

Age-diversity как ключ к
новым форматам HR-
практик



ВИКТОРИЯ КАБАКОВА

старший консультант
практики «HR-маркетинг»

kabakova@ecopsy.ru

О чем мы будем говорить на вебинаре?

- 1 Социально-культурный контекст:**
входим в 21 век с новым представлением о возрасте.
Из чего «состоит» и как конструируется возраст?
- 2 Как выглядит возраст 45+ в контексте работы.**
Эйджизм. Отражение возрастных стереотипов
в HR-практиках Компаний
- 3 Новые требования к занятости у сотрудников 45+.**
Как добиться age-diversity?
Актуальные кейсы западных и российских компаний



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

Социально-культурный контекст:
входим в 21 век с новым представлением о возрасте.
Из чего «состоит» и как конструируется возраст?

Авангардная старость: 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 извне маркер – внешний вид, «нетипичный для стариков».
- Основной «канал распространения» – соцсети (фото- и видеопроекты), мода, реклама, массовая культура.

Время реализовать себя: «несвойственное» возрасту поведение



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

https://www.instagram.com/babushka_1927/



Мария Колтакова, Белгород (96)

Подробнее:

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

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

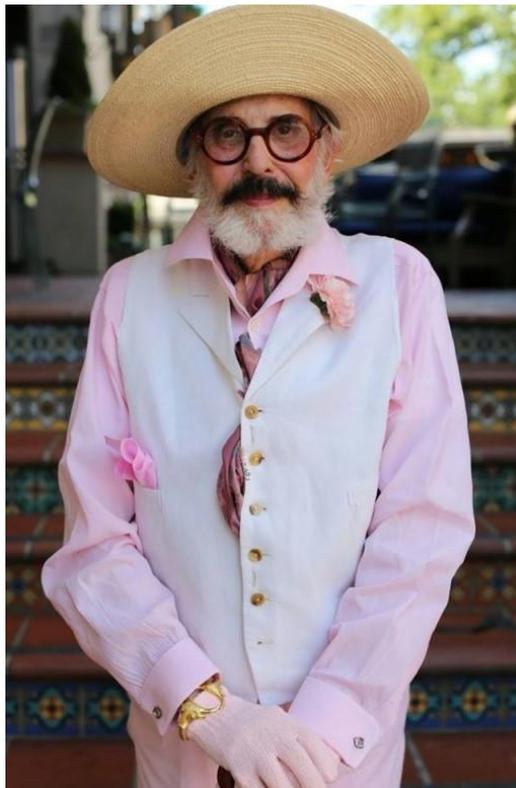


«Звезда инстаграмма» Раиса Гладских
Челябинск, (90)

https://www.instagram.com/raisa_90years_old/

«Стихийные иконы»: стритлуки Ари Сет Коэна, создателя проекта Advanced Style

<https://www.instagram.com/advancedstyle/>



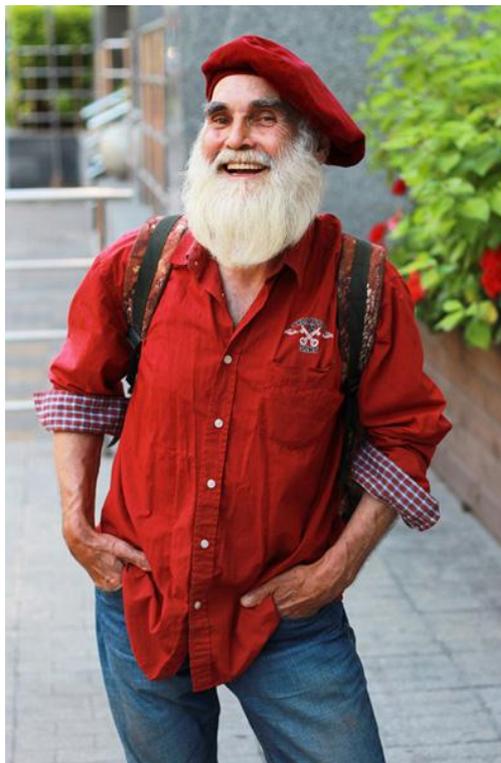
«Стихийные иконы». Линн Слейтер



<https://www.instagram.com/iconaccidental/>

«Стихийные иконы», проект Игоря Гавара «Олдушка»

<https://www.instagram.com/oldushkamodels/>



«Возрастные модели» в рекламных проектах. Тренд закрепляется.



«Олдушка», модельное агентство Игоря Гавара продолжает идею проекта с фотографиями интересных и ярких «людей в возрасте».

Профессиональная мода: возрастные модели



Кармен Делль
Орейфас (87)



Ольга
Кондрашева
(73)

Тенденция становится мейнстримом: лукбук ЦУМа (2017г.), «новое лицо» Lancome ...



25 лет назад Lancome отказался работать с Изабеллой Росселлини из-за ее возраста. В 2018 году 65-летняя актриса — новое лицо Lancome

Массовая культура: кино, сериалы, реклама



«Неудержимые» (2010г,
далее продолжения)



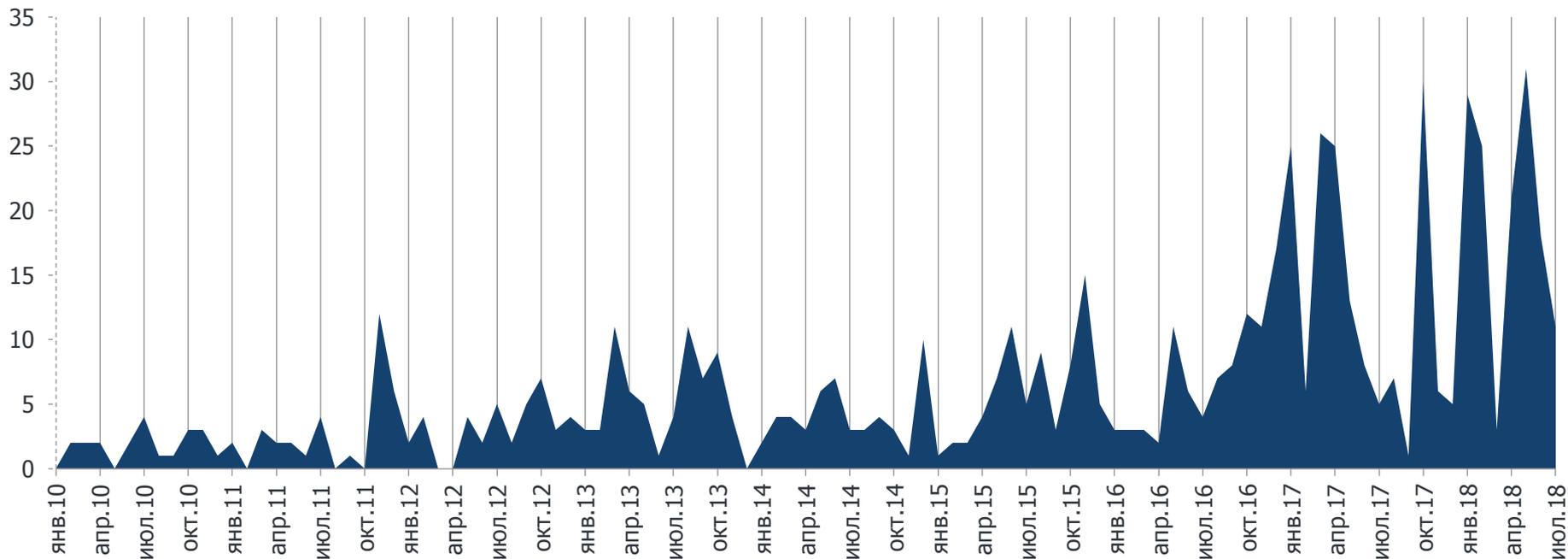
«Стажер» (2015)



