



Age-diversity: разнообразие как ресурс



## ВИКТОРИЯ КАБАКОВА

ведущий консультант  
практики HR-маркетинг



[kabakova@ecopsy.ru](mailto:kabakova@ecopsy.ru)

# ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



## ВРЕМЯ

с 11:00 до 12:00  
(по Московскому  
времени)



## ВОПРОСЫ

Вопросы ведущему  
можно задавать  
в «общем чате»  
в течение всего  
вебинара



## ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Если есть технические  
вопросы – пишите  
в «общий чат»

## О чем мы будем говорить на вебинаре?

- 1** Российский контекст развития age-diversity: демографическая яма и пенсионный хайп. Какие требования к HR-практикам задает такой контекст?
- 2** Возрастное разнообразие рабочих коллективов: как увидеть в нем пользу и правильно ее извлечь?  
На примерах актуальных российских кейсов по age-diversity.
- 3** Возрастные когорты и Big Data: в чем действительно проявляется разница между поколениями?  
Итоги всероссийского исследования вовлеченности в контексте возраста.



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

Социально-культурный контекст  
развития практик age-diversity в России:  
демографическая яма и пенсионный хайп

## Переосмысление возраста: от «фрика» к моде, от моды в масс-культуру, от масс-культуры до новых ролевых моделей



- Образы «новой старости» - с конца 90х - начала 2000х как массовое явление, и у нас, и за рубежом практически одновременно.
- Самый яркий и заметный внешне маркер – внешний вид, «нетипичный для стариков» + «нетипичные формы поведения».
- Основной «канал распространения» – соцсети (фото- и видеопроекты), мода, реклама, массовая культура.

**Теряется монолитность возраста 50+**  
**Дифференцируются контент и атрибуты**  
**Разнообразие названий и самоназваний –**  
**поиск идентификации**

## Время реализовать себя: «несвойственное» возрасту поведение



Мария Колтакова, Белгород (96)

Подробнее:

<https://www.youtube.com/watch?v=wZP620qJ9II>

«Баба Лена – путешественница»,  
Красноярск, (90)

[https://www.instagram.com/babushka\\_1927/](https://www.instagram.com/babushka_1927/)



«Звезда инстаграмма»

Раиса Гладских Челябинск, (90)

[https://www.instagram.com/raisa\\_90years\\_old/](https://www.instagram.com/raisa_90years_old/)

**Еще один маркер – поступки, «несвойственные» возрасту, некая активность, деятельность, привлекающая внимание**

## Переосмысление возраста в массовой культуре: кино, сериалы, реклама



«Неудержимые»  
(фильмы, 2010 - 2014)



«Стажер»  
(фильм, 2015)



«Юная»  
(сериал, с 2015)

## Качественное переосмысление темы возраста в 2019 году: фокус на смыслах



«Терминатор: Темные судьбы»  
(фильм, 2019)

«Метод Комински»  
(сериал, 2018-2019)



## Каковы причины такого яркого тренда?

Скорее всего, впервые за все время существования человечества возрастная когорта от 45 и выше представлена столь объемно (особенно в развитых странах) и разнообразно:

- **«Бонусные годы»:** продолжительность жизни увеличилась, «первопроходцы» начинают проживать эти бонусные года совершенно новым способом (в 2015 году на планете жили 901 млн человек старше 60 лет. По прогнозу ООН, к 2030 году их будет 1,4 млрд, к 2050-му — 2,1 млрд);
- **«Есть финансовый ресурс»:** растет сегмент потребителей старшей возрастной группы. «Говоря о потребительских предпочтениях людей зрелого возраста, стоит понимать, что на их долю сегодня приходится почти 2/3 всех покупок, отметила Ольга Горелова, исполнительный директор ROMIR»;
- **«Есть чем заняться»:** произошло усложнение и интеллектуализация видов деятельности (освобождение труда, появление разнообразного досуга);
- **«Внуки уже не моя задача»:** изменение структуры семьи приводит к тому, что старшее поколение не столь включено в заботу о подрастающем поколении, как еще 20 лет назад, больше свободного времени и свободы в целом.

## Новая классификация возрастов, принятая Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ, 2017):

Возраст, лет	Название
0-17	Детский
<b>18-44</b>	<b>Молодой</b>
45-59	Средний
60-74	Пожилой
75-90	Старческий
90+	Долголетие

**Мы с вами - свидетели новой возрастной революции.  
В конце XX – начале XXI века появилось новое понимание взросления и старения**

## Определяемся с понятиями: что такое «петля хайпа»?



## «Пенсионный хайп»



## Общество осмысляет новые возрастные границы

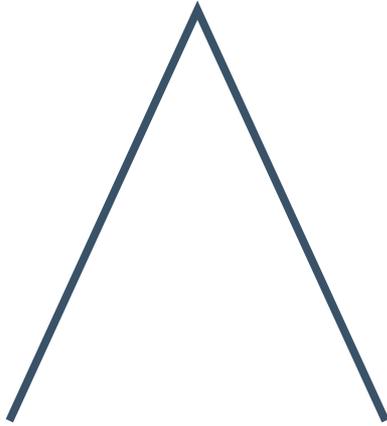
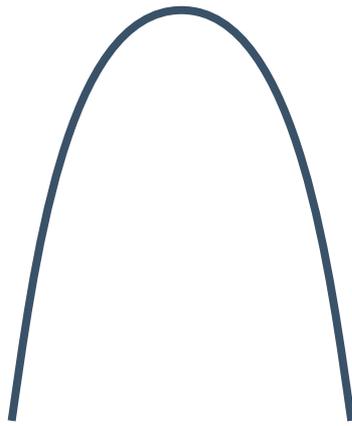
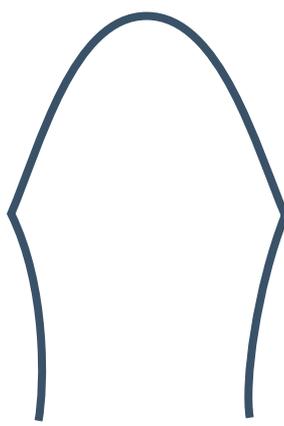
### Проекты «снизу», отвечают на вопрос «Как жить? Чем заняться?», задают ролевые модели

- «Возраст счастья» (проект в социальных СМИ, книга, фестиваль)
- «Олдушка»
- Change-ager
- «Баба-деда»
- «Подиум зрелой красоты»
- «Компания для всех возрастов»
- **Фестиваль YoungOld**
- Более 40 сообществ в русскоязычном сегменте Фейсбука
- .....

### Проекты «сверху», задают ресурсы и социально значимые ориентиры в новой реальности

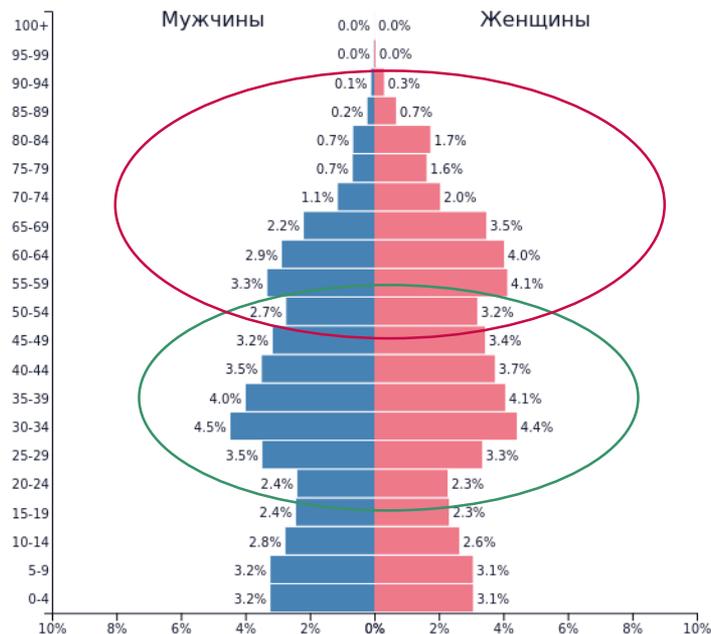
- «Общество для всех возрастов»
- «Выставка-форум 50+»
- Сбербанк активно
- «Серебряный университет»
- «Московское долголетие»
- **«Моя работа» (Центр занятости населения при Правительстве Москвы)**
- **WorldSkills 50+ Программа обучения предпенсионеров**
- **«Старшее поколение» (Федеральная программа)**

