

AGE DIVERSITY: КЛЮЧ К НОВЫМ HR-ПРАКТИКАМ



Виктория Кабакова,
ведущий консультант
практики «HR-маркетинг»
«ЭКОПСИ Консалтинг»

РАЗНООБРАЗИЕ ВОЗРАСТНЫХ
КОГОРТ ВНУТРИ КОМПАНИЙ
СТАНОВИТСЯ ОСНОВНЫМ
ТРЕНДОМ НА РОССИЙСКОМ
РЫНКЕ.

КЛАССИФИКАЦИЯ ВОЗРАСТОВ
ПО ДАННЫМ ВОЗ, 2017 ГОД



Мы живем в удивительное время с точки зрения восприятия возраста. На наших глазах происходит социальная революция: человечество переосмысляет понятия взросления и старости, пытаясь переварить новые возможности появившихся в запасе лет. В 2017 году Всемирная организация здравоохранения приняла новую классификацию, по которой изменились параметры молодости и старости. Теперь молодыми считаются люди от 18 до 44 лет (до этого верхняя граница была 29 лет) и лишь только возраст более 75 лет считается старостью. Нам с вами подарили 15 дополнительных лет (в социальном плане). Как эти «бонусные годы» скажутся на статусе работников и на состоянии рынка труда?

Рынок труда сейчас уникален: на нем сразу четыре, а то и пять поколений работников. Активно проявляют себя беби-бумеры (60+, которые с продлением пенсионного возраста теперь будут в игре), царят иксы, вошли в расцвет игреки, активно выходит на сцену поколение Z, а где-то еще продолжает трудиться «молчаливое поколение» (70+).

Создается удивительная ситуация разнообразия возрастных когорт и внутри компаний. Конечно, есть отраслевая специфика распределения возрастов. Есть молодые отрасли: IT, маркетинг, реклама, телеком, СМИ. Там 20-летний студент уже может быть ведущим специалистом, а маститый и опытный сотрудник только недавно отметил 30-летие. Есть отрасли наукоемкие, «инженерные», где большая прослойка сотрудников

за 55: образование, атомная промышленность, конструкторские бюро и НИИ, авиастроение, радиоэлектроника, то есть те направления, где идет передача опыта из рук в руки, где необходим высокоинтеллектуальный труд и уникальный опыт специалистов долго не теряет своей актуальности и востребованности. В России в этом смысле особенно интересная ситуация: образовался провал в инженерных специальностях, когда в 1990-х – 2000-х молодежь шла учиться на юристов и экономистов, а престиж инженерных специальностей резко упал. Поэтому здесь до сих пор все держится на «старой гвардии». Только в последние годы ситуация стала постепенно выправляться, но молодежь пока не обладает достаточной экспертизой, чтобы заменить опытных специалистов.



Есть два фактора, которые определяют российскую специфику HR-практик по отношению к возрасту сотрудников.

Первый фактор – объективный: молодежи мало. Демографические ямы (революционная, военная, 1990-х годов) создали дефицит молодежи, что и стало одной из причин повышения пенсионного возраста (но здесь мы только догоняем Европу, в которой средний возраст выхода на пенсию – 65 лет). За играками и зетами гоняются, потому что их мало, но... это не означает, что все «отловленные» редкие молодые кадры решат кадровые проблемы компании.

Второй фактор – субъективный: ценность и редкость молодых кадров приводит к недооценке «вышедших в тираж». Человек 40+ уже не считается хорошим работником. Социальные стереотипы приводят к пренебрежению, неумению работать с людьми этого возраста, непониманию их ценности. Если в ближайшее время компании не справятся с эйджизмом, то попросту окажутся за бортом.

