

# ВОЗРАСТНЫМ ВЕЗДЕ У НАС

# ДОРОГА



**Елена Серегина,**  
директор Департамента  
корпоративной социальной  
ответственности  
ПАО «МТС»

**НУЖНЫ ВСЕ**  
Сегодня возрастные сотрудни- ки – одна из самых уязвимых групп на рынке труда. В самом деле, трудно найти эйчара, который ни разу не отказывал кандидату из-за возраста. Как свидетельствуют опросы HeadHunter, наличие возрастной дискриминации признают 81% работодателей и 74% соискателей. И, как полагают соискатели старше 45 лет, возраст является главной причиной отказа в трудоустройстве. Сложился устойчивый стереотип: возрастных сотрудников считают менее продуктивными, активными и обучаемыми, чем молодых. Хотя такой подход не подтверждают ни современные исследования, ни практика передовых западных и российских компаний.  
Эксперты согласны, что в российском обществе укоренен эйджизм. «Рынок не любит если не работников, то кандидатов в возрасте уж точно», – говорит партнер «ШАГ Консалтинг», руководитель направления «Точечный подбор» Елена Кисель. Сегодня стратегия работы с возрастным персоналом есть только у самых крупных компаний, преимущественно производственных, которые отслеживают возрастную структуру сотрудников, чтобы оптимально сочетать знания и опыт старшего поколения с энергией и нешаблонным подходом к решению задач молодого. «Мы работали также с крупной розничной сетью, в которой устали от текучки молодых продавцов и стали набирать на работу пенсионеров, работодатель остался очень

доволен их добросовестностью, старательностью и лояльностью, – говорит Елена Кисель. – Но, на наш взгляд, это пока отдельные случаи, и о тренде говорить пока преждевременно». Тем не менее демографическая реальность требует особого внимания к работникам старшего поколения. Население стареет, и доля молодых работников падает. Это тенденция на десятилетия, и она актуальна как для западного мира, так и для России.  
На Западе продолжительность профессиональной жизни дольше, чем у нас, и зарубежные крупные компании за два последних десятилетия наработали хороший опыт интеграции возрастных работников в свои команды. В России успешных кейсов пока не так много, но интерес к потенциалу возрастных работников растет. Обсуждаются лучшие практики, изучается опыт зарубежных компаний, проводятся исследования, все это позволяет переосмысливать свои подходы, отказываться от стереотипов и объективно оценивать возможности старшего поколения работников. Так, например, КА «ВИЗАВИ Консалт» организовало дискуссию на площадке «Антиклуба» на тему «Сотрудники 50+: мифы и реальность», где речь шла о положительном опыте интеграции возрастных работников в командную работу (кейсы инвестиционной компании The Hartford Financial Services Group, автопроизводителей BMW

и Mercedes-Benz, промышленного гиганта GE). Интересный опыт работы со старшим поколением был представлен МТС – сотовый оператор позиционирует себя как компанию для всех возрастов (читайте интервью на стр. 41). Большой интерес вызвали результаты исследования «ЭКОПСИ Консалтинг», открывающие сильные стороны «стариков», которые только перешагивают 45-летний рубеж: выясняется, что они работают не менее эффективно, чем молодежь, совершают меньше ошибок, лояльнее относятся к работодателю, не испытывают сложности в обучении и при этом более ответственны (подробности на стр. 46). Эти примеры свидетельствуют о том, что сильную и сбалансированную в возрастном отношении команду следует выстраивать через компетентностный подход. Эйчары и руководители компании должны смотреть не на возраст работников, а на их компетенции, и понимать, какие компетенции необходимы для решения той или иной задачи. HR

О ТОМ, КАКУЮ ПОЛЬЗУ БИЗНЕСУ ПРИНОСЯТ ВОЗРАСТНЫЕ СОТРУДНИКИ И КАКИЕ МИФЫ МЕШАЮТ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ПОКОЛЕНИЯ X, РАССКАЗЫВАЕТ ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПАО «МТС» ЕЛЕНА СЕРЕГИНА.

– Елена, сегодня все сфокусированы на молодежи – как привлечь и удержать талантливых молодых работников. А рекрутеры МТС к тому же серьезно занялись еще и представителями старшего поколения. Почему?  
– Мы стали ощущать дефицит потенциальных молодых кандидатов на стартовые позиции. В некоторых регионах стало нелегко находить работников в контактные центры и продавцов в розничные салоны. Это связано и с демографической ситуацией, и с высокой конкуренцией на рынке труда. В больших городах много различных работодателей, а следовательно, у молодежи всегда есть альтернативные предложения по трудоустройству. К тому же надо учитывать психологию молодых людей: они не всегда сразу настроены делать карьеру. Они ищут себя, ищут подработку, приходят в компанию, чтобы посмотреть, как там все устроено, попробовать свои силы. Поэтому три года тому назад мы обратили внимание еще и на возрастных кандидатов, ведь цифровые технологии – это удел уже не только молодых. Гаджеты, цифровые сервисы, инновационные продукты активно входят в жизнь каждого, высокие технологии стали