## Виды возрастных пирамид

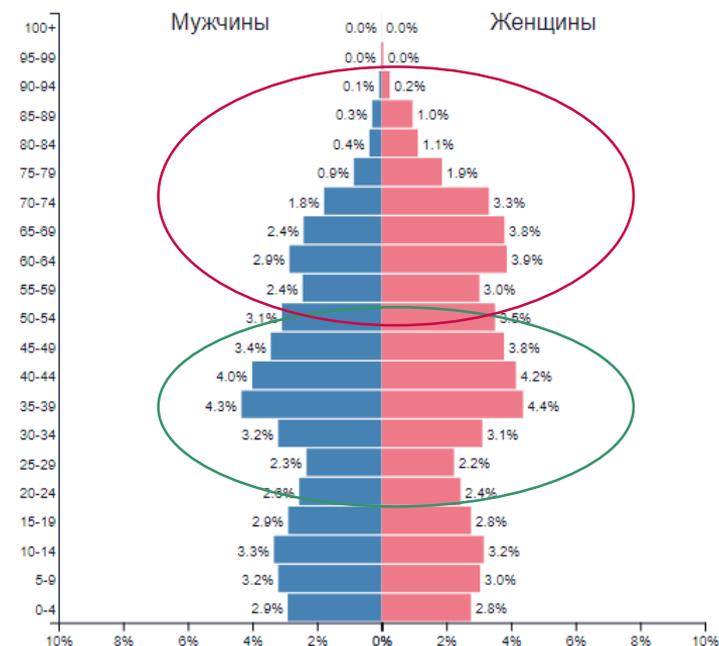
Возраст	Развивающаяся популяция	Стабильная популяция	Вымирающая популяция (деградирующее общество)	
45-85 и старше				
15-44				
0-14				
	<p><b>1.</b> Пирамида с широким основанием</p>	<p><b>2.</b> «Колокол»</p>	<p><b>3. а)</b> «Урна»</p>	<p><b>3. б)</b> «Монумент» или «Обелиск»</p>

# Половозрастная пирамида населения России в 2019 и 2025 годах – «урна», вымирающая популяция

## 2019



## 2025



Источник:  
<https://www.populationpyramid.net/ru/россия/>

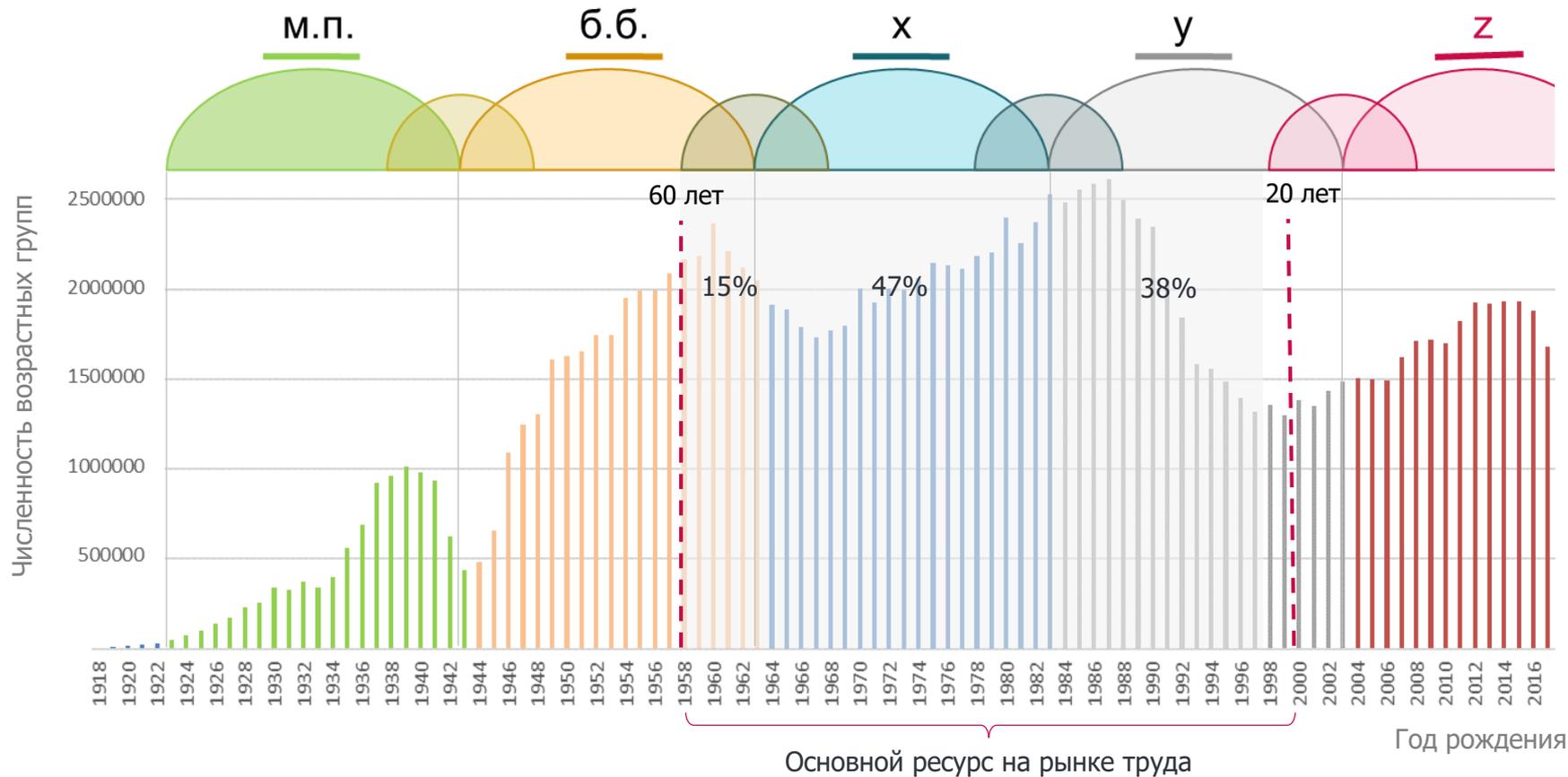
**Россия - 2019**  
 Население: **143,101,836**

## Доля старшего поколения в населении России

### С какой скоростью будет стареть население России

Год	Численность населения старше трудоспособного возраста	Доля от всего населения России
2006	29,4 млн чел.	20,5%
2016	36,1 млн чел.	24,6%
2026	41,2 млн чел.	27,8%
2031	42,3 млн чел.	28,7%

# Демографический ресурс рынка труда РФ на 1 января 2019 г.



## Уникальность российской ситуации

- На рынке труда присутствует 4 (а в некоторых отраслях и 5!) поколений сразу
- Для работодателей характерен эйджизм, причем его даже не скрывают (как и для общества в целом). Приоритет однозначно отдается молодым кандидатам, уже с 40 лет кандидаты отмечают свою «меньшую востребованность»
- Есть «возрастной перекосяк» по отраслям: IT, маркетинг&реклама, СМИ – «молодые отрасли», сельское хозяйство, наука, образование, промышленность – «возрастные отрасли»
- Пенсионная реформа, к которой «никто не был готов» – и одновременно запретительные меры для работодателей («не увольнять предпенсионеров и пенсионеров»), что создает тревогу у работодателей и нежелание работать с возрастными работниками.
- Типовое представление о жизненном пути и карьере – «школа, вуз, работа 1, работа 2, курсы повышения квалификации, карьерный рост, работа 3... пенсия». Вариант с началом карьеры в совершенно новой области – мало распространен.
- Long Life Learning & Adult education - тенденция, которая только набирает обороты. Люди пока не ставят себе задачу постоянно повышать свою квалификацию и развивать компетенции