«Юная» (с 2015)

Динамика упоминаний тематических словосочетаний в материалах СМИ (2010 – 2018)

«Активный возраст», «Возраст счастья», «Возраст 45+», «Возраст 50+» и т.п. в материалах СМИ



Общество осмысляет новые возрастные границы (Россия)

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», проект «Подиум зрелой красоты»
- «Компания для всех возрастов»
- Более 40 сообществ в русскоязычном сегменте Фейсбука
-

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

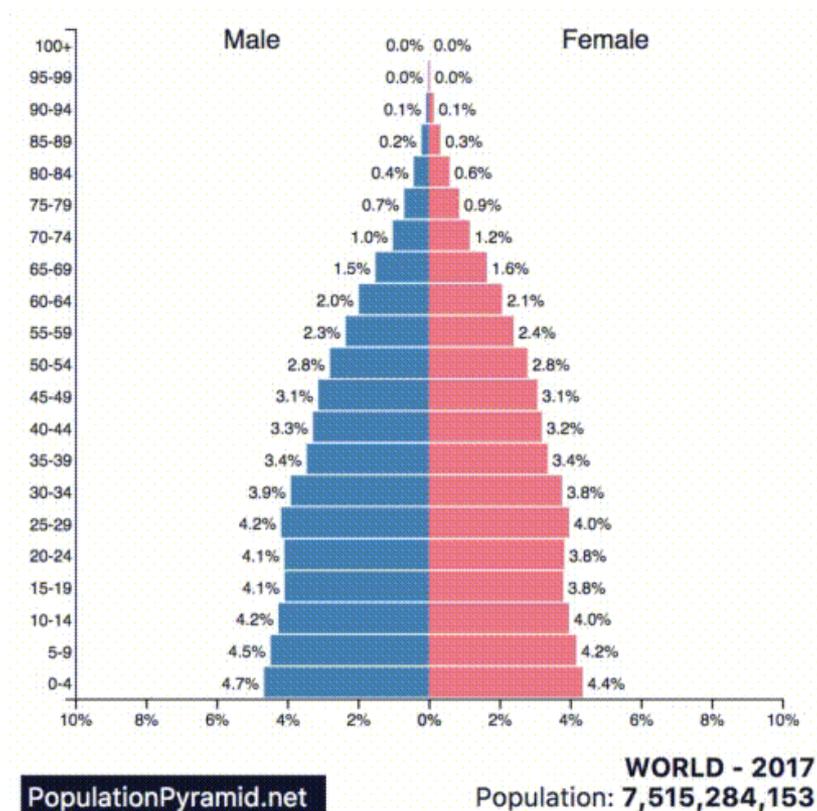
- «Общество для всех возрастов»
- «Выставка-форум 50+»
- Сбербанк активно
- «Серебряный университет»
- «Московское долголетие»
- ...

Все эти проекты появились в период с 2007-2018

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.

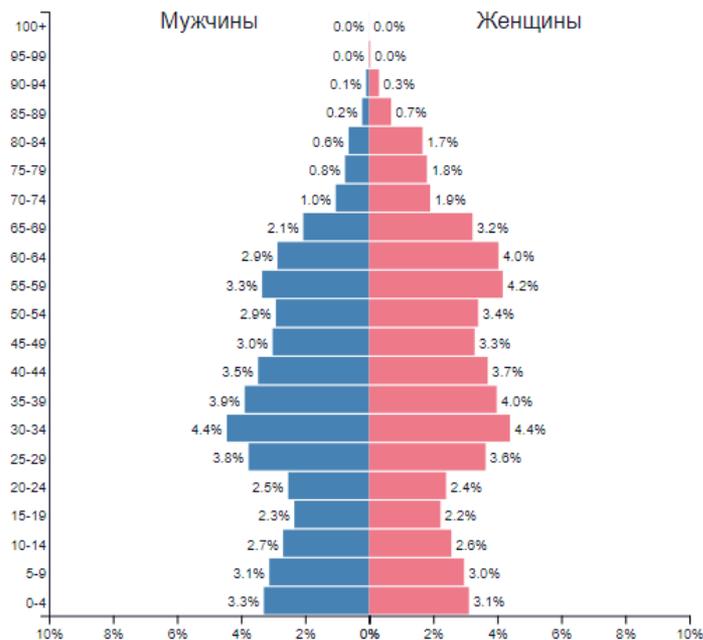
Половозрастная пирамида 10 самых густонаселённых стран мира (2017 год)



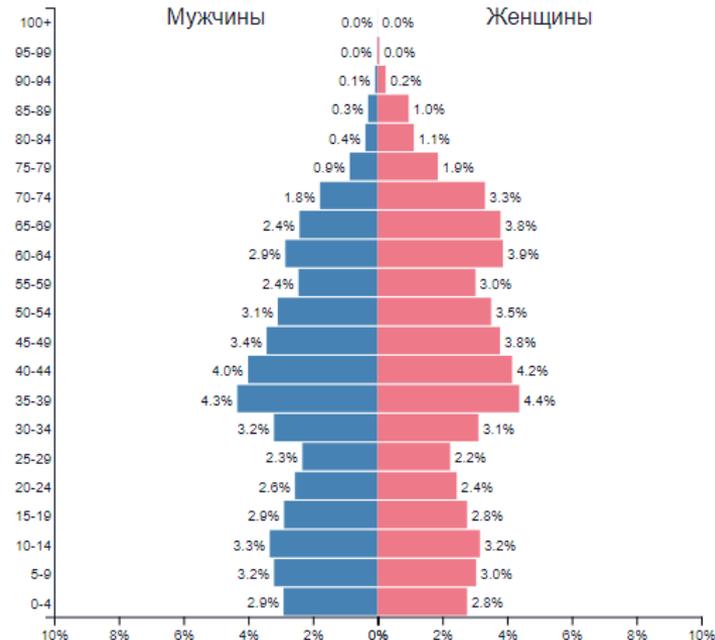
См. gif-файл или ссылку <http://www.visualcapitalist.com/animation-population-pyramids-10-biggest-countries/>

Половозрастная пирамида населения России в 2018 и 2025 годах

2018



2025



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%

Из чего конструируется возраст?



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

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

Для сравнения:

Схема возрастной периодизации,
принятая на VII Всесоюзной конференции по возрастной морфологии,
физиологии и биохимии (Москва, 1965 г):

Период	Границы	
Новорожденность	1-10 дней	
Грудной возраст	10 дней - 1 год	
Раннее детство	1-3 года	
Первое детство	4-7 лет	
Второе детство	8-12 лет (мальчики)	8-11 (девочки)
Подростковый возраст	13-16 лет (мальчики)	12-15 (девочки)
Юношеский возраст	17-21 год (юноши)	16-20 лет (девушки)
Зрелый возраст I	22-35 лет (мужчины)	21-35 лет (женщины)
Зрелый возраст II	36-60 лет (мужчины)	36-55 лет (женщины)
Пожилой возраст	61-74 года (мужчины)	56-74 года (женщины)
Старческий возраст	75-90 лет	
Долгожители	90 лет и старше	

Примеры возрастных периодизаций

Пифагор (IV в. до н.э.)