Главное, что нужно сейчас понять, – разнообразие возрастных когорт становится основным трендом, и он надолго, поэтому строить HR-практики надо совершенно иначе – на принципе age diversity. Давайте посмотрим: из более чем 700 проектов компаний из разных отраслей, поданных на разные HR-премии, только 3% проектов было направлено на работу со старшим поколением и более 70% – на молодежь

(играков и зетов). В реальности это означает, что интересы и потребности как минимум 3/5 рабочего коллектива (три из пяти возможных возрастных когорт) пока вообще не учтены в дизайне HR-практик. Нужны обновленные модели работы с разными сотрудниками: новая employer journey map, адаптированная к возрастному разнообразию. Для каждой возрастной когорты нужно продумывать особенности организации работы, дизайна рабочего места, обучения, карьеры, особенностей работы в команде и т.п. С разнообразием нужно уметь работать и управлять им – термин diversity management прочно вошел в практики ведущих компаний.

Давайте посмотрим, что стоит учитывать при дизайне команд, где есть возрастное разнообразие, какие индикаторы связаны с вовлеченностью персонала через призму возраста. Все данные ниже собраны на основе исследования вовлеченности, которое уже на протяжении девяти лет проводит компания «ЭКОПСИ» в рамках составления рейтинга работодателей. За это время в нем приняли участие более 1800 компаний и свыше 350 тыс. сотрудников.

Получились интересные наблюдения*, которые показали нам различия разных возрастов. В аналитике рассматривались три основных, самых многочисленных поколения, которые присутствуют на рынке труда в настоящее время: беби-бумеры, иксы и играки.

ЛОЯЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ, ЦЕННОСТИ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Есть существенная разница между лояльностью работодателю среди разных поколений: сотрудники-иксы более лояльны, чем играки. Пик лояльности выпадает на возраст 51–55 лет, стык беби-бумеров и иксов. Чем объяснить? Простым привыканием и неготовностью более взрослых людей менять работу и меняться самим или более осознанным выбором работодателя у более взрослых людей (рис. 1)?

Чем выше возраст сотрудника, тем больше он выказывает согласия с ценностями компании.

ЧЕМ МОЖЕТ БЫТЬ ПОЛЕЗНО ВОЗРАСТНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ КОМАНД РАБОДАТЕЛЮ?

1. КОММУНИКАЦИЯ. Больше гибкости при взаимодействии с разными типами клиентов, партнеров.
2. ПРОДУКТ проще кастомизировать под разные целевые аудитории, если есть разные люди в команде.
3. РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ. Разнообразие компетенций и опыта, многовариативный обмен навыками и опытом.
4. АНТИХРУПКОСТЬ КОМПАНИИ. Гибкость, адаптивность, устойчивость больше присущи тем командам, где есть разнообразие.