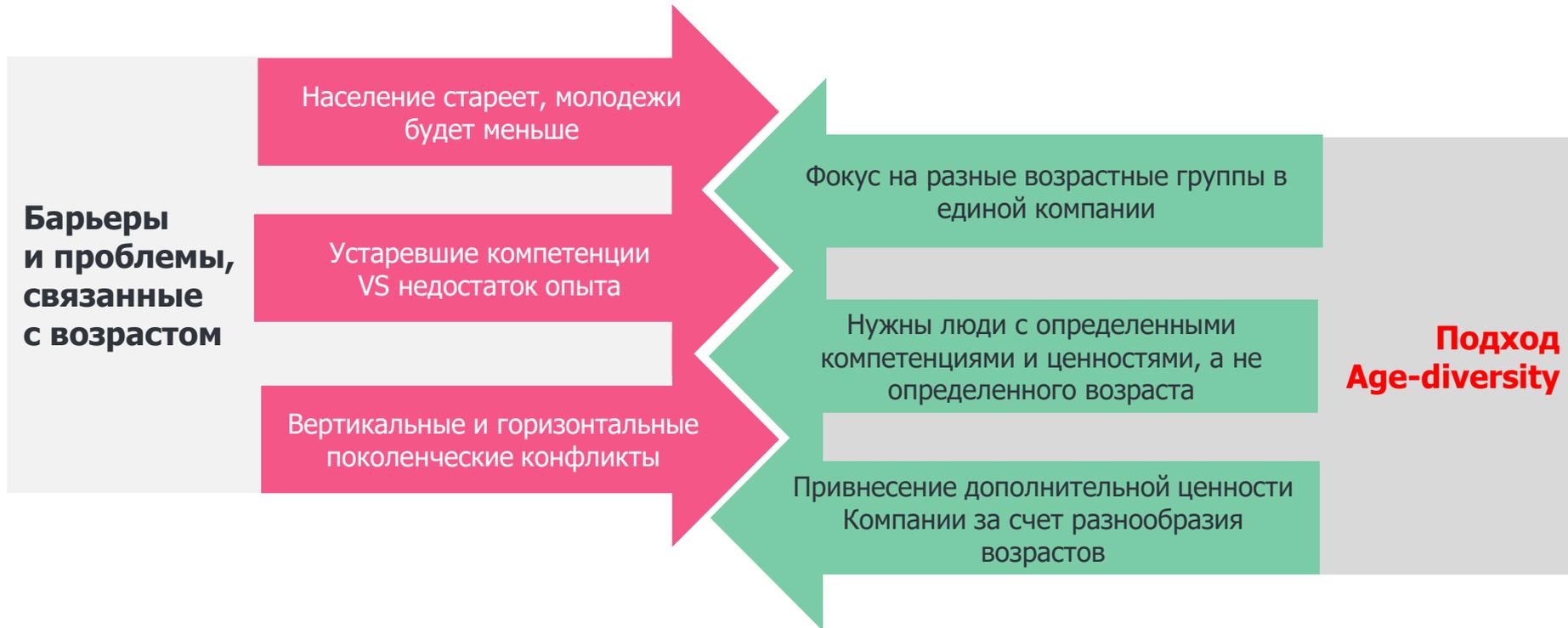
## Как в этой ситуации выстраиваются российские HR-практики?

- Мы проанализировали более 700 кейсов, которые доступны для обсуждения (проекты, представленные на различных HR-премиях, конференциях и прочих мероприятиях), реализованных в период с 2010 по 2018 гг.
- Не менее чем в 70% из них тем или иным образом речь шла о привлечении, вовлечении и удержании молодых специалистов (поколения Y и Z).
- Подходы к целенаправленной работе с персоналом более зрелого возраста были обозначены только в 10 проектах (ОЗНА, Атомэнергомаш, РосАтом, Microsoft, ОмскЭнерго, Ростелеком, МГТС, Балтийский завод судостроения, Ирбис-групп, ОБИ), что составляет менее 3% от изученных нами проектов.
- **Проект МТС (РТК), реализованный в 2017-18 г.г. – по сути, первый и единственный, который был сфокусирован именно на этой возрастной когорте.**

**Вывод: сотрудники, входящие в возрастную когорту 45+ пока фактически «невидимы» для компаний, они на данный момент не являются «адресатами» и целевой аудиторией HR-практик.**

Подробнее про разнообразные практики и подходы работы с разновозрастной командой и специалистами зрелого возраста смотрите материалы <http://companies4all.ru/articles>

## Актуальная проблема в России: нужны новые практики работы с разными возрастными группами



Есть ли у вас вопросы?



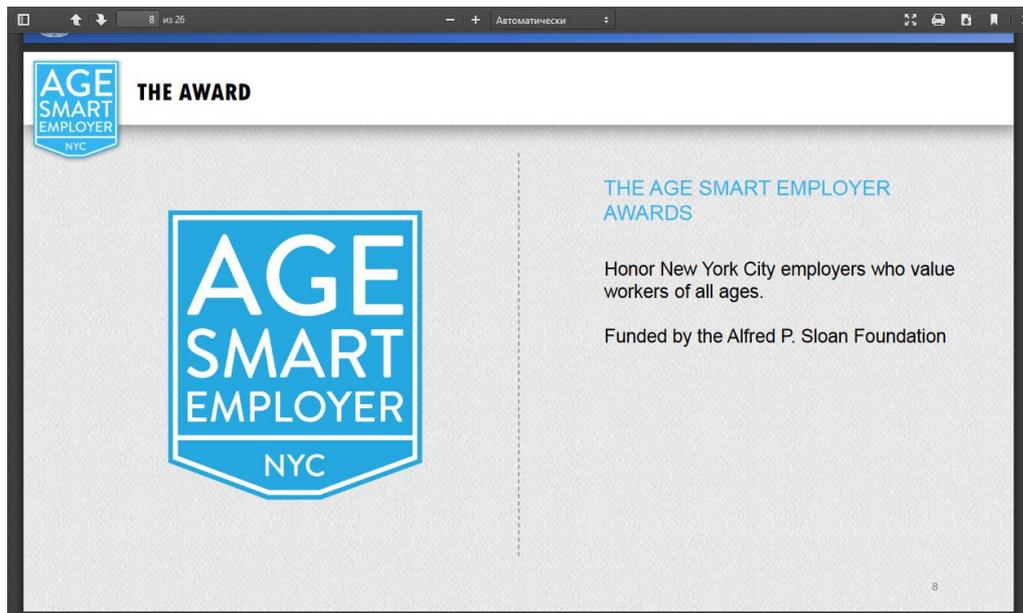


ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

Возрастное разнообразие рабочих коллективов:  
как увидеть в нем пользу и правильно ее извлечь?  
На примерах актуальных российских кейсов по age-diversity.

## Что такое age-diversity?

- **Diversity** - разнообразие возраста, этнической принадлежности, происхождения, пола, физических возможностей, расы, сексуальной ориентации, уровня образования, географического расположения, дохода, семейного положения, религиозные верования, родительского статуса и опыта работы. «Равные возможности для разных людей» примерно такой девиз, может быть созвучен термину.
- **Age-diversity** – разнообразие возрастных когорт в команде, с учетом их особых интересов, потребностей, возможностей и компетенций
- **Diversity management** – умение создать необходимое и обоснованное разнообразие в команде и управлять им
- **Age Smart Employer Awards** –ежегодное награждение (с 2012 года) тем работодателям, которые «Ценят работников всех возрастов» (<https://www.ifa-fiv.org/wp-content/uploads/2013/03/5-IFA-Sloan-Columbia-Merged-PowerPoint.pdf#page=7&zoom=auto,-16,19>)



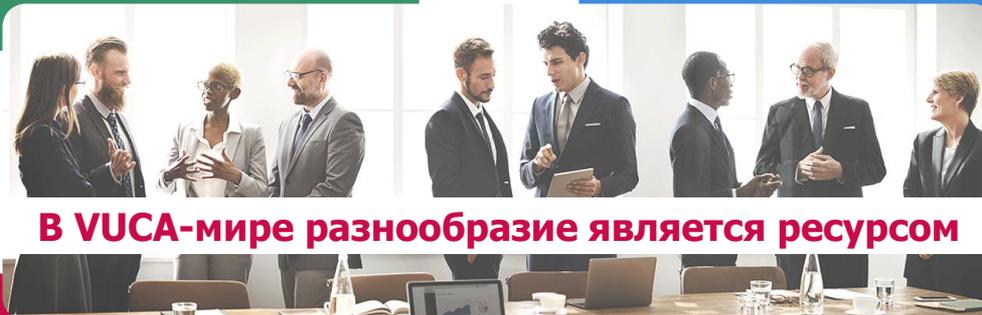
## Чем полезно возрастное разнообразие команд?