1. Становление – «весна» (0-20)
2. Молодость – «лето» (20-40)
3. Расцвет сил – «осень» (40-60)
4. Увядание – «зима» (60-80)



Мыслители древнего Китая

1. Молодость (0-20)
2. Вступление в брак (20-30)
3. Выполнение общественных обязанностей (30-40)
4. Познание заблуждений (40-50)
5. Творческая жизнь (50-60)
6. Желанный возраст (60-70)
7. Старость (70+)



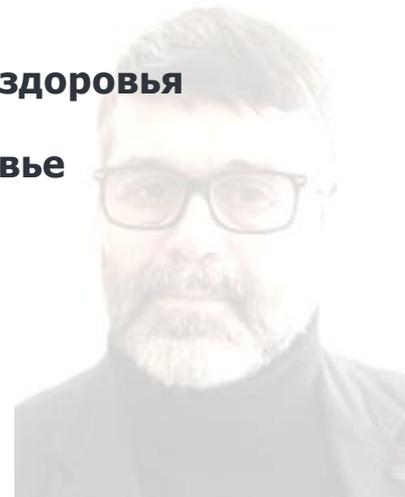
Советские демографы

- Дорабочий (до 16 лет)
- Рабочий (16-59):
 - Юность (16-24)
 - Зрелость (25-44)
 - Поздняя зрелость (45-59)
- Послерабочий (60-80+):
 - Пожилой возраст (60-69)
 - Ранняя старость (70-79)
 - Глубокая старость (80+)

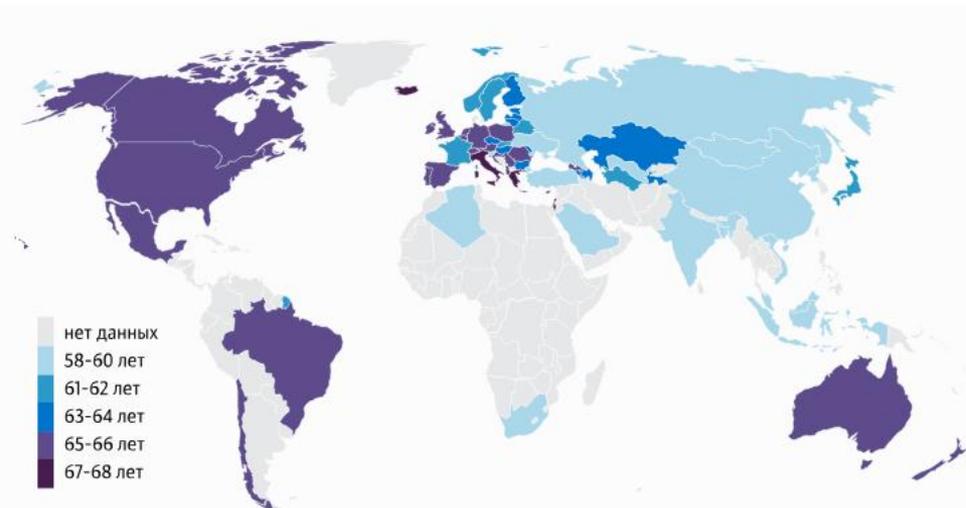


Периодизация Н.С. Пряжникова (период 55+)

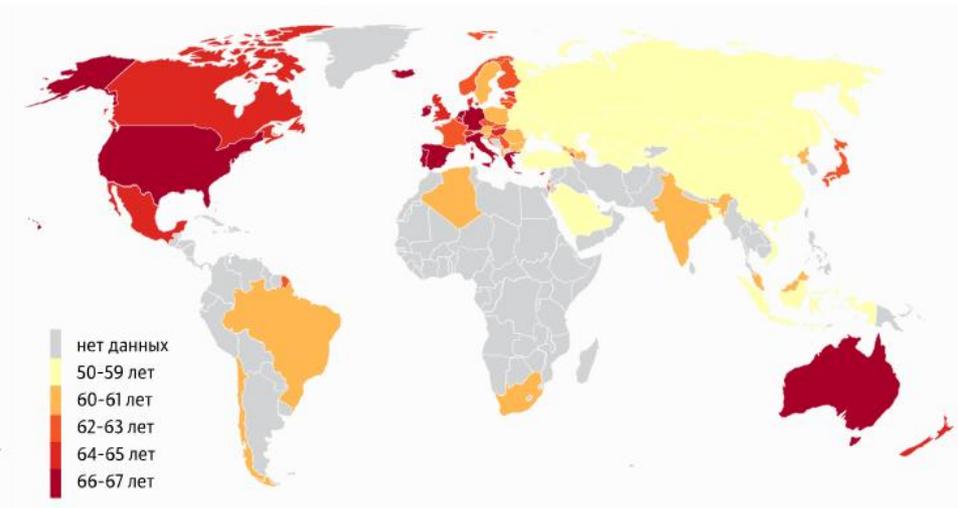
- 1. Предпенсионный возраст** (с 55 лет до выхода на пенсию)
- 2. Период выхода на пенсию** (первые годы после выхода на пенсию)
- 3. Период собственно старости** (через несколько лет после выхода на пенсию и до момента серьёзного ухудшения здоровья)
- 4. Долгожительство в условиях ухудшения состояния здоровья**
- 5. Долгожительство при относительно хорошем здоровье**



Минимальный возраст выхода на пенсию у мужчин



Минимальный возраст выхода на пенсию у женщин



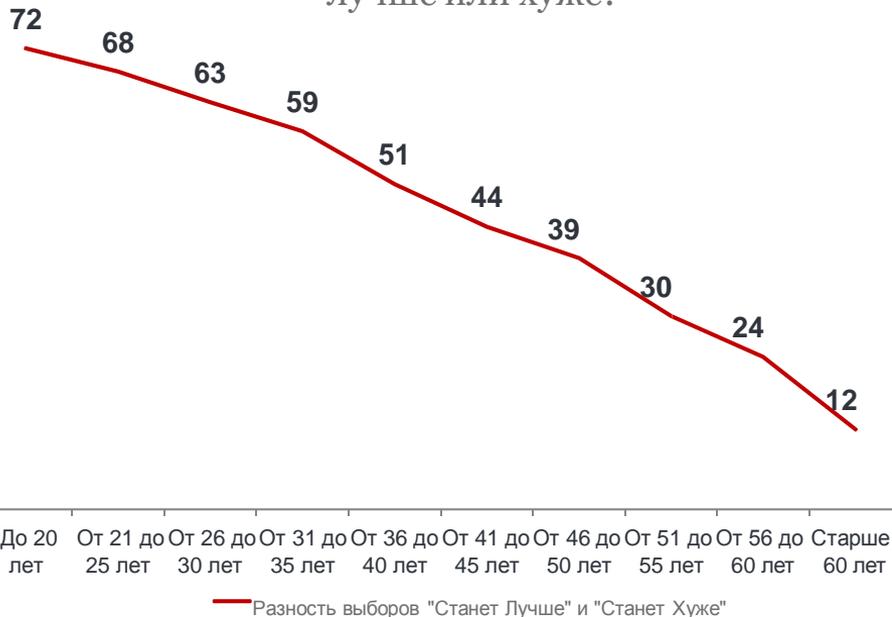


ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

Как выглядит возраст 45+ в контексте работы.
Эйджизм. Отражение возрастных стереотипов в HR-практиках Компаний

Социальный оптимизм. Возрастные тенденции

Как Вы считаете, в следующем году Ваша семья будет жить лучше или хуже?