Рис. 1. Я НЕ планирую покинуть компанию в течение ближайшего года*

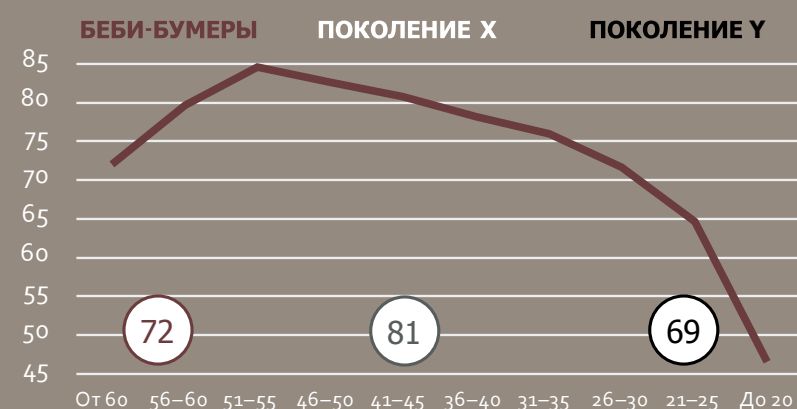


Рис. 2. Ценности нашей компании согласуются с моими личными ценностями

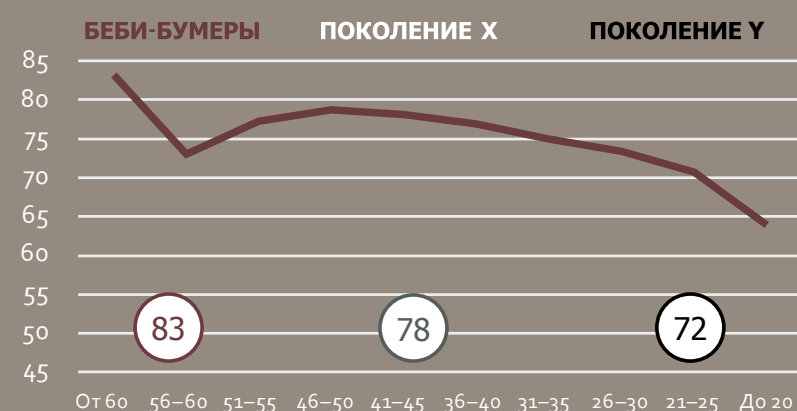
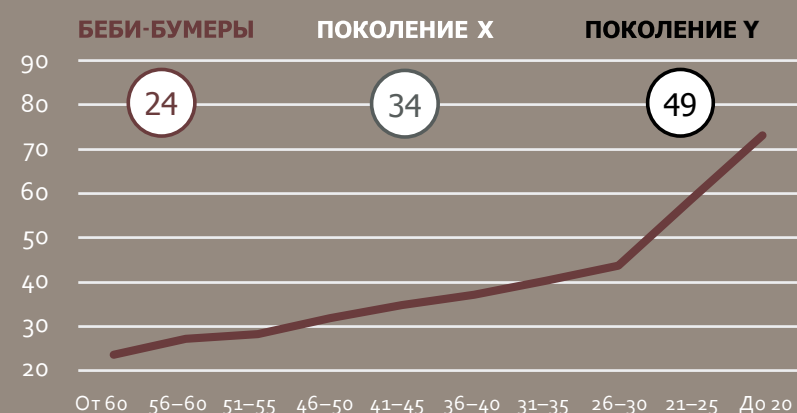


Рис. 3. Я смогу зарабатывать больше, если буду работать более интенсивно и эффективно



* Здесь и далее на рис. 1, 2, 3, 4, 6 показаны индексы удовлетворенности по возрастам (разница ответов % ответивших на вопрос позитивно – % ответивших на вопрос негативно). Для расчета ИУ по поколениям использовались ответы респондентов, возраст которых входит в «ядро» поколения.

Возможные объяснения: либо люди, взрослея, ищут подходящие им по ценностям компании (уходя из неподходящих), либо сживаются с ценностями компании. Как вариант, молодежь не всегда осознает собственные ценности в полной мере, поэтому не может солидаризироваться с ценностями компании (рис. 2).

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ (МАТЕРИАЛЬНАЯ И НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ)

Играки более уверены в монетизируемости своих усилий, навыков и способностей. Беби-бумеры и иксы таких надежд не питают, они сдержанно-пессимистичны в отношении влияния собственных усилий на свой экономический успех. Уверенность в себе с точки зрения монетизации собственных навыков падает с возрастом. Есть версия, что это исключительно российская специфика. У нас в стране ярко выражена ситуация с эйджизмом, которую подтверждают 81% работодателей и 74% сотрудников. Люди более старшего возраста чувствуют, что никому не нужны, а молодежь, напротив, чувствует себя более востребованной (рис. 3).

Играки чаще откликаются на усилия компании в плане поощрений и мотивации: они в среднем на 15–20% чаще отмечают, что «компания мотивирует сотрудников добиваться наилучших результатов». Но по факту во многих компаниях практики и активности действительно направлены в большей степени на играков, поэтому пессимизм беби-бумеров и иксов в отношении мотивации вполне обоснован (рис. 4).

Удовлетворенность нематериальной мотивацией. Про нематериальную мотивацию такой яркой разницы нет. Все понимают, что компания готова мотивировать всех, но молодежь отмечает, что к ним более активно обращают эти усилия, хотя, скорее всего, так и есть (рис. 5).

* Нужно сразу оговориться, что показанные различия могут быть связаны как с возрастными особенностями, так и с поколенческими. Поколение – это общность людей, которая сложилась в конкретном историческом периоде и не повторялась более. То есть особенности поколения X связаны с тем, что они родились в определенные годы, определенным образом выросли, жили в определенной социально-экономической и политической ситуации. С другой стороны, есть возрастные особенности, которые показаны в ряде исследований, говорящих о том, что 20-летние иксы гораздо больше соответствовали 20-летним игракам, чем самим себе в старшем возрасте.