### КОММУНИКАЦИЯ

больше гибкости при взаимодействии с разными типами клиентов, партнеров ...

### РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ

Разнообразие компетенций и опыта, многовариативный обмен навыками и ОПЫТОМ



**В VUCA-мире разнообразие является ресурсом**

### ПРОДУКТ

проще кастомизировать под разные ц.а., если есть разные люди

### АНТИХРУПКОСТЬ КОМПАНИИ

Гибкость, адаптивность, устойчивость

## Как проверить свою компанию на наличие и необходимость внедрения практик age-diversity? («возрастной аудит», подход ЭКОПСИ Консалтинг)

### ▪ Анализ рынка труда:

- Какие специалисты нужны компании? Есть ли привязка компетенций к возрасту, и если есть – то какая именно, формальная или содержательная? Каков социально-демографический портрет потенциальных кандидатов?

### ▪ Аудит продукта/услуги компании:

- На какие целевые аудитории рассчитан продукт/услуга?
- Как учитывается возраст потребителя этого продукта/услуги?
- Можно ли улучшить/адаптировать/расширить рынок сбыта товара/услуги за счет расширения возрастных параметров ц.а.?

### ▪ Каковы HR-практики компании в контексте возраста сотрудников?

- Возрастная структура Компании (какой возраст как представлен в категориях сотрудников?)
- Есть ли «вшитые», не замечаемые возрастные ограничения в процедуре отбора и найма, обучения и развития, назначений, поощрений и т.п. (например, возраст участия в КР)
- Специальные проекты и программы Компании – есть ли фокусировка на том или ином возрасте сотрудников (явная или неявная)? Если есть – то чем обусловлена? Возможно ли участие в программах других возрастных групп и на каких условиях/ролях

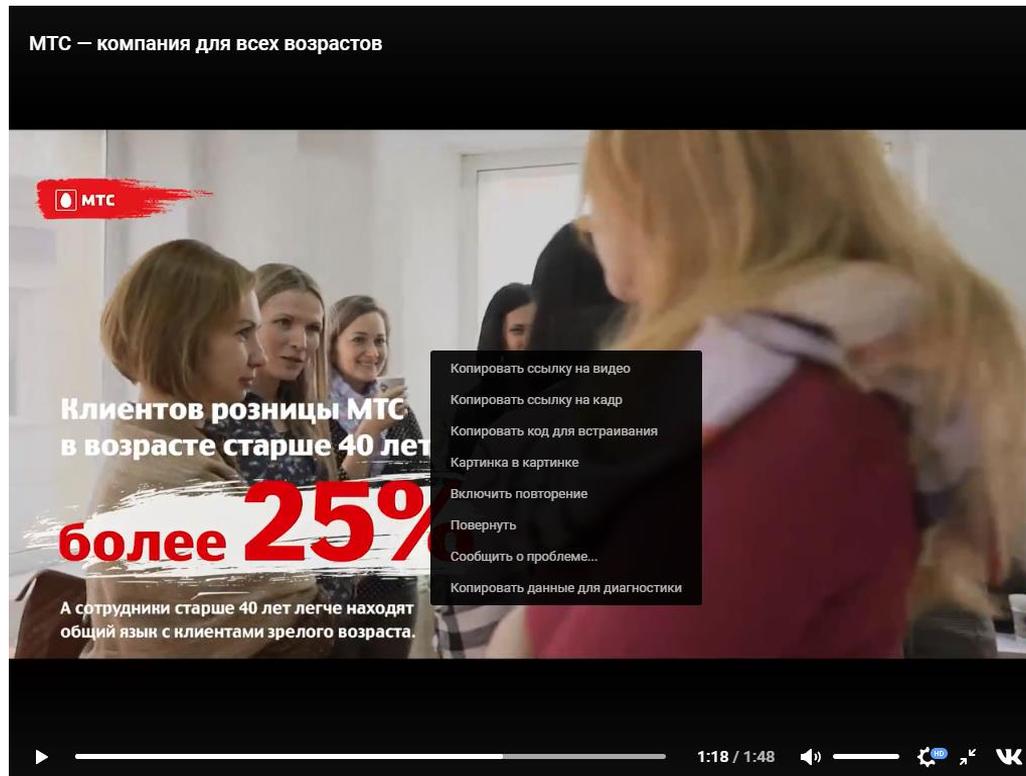
### ▪ Каковы ценности и корпоративная культура с точки зрения «близости», привязки этих ценностей к тому или иному возрасту? Учитывалась ли разность «прочтения» ценностей для разных поколений при формулировании/внедрении ценностей, и как именно? Соответствует ли возрастная структура Компании этим ценностям?

## Проект МТС «Компания для всех возрастов» (2017 – 2019)



- В номинации «Лучшие корпоративные проекты» МТС представила новый HR-проект «МТС – компания для всех возрастов». Данный проект начал свое развитие в 2017 г. и продолжает результативно работать и сейчас.
- **Проект направлен на аудиторию 40+ и активно прорабатывает вопрос найма, адаптации и удержания сотрудников этой возрастной категории.**
- Также **проект ориентирован на внешнюю среду и рассматривает вопросы коммуникации и обслуживания клиентов МТС зрелого возраста.**
- На сегодня проект «МТС – компания для всех возрастов» имеет уже специально созданные под эту тему видео-уроки, которые все могут увидеть в Мобильной академии МТС:
- Что значит для компании прием на работу кандидатов 40+?
  - Оценка кандидата 40+,
  - Моделирование собеседования с кандидатом 40+,
  - Телефонное общение с кандидатом 40+.
  - Специальные материалы по обучению и адаптации
  - Специальные мероприятия по вовлечению и командообразованию
- Наибольшую поддержку проект получил на региональных площадках МТС, где на сегодня наиболее востребованы сотрудники, достигшие возраста социальной зрелости.

## Ролик МТС про проект «Компания для всех возрастов»



# Макрорегиональный филиал «Волга» ПАО «Ростелеком».

## Проект «Ваш опыт – наши возможности» (2014г)



### ▪ Исходная ситуация:

- В макрорегиональном филиале «Волга» и региональных филиалах 12 регионов ПФО работают как молодые специалисты, так и более опытные сотрудники: численность работников в возрасте старше 45 лет составляет 47%, работников в возрасте до 45 лет – 53%. Таким образом сотрудники серебряного и золотого возраста со своим опытом и компетенциями составляют основу бизнеса.

### ▪ Идея проекта:

- В компании существует специальная программа по привлечению соискателей 45+ в агентскую сеть «Ваш опыт – наши возможности»: соискателей серебряного и золотого возраста приглашают в агентскую сеть в качестве агентов по продаже услуг «Ростелеком». С 2009 года агентская сеть стала не только хорошим стартом карьеры для молодежи, но и точкой входа для большинства соискателей, средний возраст которых составлял более 45 лет.

### ▪ Результаты проекта:

- Год от года число возрастных консультантов в агентской сети увеличилось буквально с 1% в 2009 году до 38% в 2014 г.
- Возрастные агенты мотивированы на долгосрочную работу, их устраивает гибкий график, возможность реализовать свою потребность в общении и стабильная добавка к пенсии. Поэтому срок их сотрудничества с компанией составляет 1-2 года, что в 1,5-2 раза больше чем у студентов (студенты трудятся от 4 месяцев до 1,2 года).
- Агенты 45+ стабильно выполняют план продаж на 95-105%, тогда как у агентов-студентов показатели продаж колеблются в интервале от 35 до 140%.
- Важно, что впоследствии категория 45+ становится неофициальным наставником молодежи и, тем самым, дополнительным инструментом развития сотрудников молодого возраста.