По итогам исследования вовлеченности в рамках Рейтинга работодателей России (2010-2017гг)

В опросах приняли участие более 1500 компаний и более 300 тысяч сотрудников.

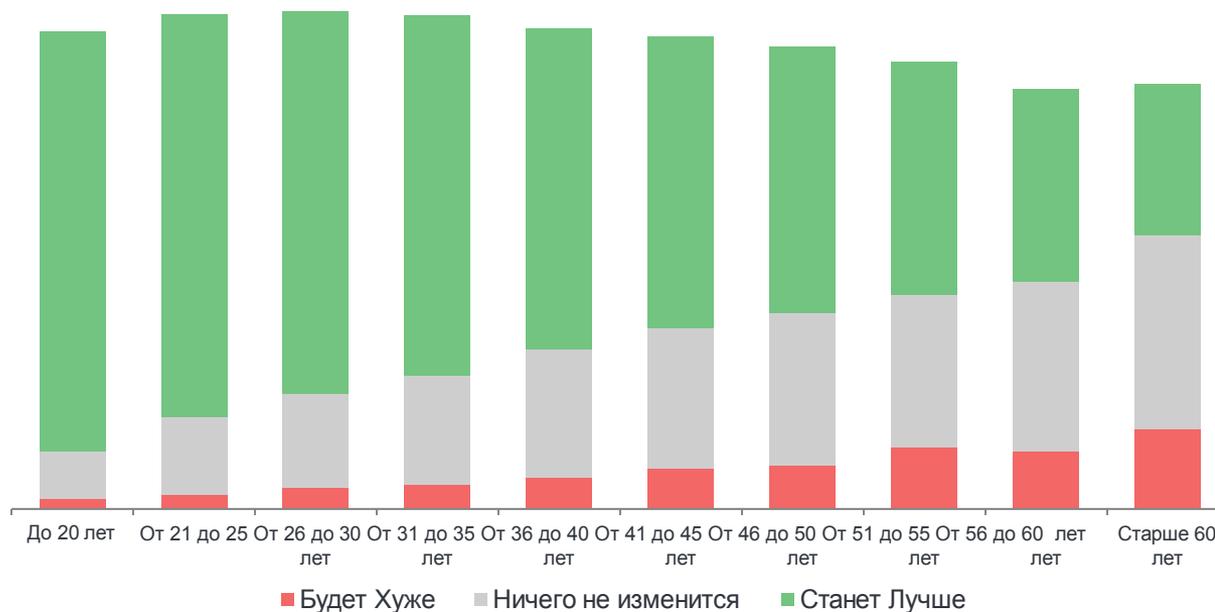
Замер социального оптимизма показал, что с возрастом люди начинают более пессимистично смотреть на свое будущее.

Социальный оптимизм. Возрастные тенденции

Как Вы считаете, в следующем году Ваша семья будет жить лучше или хуже?

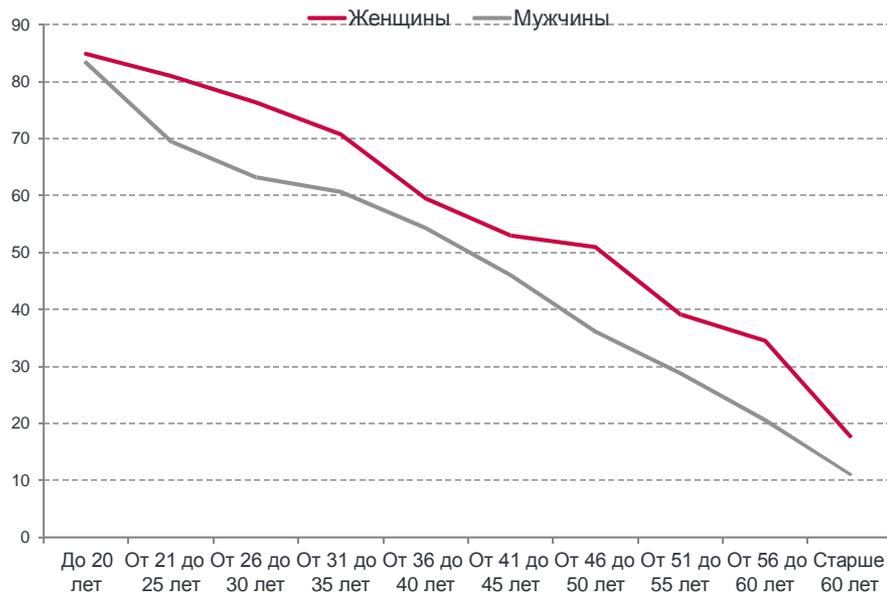
По итогам исследования вовлеченности в рамках Рейтинга работодателей России (2010-2017гг)

В опросах приняли участие более 1500 компаний и более 300 тысяч сотрудников.



Социальный оптимизм. Гендерная специфика

Как Вы считаете, в следующем году Ваша семья будет жить лучше или хуже?



По итогам исследования вовлеченности в рамках Рейтинга работодателей России (2010-2017гг)

В опросах приняли участие более 1500 компаний и более 300 тысяч сотрудников.

- Наблюдаются гендерные различия в динамике снижения показателей социального оптимизма.
- Женщины в целом более оптимистично смотрят в будущее.
- Это различие практически отсутствует в молодом возрасте. Однако уже после 20 лет оно становится явно заметно. Этот разрыв сохраняется вплоть до старости.

Почему возраст влияет на степень социального оптимизма?

ЭЙДЖИЗМ КАК ФАКТОР НАРАСТАНИЯ ПЕССИМИЗМА

Данные приведены из статьи «Эйджизм на российском рынке труда: дискриминация в заработной плате», Е.А. Клепикова, М.Г. Колосницына (ВШЭ)

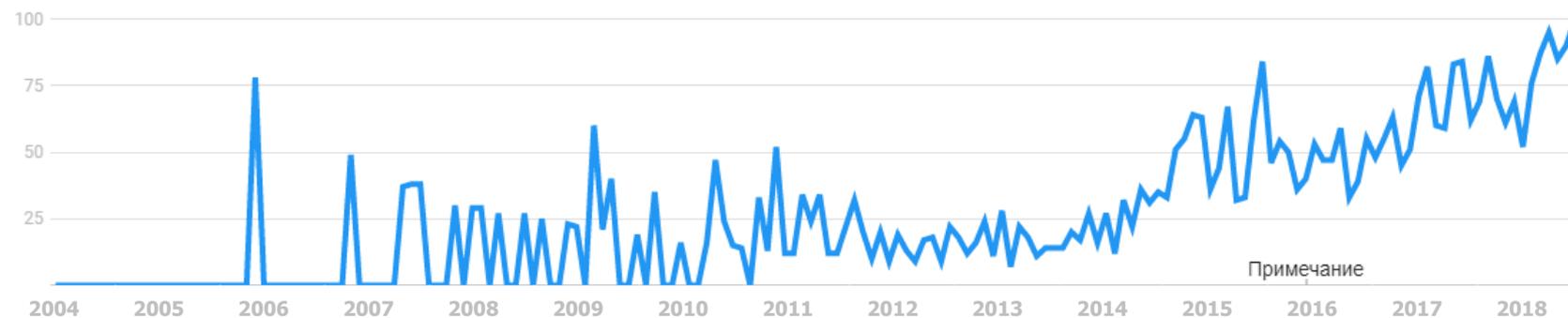
- Эйджизм: возрастная дискриминация со стороны работодателей (по отношению к любой возрастной когорте). Дискриминация на рынке труда означает неодинаковое отношение к равнопродуктивным работникам, лишь на основании того, что они принадлежат к разным социально-демографическим группам.
- Возрастная дискриминация может проявляться в разных формах: в возможностях трудоустройства и продвижения в компании, доступа к программам обучения, в размере заработной платы. Особое проявление дискриминации — профессиональная сегрегация, в результате которой отдельные рабочие места фактически резервируются для какой-то определенной возрастной когорты, в ущерб другим (в России — чаще всего резерв «под молодых»).