Рис. 4. Наша компания мотивирует сотрудников добиваться максимальных результатов

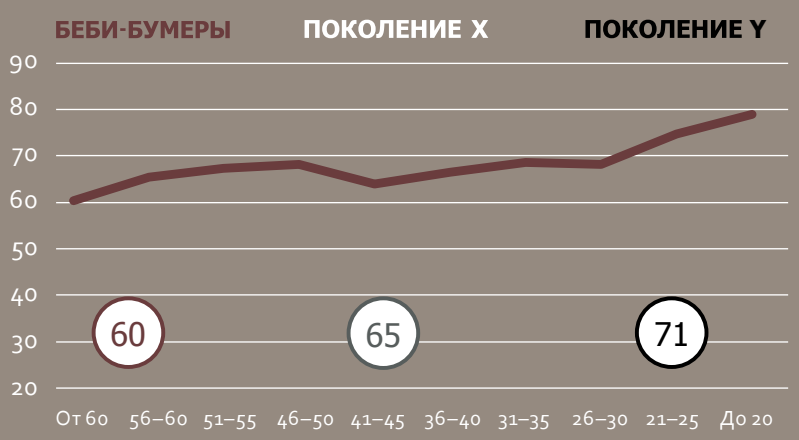


Рис. 6. Я НЕ чувствую выгорания, постоянной усталости и раздражения от работы

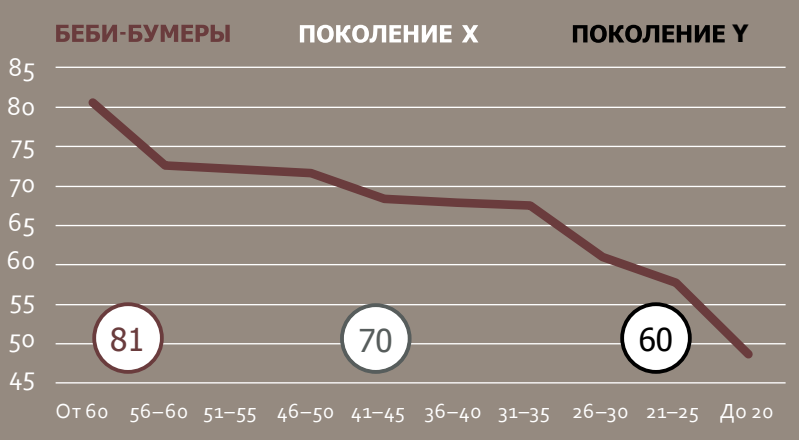
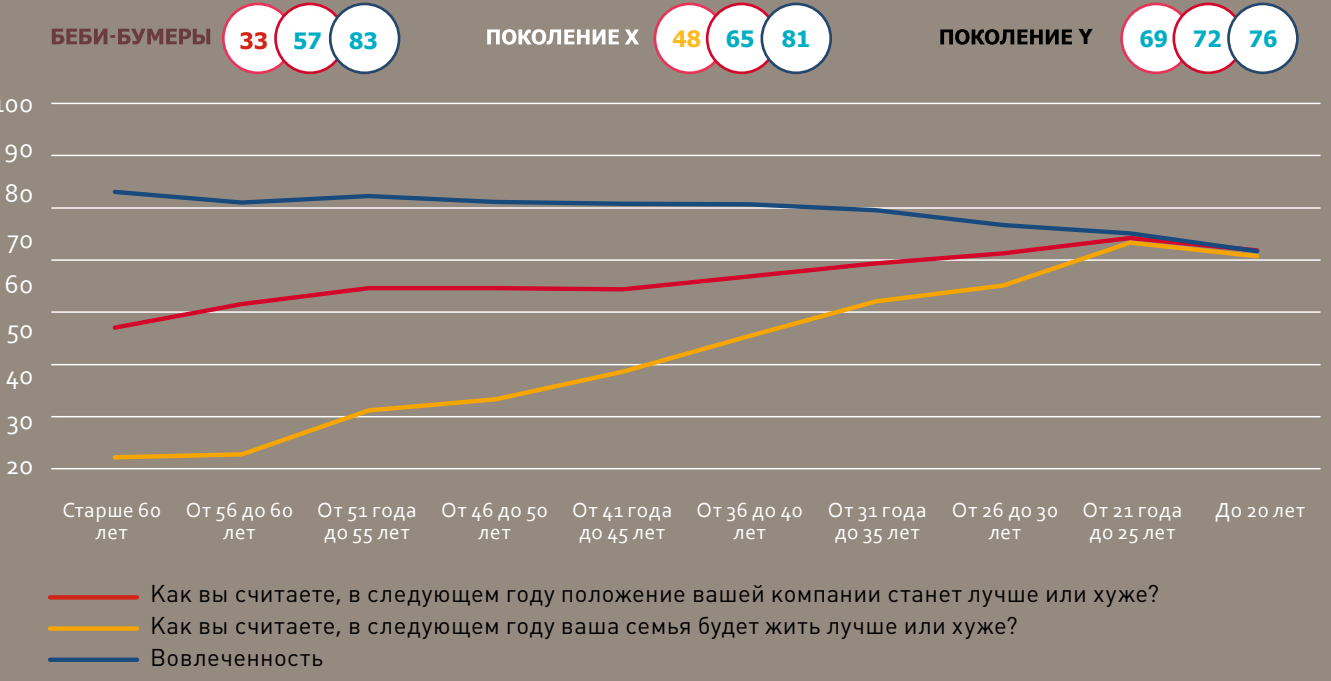


