимости, корректировать индивидуальный план развития;

5) установить обратную связь от руководителя и сотрудника.

Мотивация сотрудников тоже имеет гендерные и возрастные особенности, но универсальных схем лучше избегать. Более эффективен индивидуальный подход: сочетание достойной оплаты, признания достижений, обучения, гибкого графика и комфортного психологического климата, и доброжелательной атмосферы в коллективе.

Для эффективной работы коллектива важно налаживать межпоколенческое взаимодействие. Разные поколения по-разному воспринимают коммуникацию, скорость изменений и баланс работы и жизни. Чтобы снизить конфликты, полезно: формировать смешанные проектные команды; использовать наставничество с учетом задач; организовывать совместное обучение; развивать уважительную коммуникацию и культуру обратной связи; оценивать сотрудников исключительно по результатам.

Например, российская компания «Техно-николь» при подборе руководителей подразделений активно использует матрицу компетенций. Компания отказалась от субъективных оценок и внедрила четкие критерии оценки кандидатов (управленческий опыт, знание технологических процессов, результаты реализованных проектов, способность работать с разновозрастной командой, скорость обучения). Собеседование проводится по единым стандартизированным вопросам, а результаты фиксируются в оценочном листе. После назначения нового руководителя часто организуется взаимный обмен опытом: более опытные сотрудники передают знания о внутренних процедурах и корпоративной культуре, а молодые специалисты помогают с цифровизацией и современными инструментами. Такой подход позволил существенно снизить влияние стереотипов и повысить объективность кадровых решений [7].

Обучение и развитие персонала тоже должно строиться по реальным потребностям, а не по возрасту: молодым предложить наставничество, среднему возрасту – проектное и управленческое обучение, старшим – цифровая грамотность и передача опыта.

Ключевую роль в управлении трудовыми отношениями играет организационная (корпоративная) культура [8]. Этический кодекс, политика равных возможностей, прозрачные процедуры рассмотрения жалоб и обучение руководителей помогают предотвращать дискриминацию. Эффективность можно оценивать по структуре персонала, доле разных групп работников в обучении и продвижении, уровню текучести и результатам опросов вовлеченности.

Проведенное исследование гендерных и возрастных аспектов управления персоналом в российских организациях позволило выявить сложную систему взаимосвязей между демографическими характеристиками сотрудников и эффективностью управленческих практик. На основе анализа теоретических подходов и эмпирических данных можно сделать вывод, что игнорирование гендерных и возрастных особенностей в HR-менеджменте ведёт к снижению вовлеченности персонала, росту текучести кадров и упущенным возможностям для развития организации.

В отношении гендерных аспектов было установлено, что, несмотря на формально равные права, в российских компаниях сохраняются скрытые барьеры для карьерного роста женщин, особенно на руководящих позициях. Анализ статистических данных и корпоративных кейсов демонстрирует, что женщины чаще занимают должности в сферах HR, бухгалтерии, административной поддержки, тогда как мужчины доминируют в технических и стратегических направлениях. Это связано не столько с профессиональными компетенциями, сколько с устойчивыми стереотипами и организационной культурой. Вместе с тем организации, внедряющие политику гендерного равенства (прозрачные критерии продвижения, менторские программы для женщин, гибкий график), демонстрируют более высокую инновационную активность и лояльность сотрудников. Особого внимания заслуживает феномен «стеклянного потолка» и «липкого пола», который требует целенаправленных мер со стороны HR-служб: от аудита кадровой политики до тренингов по осознанному управлению разнообразием.

Что касается возрастных аспектов, исследование подтвердило наличие существенных различий в мотивационных профилях, стилях

коммуникации и предпочтениях в обучении у представителей разных поколений. Так, сотрудники предпенсионного и пенсионного возраста демонстрируют высокую лояльность, глубокие отраслевые знания и приверженность традициям, но испытывают трудности с адаптацией к цифровым технологиям. Представители поколения Y (миллениалы) ориентированы на баланс работы и личной жизни, регулярную обратную связь и возможности для самореализации, тогда как поколение Z уже на старте карьеры предъявляет повышенные требования к корпоративной этике, социальной ответственности бизнеса и прозрачности управленческих решений. Эти различия создают как риски (конфликты в командах, недопонимание), так и возможности (обмен опытом, синергия компетенций), которые могут быть реализованы через практики межпоколенческого наставничества и гибкие HR-инструменты.