- Профили «возраст — заработная плата», построенные для российской экономики, демонстрируют весьма любопытные результаты. Прежде всего они имеют ярко выраженную выпуклую форму: наибольшие заработные платы наблюдаются в возрасте 25–44 лет, после 45 лет фиксируется их постепенное снижение.
- Кроме того, интересно сравнить формы профилей «возраст — заработная плата» в российской экономике с развитыми странами. Специальный обзор работ, проведенный [Wang, 2010], показывает различные формы профилей для отдельных групп стран. Отличие российского рынка труда (как и многих других переходных экономик) от развитых стран проявляется в том, что максимальная зарплата характерна для работников в возрасте 30–39 лет и уже начиная с 40 лет и старше работники в среднем получают меньше. В развитых же экономиках пик заработков приходится, как правило, на возраст 45–59 лет, а в некоторых государствах средние заработки повышаются и в последующих возрастных группах (Австрия, Франция, Бельгия, Нидерланды) либо сохраняются на постоянном уровне до конца трудовой карьеры работников (Дания, Финляндия, Норвегия, Швеция).

Эйджизм

(динамика поисковых запросов в России, 2004-2018)

Динамика популярности 



Эйджизм

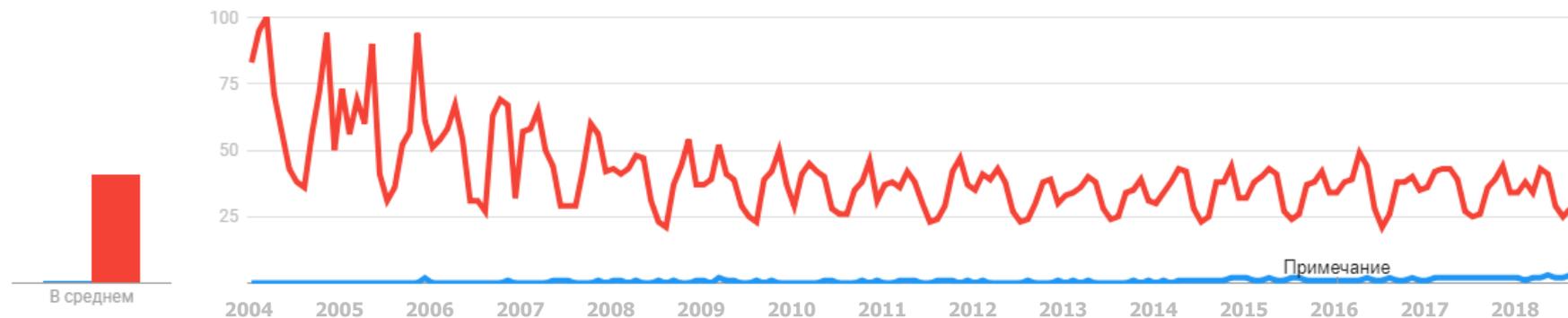
(динамика поисковых запросов в России и мире, 2004-2018)

Динамика популярности 



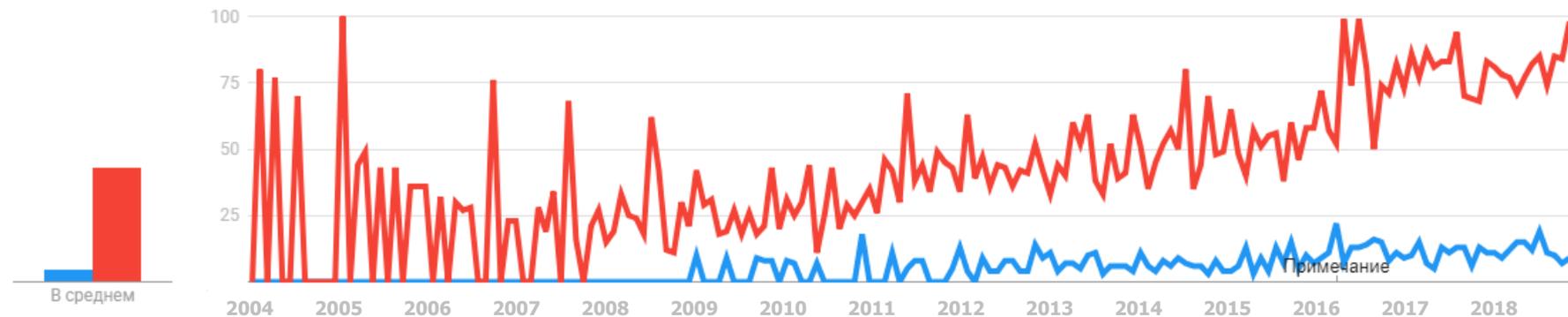
Эйджизм (рус.)

Ageism (eng.)

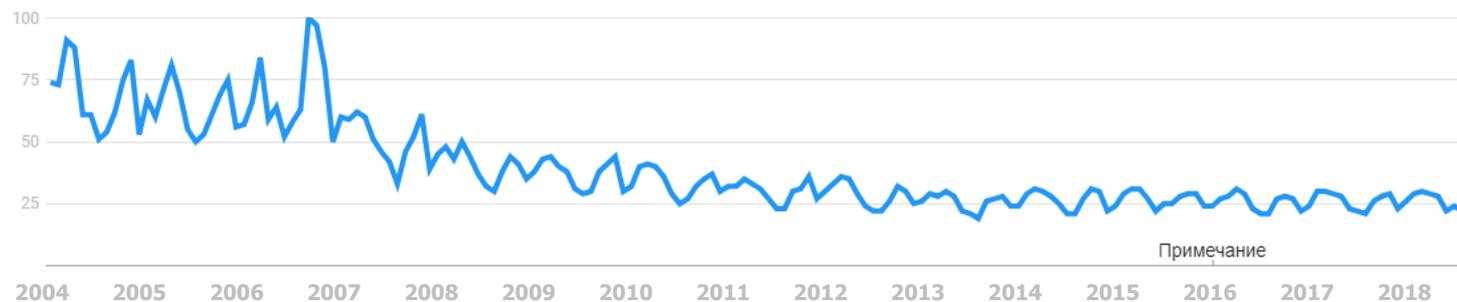


Работа после 40 (рус.) и Work after 40 (eng.)

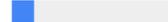
Динамика популярности ?