Рис. 7. СОЦИАЛЬНЫЙ ОПТИМИЗМ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ: ВОЗРАСТНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ



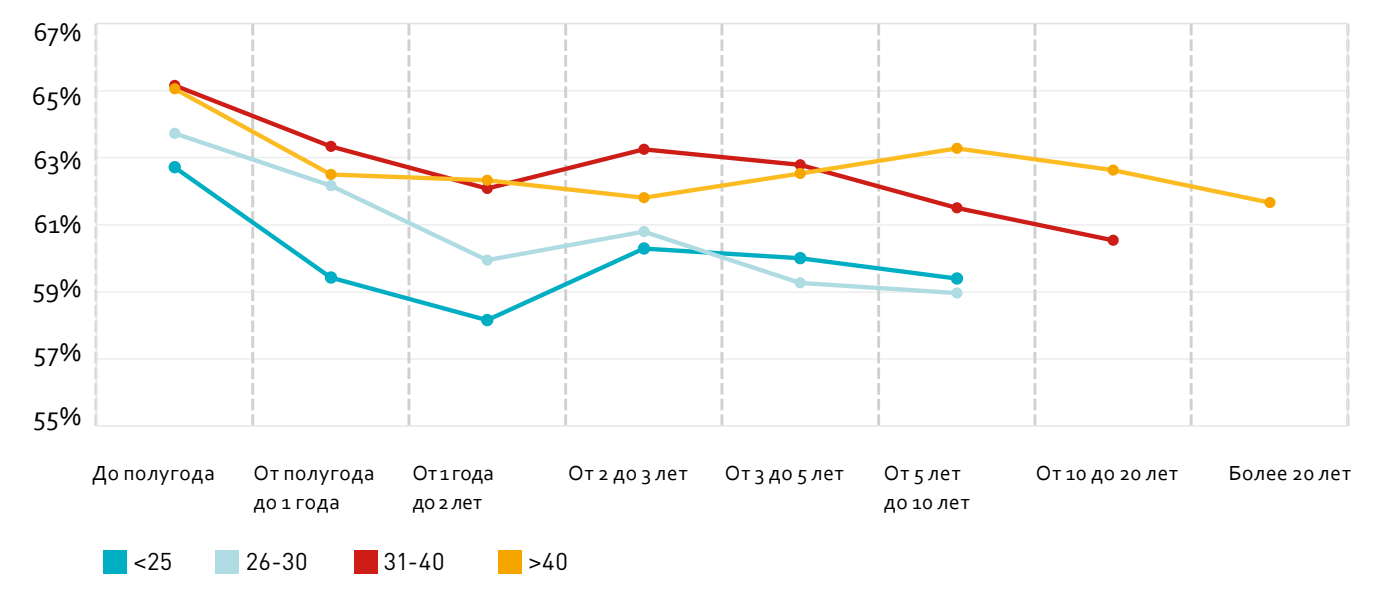
Показана разница ответов % ответивших на вопрос позитивно – % ответивших на вопрос негативно.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И СОЦИАЛЬНЫЙ ОПТИМИЗМ (СУБЪЕКТИВНЫЙ ПРОГНОЗ СИТУАЦИИ В КОМПАНИИ И В СЕМЬЕ) – интересные срезы, которые тоже позволяют увидеть особенности сотрудников разных возрастов. Беби-бумеры и иксы более устойчивы к эмоциональному выгоранию, чем игреки. Опять-таки, в чем объяснение? Более крепкое поколение или просто с возрастом приходит большая психологическая устойчивость (рис. 6)?