## «Балтийский завод – Судостроение». Проект по наставничеству (2012-2014)



### ■ Исходная ситуация.

- Низкая доля молодежи в кадровом составе;
- «Провал» доли сотрудников в возрасте от 30 до 50 лет;
- Отсутствие системы передачи уникальных знаний от старшего поколения более молодому;
- Низкий престиж работы на заводе среди молодежи;
- Нежелание руководителей брать выпускников вузов из-за отсутствия соответствующих профильных знаний и навыков.

### ■ Что нужно было сделать?

- Выявить подразделения и профессии, с высоким критическим показателем по возрасту (свыше 50 лет);
- Организовать подготовку студентов-стажеров в течение текущего учебного года под руководством высококвалифицированных наставников («хранителей знаний») в возрасте свыше 50 лет и имеющих опыт работы в отрасли не менее 10 лет;
- Организовать в течение стажировки промежуточный и итоговый контроль – оценку результатов, достигнутыми студентами за время стажировки.

### ■ Основная цель проекта:

- Сформировать и подготовить молодежный кадровый резерв по дефицитным на рынке труда инженерным и рабочим профессиям, отсутствующим на рынке труда и требующим долгосрочной подготовки для их освоения и достижения высокой квалификации.

## «Балтийский завод – Судостроение». Проект по наставничеству (2012-2014)



### ■ **Кадровая политика и условная категоризация сотрудников**

- «Хранители знаний»: сотрудники в возрасте свыше 50 лет (в 2012 г. – 61,4%, в 2013 г. – 53,2%, в 2014 г. – 49,5%). Это сотрудники, как правило, имеющие стаж работы на предприятии более 20 лет, обладающие знаниями и опытом постройки уникальных судов, являющиеся экспертами в своей профессиональной области;
- «Создатели знаний»: сотрудники в возрасте от 30 до 50 лет, характеризующимся зрелостью развития личности и достижением в этот период жизни наиболее высоких показателей в деятельности;
- «Преемники знаний»: категория сотрудников в возрасте до 30 лет.

Базовой ценностью при такой категоризации будет являться передача знаний от одного поколения к другому, создание условий для развития каждой категории и перехода работников из одного профессионального качества в другое.

### ■ **ИТОГИ (на 2014г):**

через программу «Преемники знаний» прошли 66 студентов: из них трудоустроены 28 выпускников, 7 – продолжают стажировку. Эффект: в ключевых подразделениях средний возраст снизился с 54 до 37 лет.

## Анонс: 12 декабря вебинар с Евгенией Портновой



**Портнова Евгения,  
Управляющий по Многообразию и Вовлечению,  
«Филип Моррис Интернэшнл» в России.**

Опыт работы в HR в международных компаниях более 10 лет  
Занимала разные позиции как в бизнес партнерстве, так и в центре экспертиз

Сейчас отвечает за развитие стратегии по Вовлечению и Многообразию (Inclusion & Diversity), а также управлению талантами в «Филип Моррис Интернэшнл» в России.



### **На вебинаре Евгения поделится:**

- Что такое Inclusion & Diversity и зачем это нужно и важно для международных и российских компаний?
- Опыт компании ФМИ в реализации стратегии Вовлечения и Многообразия. В частности, как реализуется в Компании возрастное разнообразие?

Есть ли у вас вопросы?





ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

**Возрастные когорты и Big Data:  
в чем действительно проявляется разница между поколениями?  
Итоги всероссийского исследования вовлеченности в контексте  
возраста.**

## Статистика исследования вовлеченности



### Рейтинг работодателей России 2010-2018



**9**  
лет  
Проводится Рейтинг работодателей

**1 800**  
компаний  
Опрошено за время проведения рейтинга

**350 000**  
сотрудников

### В 2018 году

**270**  
компаний  
Компаний принято к участию в Рейтинге

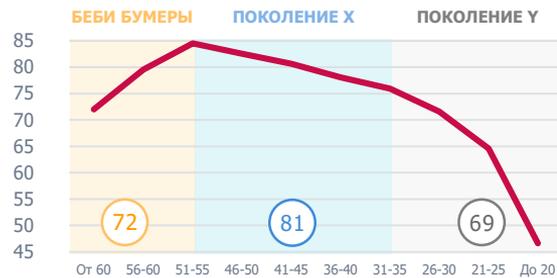
**10**  
компаний  
Обеспечили возможность заполнения опроса на бумажном носителе

**1 999**  
бумажных анкет  
Принято и обработано

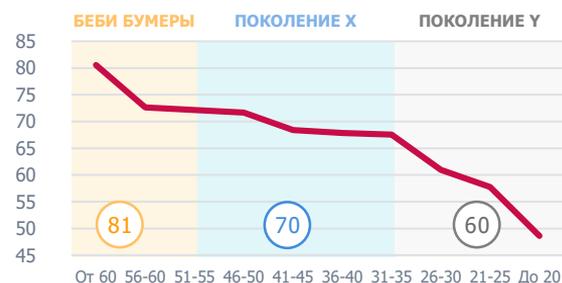
Источник: исследование «ЭКОПСИ Консалтинг»

## Поколенческие тенденции

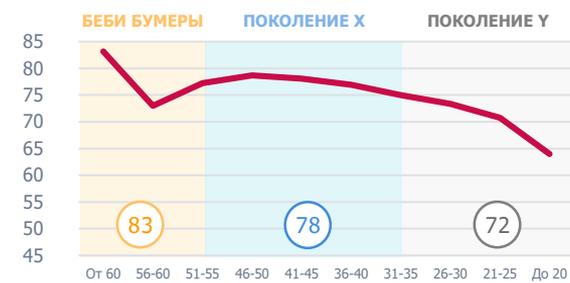
Я НЕ планирую покинуть Компанию в течение ближайшего года.



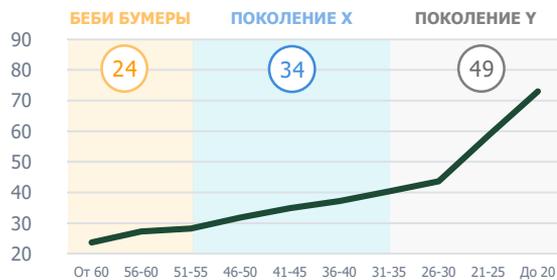
Я НЕ чувствую выгорание, постоянную усталость и раздражение от работы.



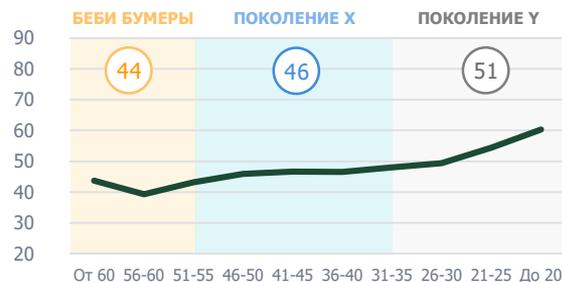
Ценности нашей Компании согласуются с моими личными ценностями.



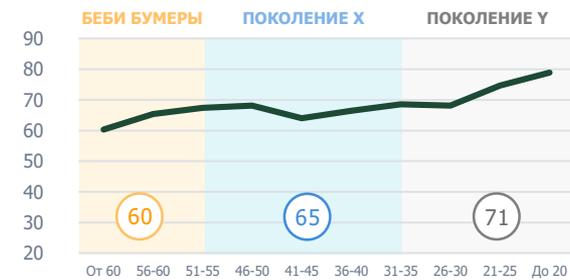
Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно.