«Дискриминация по возрасту»: частота поисковых запросов

Динамика популярности Популярность по регионам Регион    

1	Великобритания	100	
2	Ирландия	82	
3	Соединенные Штаты	80	
4	Австралия	79	
5	Филиппины	69	

26 Россия 14 

Существует ли эйджизм в России?

По данным HeadHunter* за 2015г:

- 81% работодатели и 74% соискателей отмечают наличие возрастной дискриминации на российском рынке труда: возрастные сотрудники – наиболее уязвимая группа на рынке труда и российский рынок смещен в пользу молодых специалистов
- Возраст, как причина отказа в трудоустройстве, занимает первое место в списке факторов, по мнению соискателей возрастной группы 45+.
- Более половины работодателей согласны с тем, что на разных позициях есть разные возрастные ограничения, хотя 53% представителей компаний одновременно утверждают, что работоспособность кандидатов не зависит от возраста

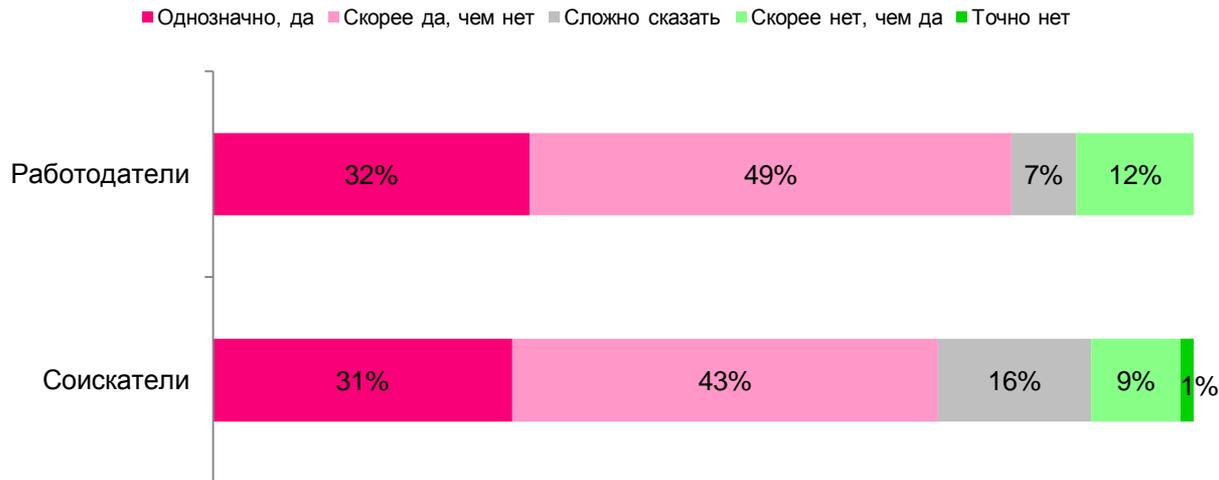
*Служба исследований HeadHunter в сентябре и октябре 2015г. провела специальные опросы работодателей и соискателей, с целью выявить отношение компаний к кандидатам в возрасте от 45 лет и старше, ожидания и требования к ним, а также встречные ожидания и запросы соискателей этой возрастной группы.

В опросе работодателей приняло участие 235 компаний.

В опросе соискателей приняло участие более 3200 человек

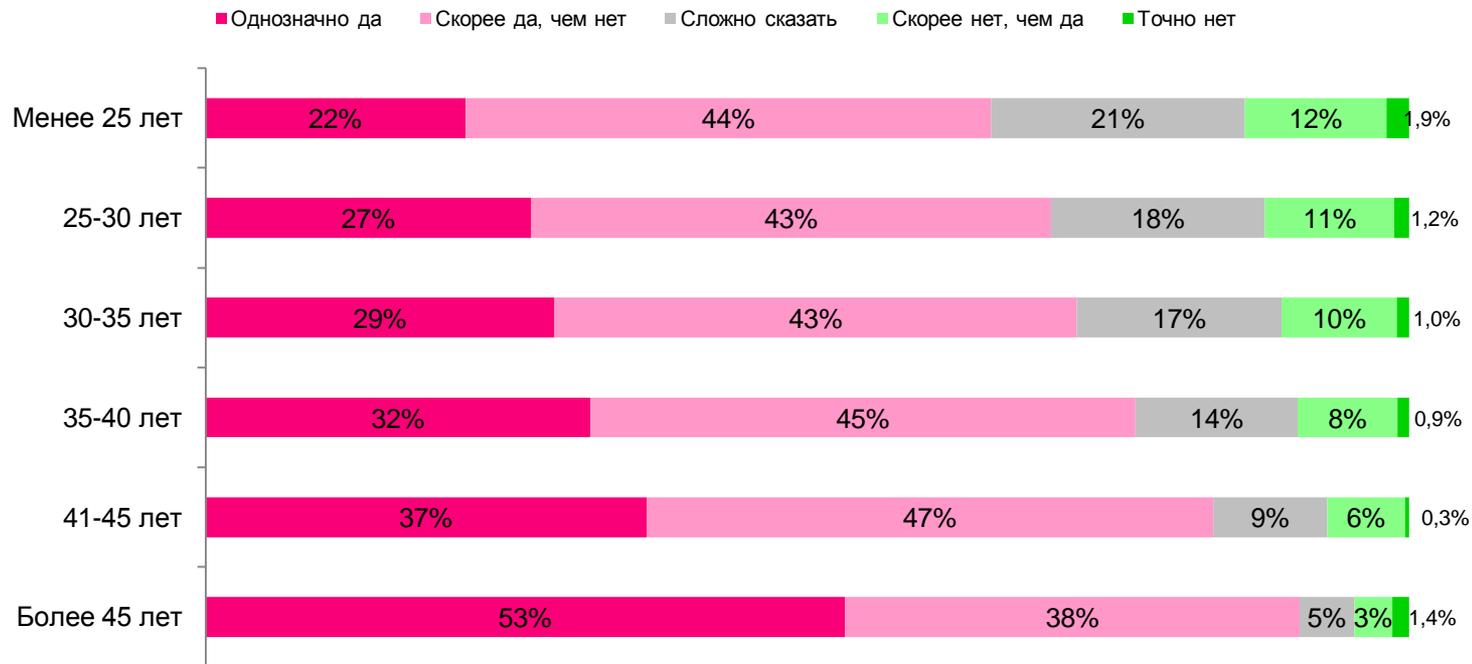
Источник: <http://hr-portal.ru/article/45-letnie-stariki-i-ih-perspektivy-na-rynke-truda>

Существует ли возрастная дискриминация на российском рынке труда?



Данные онлайн-опроса среди 235 работодателей, проведенного в период с 28 сентября по 06 октября 2015г.
Данные онлайн-опроса среди 3 201 соискателя, проведенного в период с 01 по 06 октября 2015г.

Существует ли возрастная дискриминация на российском рынке труда? МНЕНИЕ СОИСКАТЕЛЕЙ



Данные онлайн-опроса среди 235 работодателей, проведенного в период с 28 сентября по 06 октября 2015г.
 Данные онлайн-опроса среди 3 201 соискателя, проведенного в период с 01 по 06 октября 2015г.

Возраст как формальный критерий кадрового резерва

Рекомендуемый возраст сотрудников, занимающих руководящую должность среднего звена — **25–35 лет**, при этом лучшим считается промежуток **30–35 лет**.



В резерв руководителей высшего звена рекомендуется включать сотрудников до **45 лет**.