А вот социальный оптимизм драматически падает по мере взросления. Люди за 50 не верят, что смогут серьезно улучшить уровень своей жизни. Может быть, это особенность поколения, на молодость которого пришелся слом социального строя в России в 90-х, и потому люди не питают иллюзий (рис. 7).

Тем не менее, чем старше человек, тем меньше вовлеченность зависит от личного оптимизма, вовлеченность с возрастом (или это зависит от поколения?) становится своеобразной внутренней характеристикой: более взрослые сотрудники умеют сами себя вовлекать, находить интерес в том, что делают (рис. 7).

Рис. 8. ЗАВИСИМОСТЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ОТ ВОЗРАСТА И СТАЖА



У молодежи все показатели (и вовлеченность, и личный оптимизм, и вера в перспективы компании) сопутствуют друг другу, а в возрасте 20–25 лет вообще практически сливаются. Предполагаем, что причина этого явления в том, что с возрастом человек учится диверсифицировать причины собственных неудач, то есть он понимает, что зависит от него, а что зависит от среды или работодателя. А для молодежи, судя по всему, разочарование от работодателя может стать серьезной причиной разочарования в себе и приводит к снижению вовлеченности.

ЗАВИСИМОСТЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ОТ ВОЗРАСТА И СТАЖА

Тут мы смотрели не только возраст, но и продолжительность работы в компании. Более взрослые люди приходят с уже более высоким уровнем вовлеченности, и падает она не так резко: через полгода первая влюбленность и очарование от компании снижаются, но не так критично, как у молодежи. И выправляется этот спад вовлеченности у более старших сотрудников быстрее (около года занимает выход на плато). У молодежи вовлеченность падает глубже, и показатели улучшаются дольше: от 1 года до 2 лет (рис. 8).

Все эти факты нужно учитывать и при создании и изменении HR-практик:

РИС. 5. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИЕЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВОЗРАСТА



создании EVP, организации систем мотивации, разработке программ по вовлеченности и прочее. Необходимо продумывать, что предложить сотрудникам, ориентируясь на разные поколения. Получается, что управлением, например, вовлеченностью более зрелых людей должно строиться на других законах, чем при работе с молодежью. Нужно продумывать, чем и как удерживать тех и других.

На данный момент в России практически нет образцов работы компаний с людьми разных возрастов, нет примеров развитых практик работы с разными возрастными группами. Какой из этого можно сделать вывод? Сам подход «управление разнообразием» по отношению к возрасту расцветет и приживется только в той компании, где уже есть достаточная зрелость корпоративной культуры. Беда в том, что в России пока не много компаний, вышедших на такой уровень развития корпоративной культуры, при котором осознается цена разнообразия как такового, его влияния на итоговую эффективность компании. По сути, наличие практики age diversity в компании показывает, что компания вышла на достаточный уровень зрелости корпоративной культуры, чтобы оценить значимость разнообразия и осознанно управлять им. HR