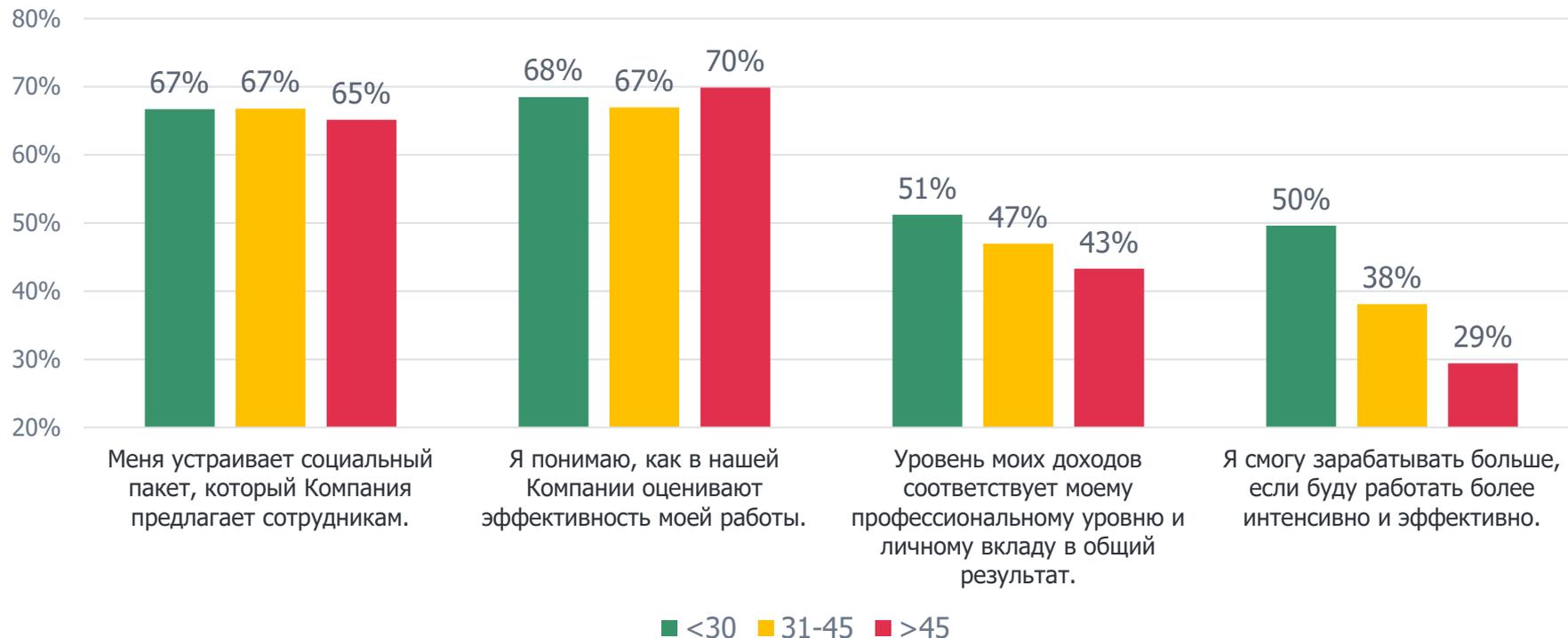
Уровень моих доходов соответствует моему профессиональному уровню и личному вкладу в общий результат.



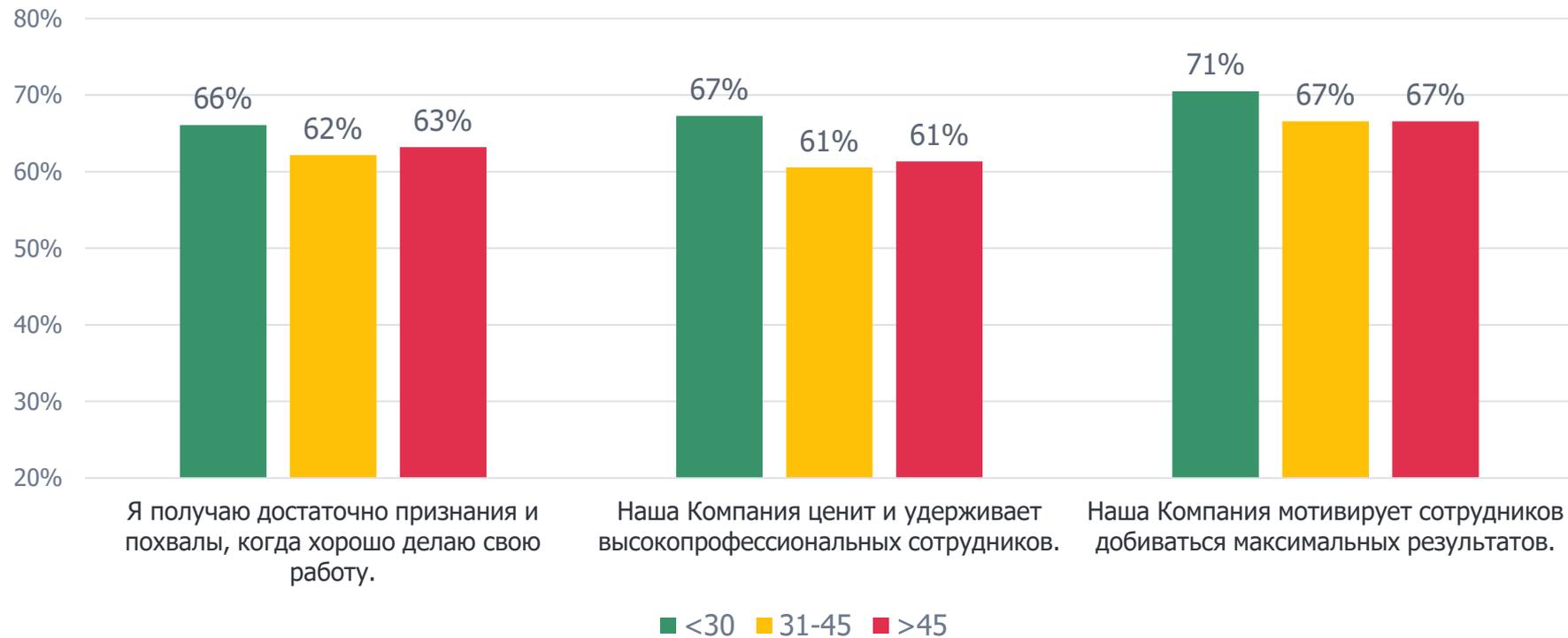
Наша Компания мотивирует сотрудников добиваться максимальных результатов.



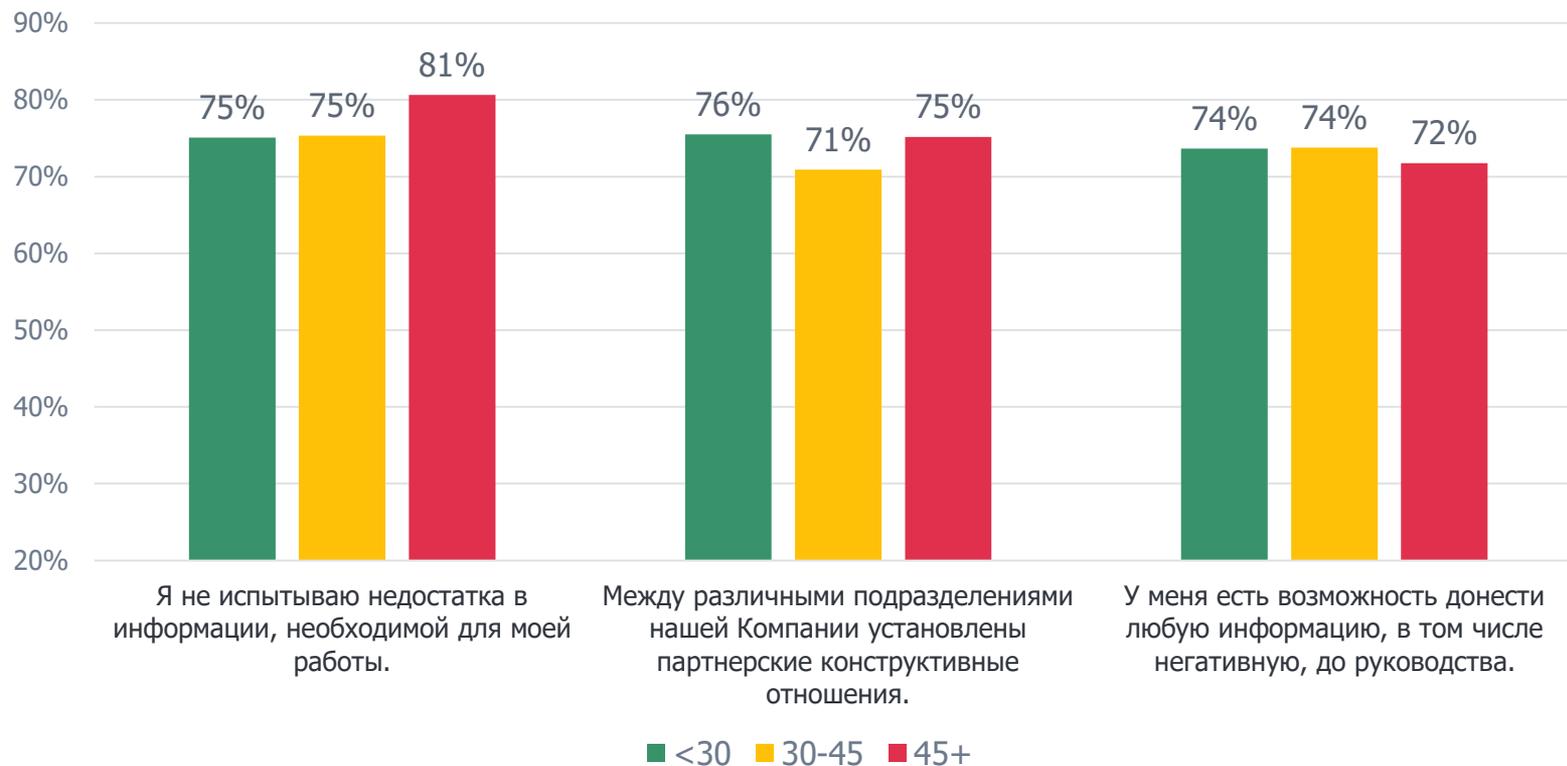
## Удовлетворенность материальной мотивацией в зависимости от возраста