В Положении о Всероссийском управленческом конкурсе «Лидеры России» возраст участников **до 50 лет включительно**.

Какие практики в компаниях ориентированы на сотрудников 45+ или на разновозрастную команду?

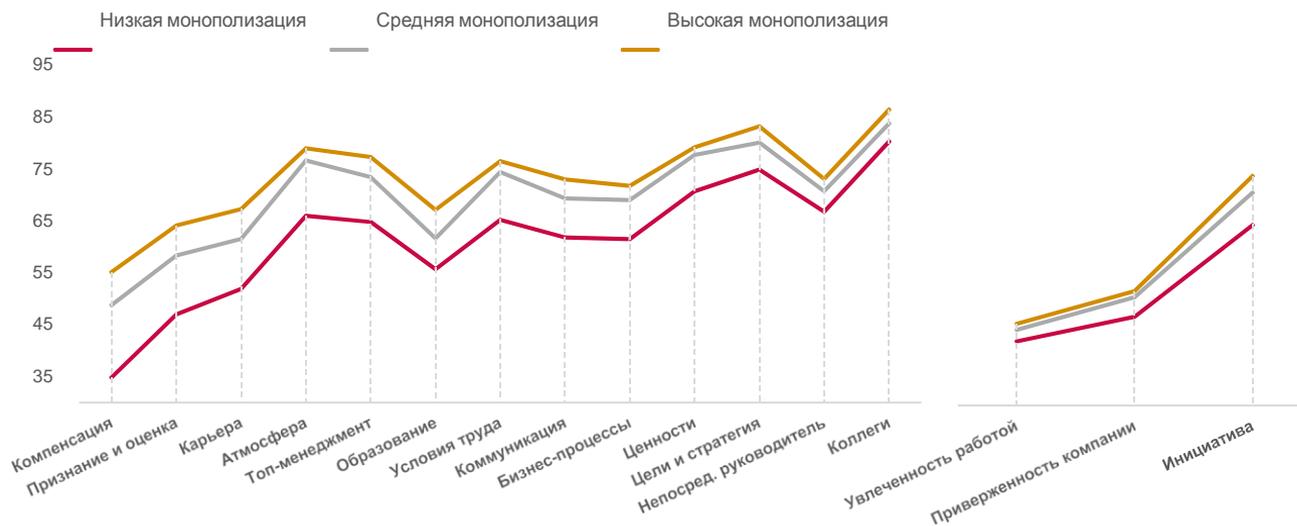
- Мы проанализировали более 500 кейсов, которые доступны для обсуждения (проекты, представленные на различных HR-премиях, конференциях и прочих мероприятиях), реализованных в период с 2010 по 2017гг.
- Не менее чем в 40% из них тем или иным образом речь шла о привлечении, вовлечении и удержании молодых специалистов (поколения Y и Z).
- Подходы к целенаправленной работе с персоналом более зрелого возраста были обозначены в 10 проектах (ОЗНА, Атомэнергомаш, РосАтом, Microsoft, ОмскЭнерго, Ростелеком, МГТС, Балтийский завод судостроения, Ирбис-групп, OBI), что составляет менее 2% от изученных нами проектов.

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

Возрастное разнообразие управленческих команд (индекс age-diversity)

- ▼ Для оценки возрастного разнообразия руководителей использовался нормализованный индекс разнообразия Симпсона (он же нормализованный индекс Херфиндаля-Хиршмана, NHHI)
 - Максимальное значение (1) он принимает в случае, если все руководители являются представителями одной возрастной группы, минимальное (0), если среди руководителей в компании равномерно представлены все возрастные группы

По итогам исследования вовлеченности в рамках Рейтинга работодателей России (2010-2017гг) в опросах приняли участие более 1500 компаний и более 300 тысяч сотрудников.



Что такое age-diversity?

Чем полезно возрастное разнообразие команд?

- **ПРОДУКТ:** в рамках разработки и производства продукта/услуги разнообразие в идеях, инструментах, способах реализации идей (для разных ц.а. проще кастомизировать продукт, если внутри компании есть представители ц.а.);
- **КОММУНИКАЦИЯ:** между членами команды, а также взаимодействие с разными типами клиентов, поставщиков, партнеров – более гибкое, более адаптивное;
- **РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ** сотрудников: обмен опытом между разновозрастными участниками команды многовариативен, опыт и навыки «берутся» из разных сфер работы и жизни
- **УСТОЙЧИВОСТЬ КОМПАНИИ:** повышается за счет гибкости, адаптивности коллектива



В VUCA-мире разнообразие является ресурсом.

10 трендов Джоша Берсина на 2018-19гг.

- 1. The symphonic C-suite.** Teams leading teams. «Социальное» предприятие – где самореализация и well being сотрудников видятся как столь же важные задачи, как зарабатывание прибыли для акционеров и служение клиентам. Для реализации такого концепта, и для правдивого реагирования на постоянные изменения внешней среды в организации выстраиваются культура/система неиерархической кооперации – все работают со всеми в виртуальных временных командах формируются под задачи, а не по иерархическому или функциональному принципу.
- 2. The workforce eco-system.** Managing beyond the enterprise. Управление сотрудниками, находящимися за пределами компании - организации учатся управлять временными и контрактными работниками «как своим» несмотря на то, что эти работники не являются частью организации
- 3. New rewards. Personalized, agile and holistic.** Новый подход к вознаграждению – персонализированный (сотрудник себе сам набирает «корзину»). Более 76% респондентов перешли к continuous performance management и новую систему адаптации к изменениям (более частой обратной связи (из отчета не вполне понятно - как именно адаптируют).
- 4. From careers to experiences.** Управление карьерой в руках самого сотрудника – организации создают культуру/систему поощряющую постоянное самообучение и переучивание (человек сам решает в какую сторону развиваться, чему учиться и где), и развивающие assignments - проекты, задачи, должности, возможности на внутренней бирже вакансий.
- 5. Work in the era of 100-year lives. Работа с возрастными сотрудниками** – создают новые модели трудоустройства, дизайна рабочего места, карьеры для возрастных сотрудников
- 6. Citizenship and social impact.** Повышенное внимание к социальной ответственности организации - вопросы diversity, равенства оплаты по гендеру, использования заграничной /национальной рабочей силы, экологичности и т.д. чувствительные темы становятся еще более важными в стратегической повестке.
- 7. Well being** сотрудников, как стратегия и ответственный подход к управлению персоналом. Организации делают для сотрудников программы и создают условия для улучшения их физического, эмоционального, ментального и духовного благополучия.
- 8. AI, robotics and automation put humans in the loop.** Цифровая трансформация – ускоряется, меняет дизайн рабочих мест и требования к сотрудникам. Причем требования меняются в сторону усиления «сугубо-человеческого» компонента, как-то умение решать комплексные проблемы, социальные навыки (и прочие мета-компетенции, прим ПБ). Происходит глобальное переопределение роли и места человека в контексте ускоряющейся автоматизации.
- 9. Hyper – connected workplace.** Цифровые платформы для связи и общения – как то проектные чаты в мессенджерах стремительно развиваются. Есть вопрос баланса – увеличение затрат времени на общения в «гипер-связанной» среде, и производительности труда. Проще говоря – новые платформы имеют как продуктивные эффекты, так и отвлекают от работы.
- 10. People data. How far is too far?** Рост возможностей HR аналитики и доступности данных – создает специфический набор рисков и возможностей. Риски, прежде всего, связаны с нарушениями privacy как сотрудников так и клиентов. Тема использования данных требует эффективного и аккуратного регулирования.