Особую специфику в контексте российской действительности приобретает проблема возрастной дискриминации (эйджизма), которая часто носит латентный характер. В условиях дефицита квалифицированных кадров и демографических вызовов (старение населения, отток молодёжи из ряда отраслей) неиспользование потенциала опытных сотрудников и отсутствие систем преемственности становятся критическими факторами риска для устойчивости бизнеса. Одновременно наблюдается тенденция к омоложению управленческих команд в высокотехнологичных секторах, что требует разработки механизмов интеграции молодых лидеров в сложившиеся корпоративные иерархии.

На основе полученных результатов сформулированы ключевые рекомендации для российских организаций. Во-первых, необходимо внедрять дифференцированные подходы к управлению персоналом с учётом гендерных и возрастных характеристик: персонализированные программы обучения, гибкие форматы занятости, целевые карьерные треки. Во-вторых, целесообразно развивать культуру инклюзии через обучение руководителей,

формирование кросс-функциональных команд и прозрачные системы оценки эффективности. В-третьих, важно актуализировать локальные нормативные акты, исключая формулировки, потенциально ведущие к дискриминации, и закрепляя принципы равных возможностей. Наконец, перспективным направлением видится использование цифровых HR-платформ для анализа демографического профиля организации и прогнозирования кадровых рисков.

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении понятийного аппарата (в частности, взаимосвязи категорий «гендер», «возраст» и «организационное поведение») и расширении эмпирической базы за счёт данных по российскому рынку труда. Практическая ценность работы состоит в возможности применения предложенных рекомендаций для повышения эффективности HR-менеджмента, снижения конфликтности в коллективах и формирования устойчивой кадровой стратегии в условиях социально-демографических изменений.

Перспективы дальнейшего исследования связаны с углублённым изучением поколенческой динамики в контексте цифровой трансформации, анализом влияния гендерно-возрастных факторов на инновационную активность компаний и разработкой отраслевых моделей инклюзивного управления персоналом. Особое внимание следует уделить мониторингу изменений, вызванных внешними шоками (экономическими, технологическими, социальными), и их воздействию на гендерно-возрастную структуру трудовых коллективов.

Таким образом, учёт гендерных и возрастных аспектов в управлении персоналом перестаёт быть вопросом социальной справедливости и становится стратегическим императивом для российских организаций, нацеленных на долгосрочный успех в условиях глобальной конкуренции. Реализация принципов разнообразия и инклюзивности открывает новые возможности для раскрытия человеческого потенциала и устойчивого развития бизнеса.

Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Ст. 3 «Запрещение дискриминации в сфере труда» // КонсультантПлюс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/.

2. Росстат. Женщины и мужчины России. 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13215>.
3. Росстат. Труд и занятость в России. 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13210>.
4. Сытник А.А. Гендерные особенности управления персоналом организации / А.А. Сытник, А.В. Храмова // Вестник Национального Института Бизнеса. – 2023. – № 1(49). – С. 192-202. – EDN GWGYJK.
5. Даутова Т.А. Гендерное представительство в органах государственной власти Российской Федерации // Евразийский юридический журнал. – 2022. – № 5 (168). – С. 462-464.
6. Селезнева Е.В. Половые и возрастные особенности в структуре управленческих ролей / Е.В. Селезнева, А.В. Трифонова, Е.Г. Чирковская // Государственное управление. Электронный вестник. – 2021. – № 85. – С. 142-166. – DOI 10.24412/2070-1381-2021-85-142-166. – EDN QXXXVI.
7. Пример заполнения матрицы компетенций персонала // Директор по персоналу, 2024-2025 гг. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67445-matrixa-kompetentsiy-kak-sostavit-19-m8>.
8. Даутова Т.А. Социология управления: учебное пособие. – Уфа: Уфимский университет науки и технологий, 2025. – 228 с.

GENDER AND AGE ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN RUSSIAN ORGANIZATIONS

D.Z. Sabirova, *Student*

Supervisor: *T.A. Dautova, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor*

**Ufa University of Science and Technology
(Russia, Ufa)**

***Abstract.** The article examines gender and age aspects of personnel management in Russian organizations. The study is based on the analysis of statistical data. The impact of gender and age aspects on the selection, adaptation, motivation, training, assessment and career growth of employees is disclosed. The need for transparent procedures, assessment of business qualities, prevention of discrimination and the development of intergenerational interaction is justified. Taking into account these differences increases the stability of the organization, staff involvement and the quality of management decisions.*

***Keywords:** personnel management; gender; age; diversity; discrimination; personnel policy; motivation; adaptation; corporate culture; equal opportunities.*