## Удовлетворенность нематериальной мотивацией в зависимости от возраста



## Возрастные когорты: удовлетворенность коммуникацией



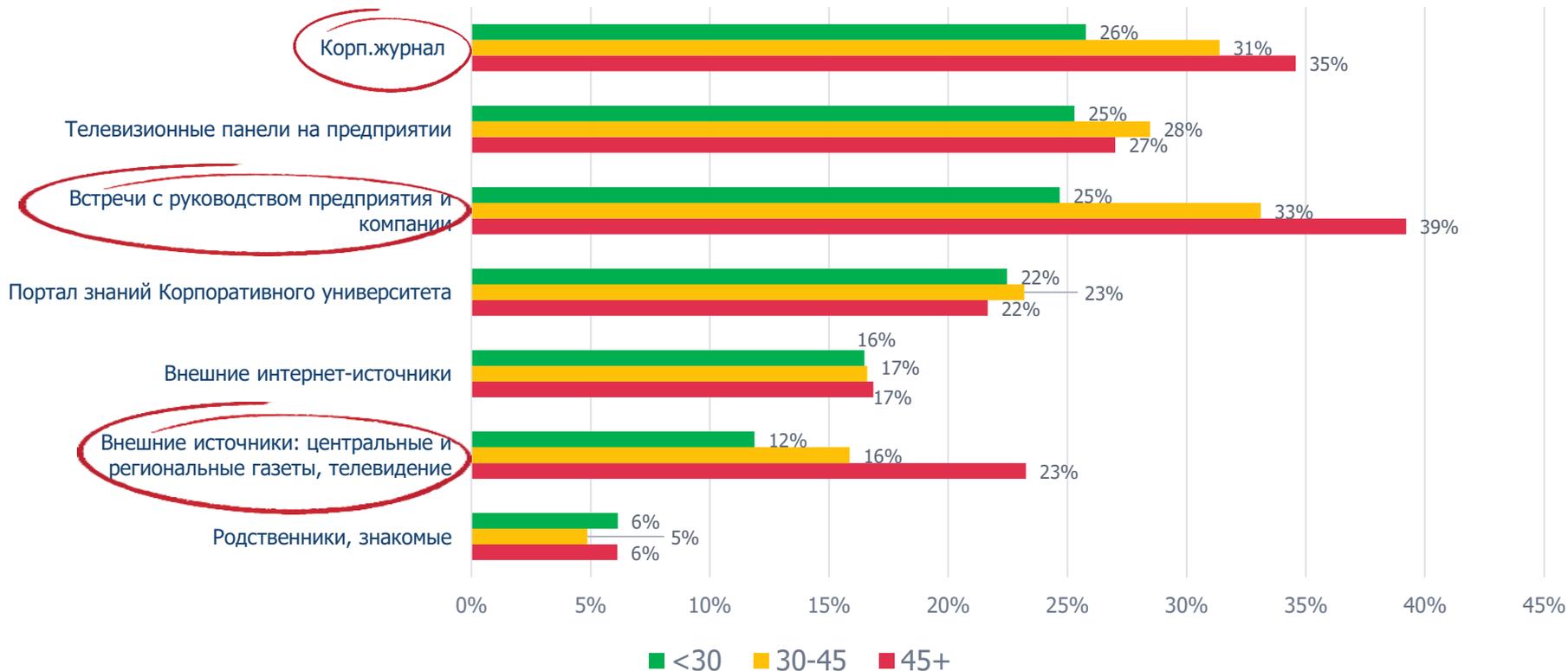
## Возрастные когорты: предпочтения источников информации (1/2)

Какими из перечисленных источников информации о предприятии/ Компании вы пользуетесь?

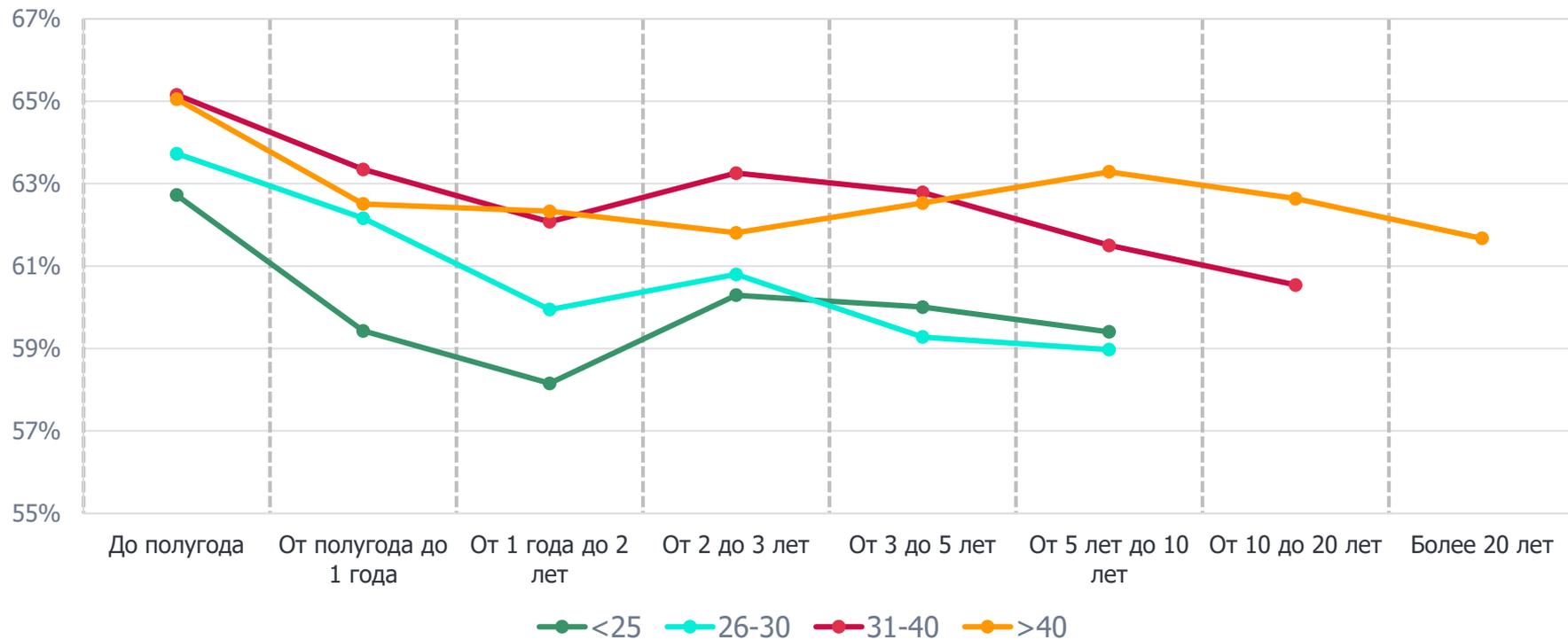


## Возрастные когорты: предпочтения источников информации (2/2)

Какими из перечисленных источников информации о предприятии/ Компании вы пользуетесь?