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

Новые требования к занятости у сотрудников 45+.

Как добиться age-diversity?

Актуальные кейсы западных и российских компаний

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 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 внедрении ценностей, и как именно? Соответствует ли возрастная структура Компании этим ценностям?
- 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?

Что необходимо учитывать при создании HR-практик в парадигме age-diversity? (подход ЭКОПСИ Консалтинг)

- Какие возрастные когорты мы выделяем и по каким основаниям? (например, на основе теории поколений)
- Есть ли какое-то соотношение, корреляция с теми или иными категориями персонала (проверяем категории персонала/уровни управления на предмет возрастной монополизации, высчитываем индекс age-diversity)
- Какие характеристики (ценности, потребности, интересы) мы полагаем присущими той или иной выделенной нами возрастной когорте?
- Каким образом мы учитываем выделенные нами характеристики в работе с персоналом (той или иной возрастной когорты, той или иной категории)
- Что будет для нас критерием успешности нашей работы? Успешного внедрения той или иной практики?

Теория поколений: в некоторых случаях может стать основой для структурированного описания ценностей разных возрастных когорт



Возрастные кризисы по Э. Эриксону: подразумеваются определенные «жизненные задачи» для того или иного периода жизни человека



Стадии профессионального становления личности по Э.Ф. Зееру: ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ / 49

наполнение возрастных этапов

Название стадии и возраст	Социальная ситуация	Ведущая деятельность	Основные психологические новообразования на данной стадии
1. Аморфная оптация (0-12 лет)	Влияние родителей, родственников и учителей	Сюжетно-ролевые игры и учеба в школе, занятия в кружках и секциях	Зарождение профессионально ориентированных интересов и склонностей
2. Оптация (12-15 лет)	Завершающий период детства. Поиск своего места в мире профессий и в жизни	Учебно-профессиональная. Развитие познавательных и профессиональных интересов	Профессиональные намерения. Выбор пути профессионального образования, учебно-профессионального самоопределения
3. Профессиональная подготовка (16-23 года)	Поступление в профессиональное учебное заведение. Новые социальные роли, взаимоотношения, социальная независимость	Профессионально-познавательная, ориентированная на получение конкретной профессии	Профессиональная подготовленность, профессиональное самоопределение, готовность к самостоятельному труду
4. Профессиональная адаптация (18-25 лет)	Новая система отношений в разновозрастном производственном коллективе	Профессиональная деятельность на нормативно-репродуктивном уровне	Освоение новой социальной роли, самостоятельного выполнения профессиональной деятельности, развитие профессионально важных качеств
5. Первичная профессионализация (24-27 лет)	Новая система отношений к окружающей действительности	Стабильная профессиональная деятельность	Профессиональная позиция, интегративные профессионально значимые констелляции, индивидуальный стиль деятельности
6. Вторичная профессионализация (27-33 года)	Стабилизация профессиональной активности, высокий уровень профессиональной деятельности и индивидуальный стиль деятельности	Дальнейшее повышение квалификации, выработка собственной профессиональной позиции, высокое качество и производительность труда	Профессиональный менталитет, идентификация с профессиональным сообществом, профессиональная мобильность, корпоративность, гибкий стиль и высококвалифицированная деятельность
7. Профессиональное мастерство (33-60 лет)	Этой стадии достигают не все, а только обладающие творческой потенцией, развитой потребностью в самоосуществлении и самореализации	Высокая профессиональная и социальная активность, поиск новых способов деятельности и взаимоотношений, стремление выйти за пределы себя	Творческая профессиональная деятельность, подвижные интегративные психологические новообразования, самопроектирование своей деятельности и карьеры, вершина проф.развития

Про потребности поколения 50+ (по идеологии change-ager, <http://www.change-ager.com/>)

Те, кому сегодня 50+, могут стать теми, кто совершит **возрастную революцию**, создаст новую культуру и проложит путь для следующих поколений (детей и внуков) в новый жизненный период.

Что нужно сделать и какие задачи стоят перед теми, кто выбирает Чендж-эдж своей жизненной философией?. **Какие первостепенные задачи** стоят перед нашим поколением?

- 1. Создать список увлечений, направлений деятельности, профессий**, которыми можно начинать заниматься **после чендж-эдж перехода**
- 2. Создать систему обучения** новым направлениям деятельности, профессиям от нулевого уровня до супер-профессионального с учетом того, что их будут осваивать люди с уже сложившимся жизненным опытом и взглядами
- 3. Создать новые профессии** именно для людей нового формата — чендж-эйджеров — продвигать и популяризировать их в социуме
- 4. Создать** для новых профессий или направлений деятельности **систему достижений, получения результатов и получения Признания**
- 5. Сформулировать новую систему ценностей**, где ценности счастья и собственного саморазвития будут на одном из первых мест

«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, характеризующемся 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 2014 г.):** 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.



Макрорегиональный филиал «Волга» ПАО «Ростелеком». Проект «Ваш опыт – наши возможности» (2009-2014)

■ 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 году.
- 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.

Mercedes-Benz: «Новый образ зрелого специалиста» (2017)*



Mercedes-Benz

■ Исходная ситуация:

- Средний возраст сотрудников (их общее число - 136,000) концерна Daimler в Германии на сегодняшний день составляет 44.7 лет.
- По данным кадрового отдела конкурентного концерна BMW, к 2020 году число сотрудников старше 50 лет в компании составит более 35% (для сравнения, в 2014 году их было 25%).
- Германия столкнулась с серьезным кадровым дефицитом – ожидается, что к 2030 году численность трудоспособного населения страны сократится на 2 миллиона.

■ Что предприняли?

- Создали систему «возрастного аудита» внутри компании, призванную заинтересовать сотрудников и менеджмент в открытой дискуссии на тему возрастной структуры рабочих команд и способов повышения эффективности взаимодействий между сотрудниками разных возрастов.
- Разрабатывают корпоративную видеоплатформу, на которой сотрудники старшего возраста могут размещать наглядные тьюториалы сложных производственных процессов для передачи опыта следующим поколениям своих коллег.
- Проводят совместные тренинги для молодых стажеров и работников старше 50 лет
- Тестируют инновационные эргономические решения для рабочего пространства – например, экзоскелеты для снижения мышечной нагрузки для сотрудников, занимающихся сложным монтажом.
- В Mercedes также налажена система легкой смены места работы внутри компании и практикуется гибкий график работы для фазированного выхода на пенсию, а также привлечение пенсионеров для работы на отдельных краткосрочных проектах.

Дополнительные источники для изучения

- Эйджизм на российском рынке труда: дискриминация в заработной плате. М. Колосницына и Е. Клепикова <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share//direct/211147500> (в статье много ссылок на данные исследований у нас и за рубежом о стереотипах, связанных с возрастом, и о психофизиологических особенностях возрастных работников)
- Исследование Head Hunter про зарплатные ожидания возрастных сотрудников <https://hhcdn.ru/file/16400573.pdf>
- «Факторы удовлетворенности жизнью в пожилом возрасте и политика государства», <https://publications.hse.ru/chapters/137494075>
- Книга «Развитие человеческого капитала - новая социальная политика», РАНХиГС (<https://www.labirint.ru/books/380138/>)



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!