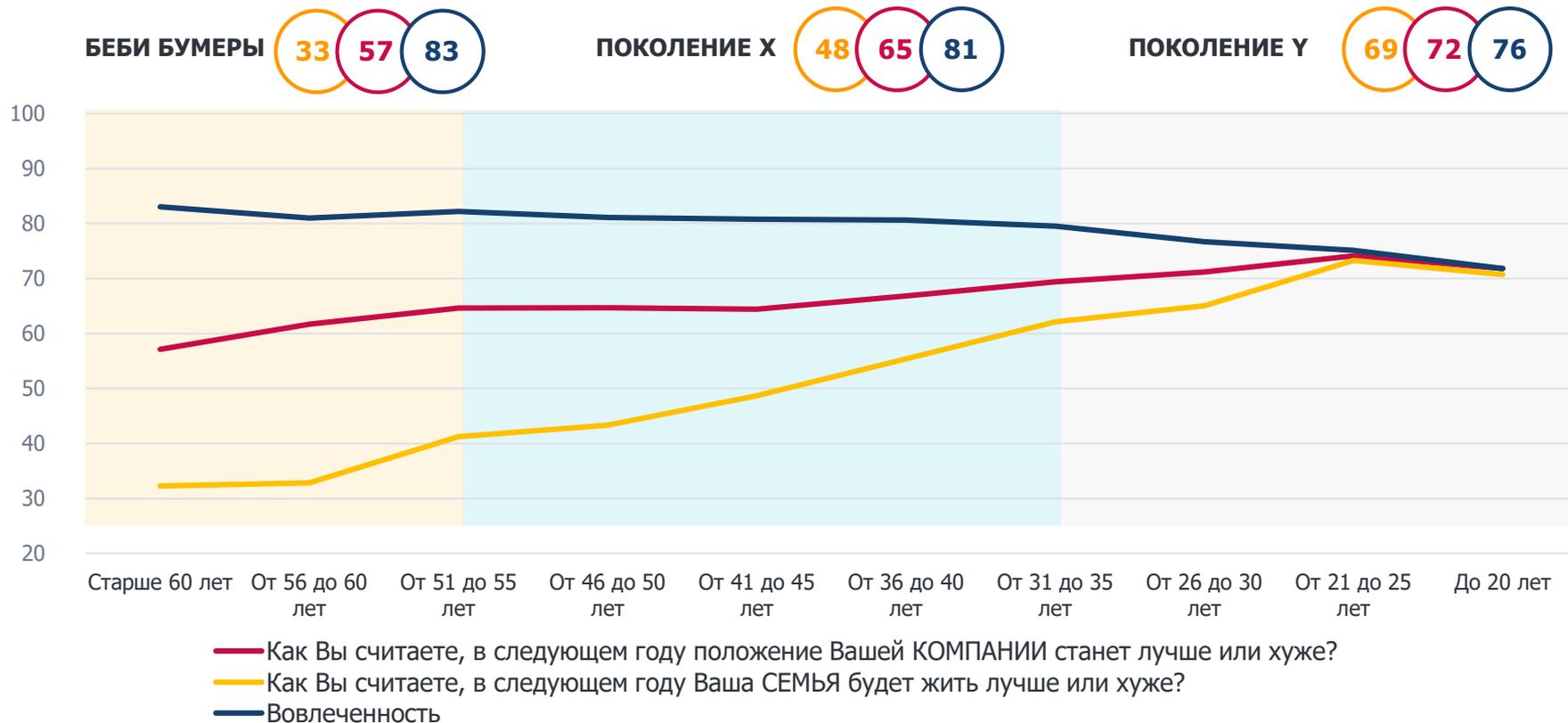


## Зависимость вовлеченности от возраста и стажа



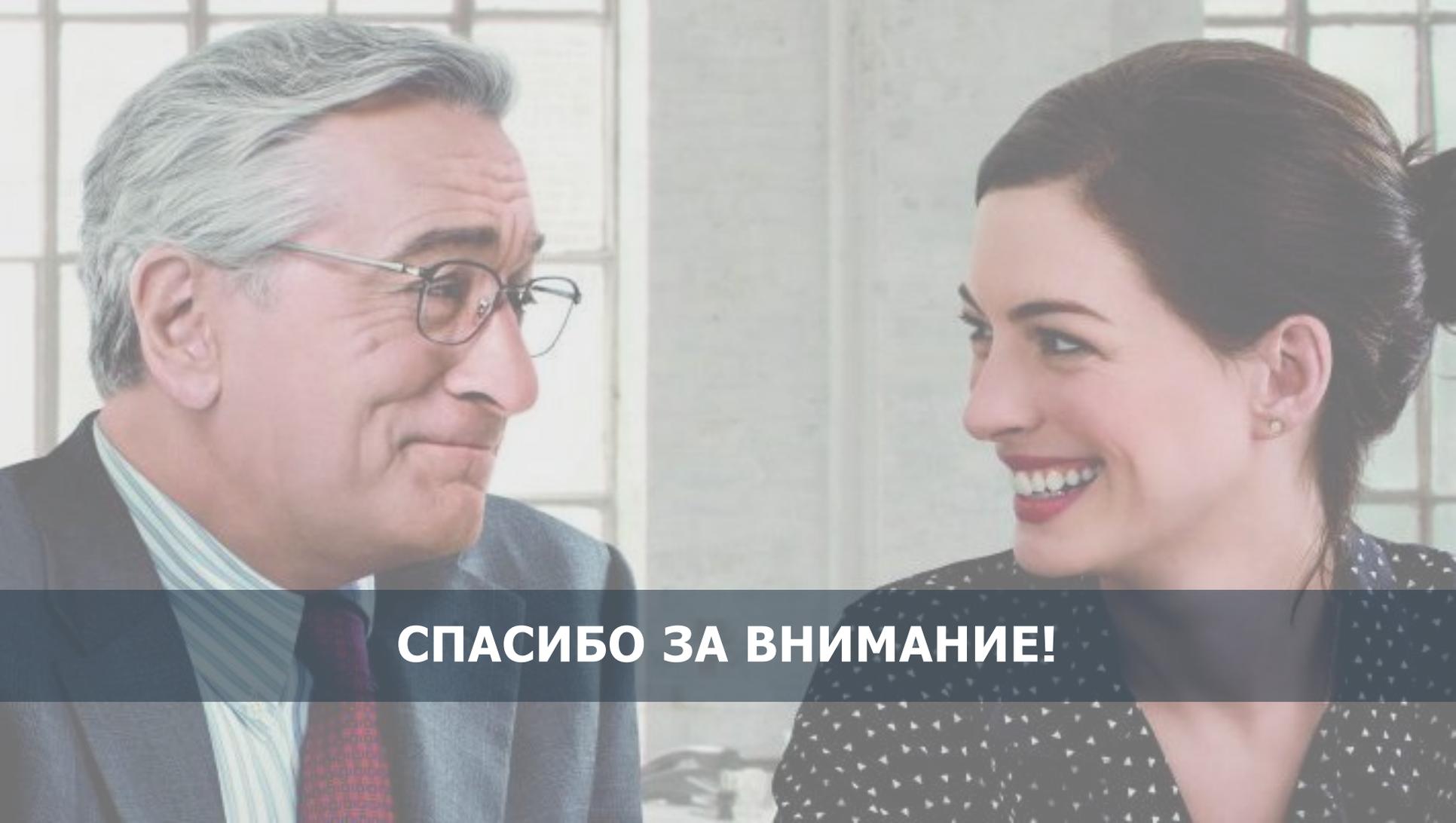
# Социальный оптимизм и вовлеченность

## Возрастные тенденции



Есть ли у вас вопросы?





**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**