# ВОЗРАСТНЫЕ РАБОТНИКИ

## МИФЫ

ПЛОХО ОБУЧАЕМЫ



СЛОЖНО УПРАВЛЯЕМЫ МОЛОДЫМИ РУКОВОДИТЕЛЯМИ

НЕОБХОДИМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ ПО НАЙМУ И ОБУЧЕНИЮ

ЧАЩЕ БОЛЕЮТ

ТРЕБУЮТ БОЛЕЕ ВЫСОКОЙ ЗАРПЛАТЫ

МЕНЕЕ ПРОДУКТИВНЫ

## РЕАЛЬНОСТЬ

ВРЕМЯ ОБУЧЕНИЯ ТАКОЕ ЖЕ, КАК У МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

ЧЕСТНЫ СПОКОЙНЫ И НЕНАВЯЗЧИВЫ УМЕЮТ И ХОТЯТ РАБОТАТЬ С ЛЮДЬМИ МУДРЫ И ЗНАЮТ ЖИЗНЕННЫЕ СЛОЖНОСТИ



ЧУВСТВУЮТ ЭМОЦИИ И СОПЕРЕЖИВАЮТ ВНУШАЮТ ДОВЕРИЕ ОБЛАДАЮТ ГРАМОТНОЙ УСТНОЙ РЕЧЬЮ ОБЛАДАЮТ ПРЕЗЕНТАБЕЛЬНЫМ ВНЕШНИМ ВИДОМ

РЕЖЕ БЕРУТ БОЛЬНИЧНЫЕ ЛИСТЫ

СТАБИЛЬНЫ В ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ЦИКЛЕ



более доступными в освоении всеми возрастными категориями. Значит, возрастным сотрудникам не так сложно будет адаптироваться к работе в цифровой компании и общаться с клиентами на одном языке. В итоге мы пошли двумя путями. Во-первых, скорректировали обучение работников, чтобы их коммуникация с возрастными клиентами была более эффективной, а во-вторых, начали нанимать людей зрелого возраста, оглядываясь на опыт, накопленный в нашей отрасли. Такие крупные компании, как, например, Vodafone и Deutsche Telekom, давно берут возрастных работников, и те успешно продают цифровые услуги всем покупателям: и молодым, и пожилым.

**– Наверное, и повышение пенсионного возраста тоже повлияло на это решение?**

– Повышение пенсионного возраста стало значимым фактором для всех компаний и повлияло на многие кадровые процессы: и на механику найма, и на коммуникации, и на адаптацию работников. Так или иначе, сегодня все крупные российские компании учатся работать с возрастными сотрудниками и интегрировать их в свои команды.

**– Тем не менее компания в целом остается молодежной?**

– МТС исполнилось 25 лет. Мы зрелая компания, которая умеет взаимодействовать со всеми возрастными категориями как клиентов, так и соискателей.

**– Среди рекрутеров накопился набор претензий к возрастным работникам...**

– Вокруг возрастных работников сложилось много мифов. Говорят, что они более требовательны к условиям труда, что хуже адаптируются, что хотят большей зарплаты или что плохо обучаемы. А у нас все-таки цифровая компания, и им придется столкнуться с большим количеством образовательного контента. Еще говорят, что работники старшего поколения часто болеют, а «молодым»

руководителям ими сложно управлять. Вот этими мифами и вызвано скептическое отношение рекрутеров к возрастным соискателям.

**– Все оказалось неправдой?**

– Чтобы выяснить, как обстоят дела на самом деле, мы проводили исследования. Выяснилось, например, что возрастные работники в целом обучаемы так же хорошо, как и молодые, но некоторым из них – таких около 10% – требуется немного больше времени на прояснение каких-то вопросов. И тут важно понимать, чем это вызвано и готова ли компания работать с возрастными сотрудниками. Все дело в том, что представители среднего и старшего поколения зачастую не так глубоко погружены в технологии, как молодежь, потому что они формировались в среде, где не было такого количества информации. Но если дать возрастному работнику наставника из числа молодых коллег, то обучение будет эффективным. Наставничество дает хорошие результаты. Об этом же

## ВОКРУГ ВОЗРАСТНЫХ РАБОТНИКОВ СЛОЖИЛОСЬ МНОГО МИФОВ, НО БИЗНЕС ГОТОВ ПЕРЕСМАТРИВАТЬ УСТОЯВШИЕСЯ ШТАМПЫ

говорит и зарубежный опыт в сфере адаптации: если у возрастного сотрудника есть молодой наставник, то адаптация пройдет быстро.

Еще один миф – невысокая производительность труда, то есть показатель эффективности. Наши замеры показали, что он у возрастных сотрудников находится на том же уровне, что и у более молодых работников.

Также говорят, что возрастные чаще болеют. Мы посмотрели на количество больничных листов – теория также не подтвердилась. И декретные отпуска, и больничные по уходу за детьми они берут реже, что тоже

вполне объяснимо: дети у них, как правило, уже взрослые.

У них нет завышенных карьерных амбиций. Возрастные кандидаты реалистично смотрят на свои возможности, для работодателя это тоже огромный плюс. И зарплату они требуют ровно такую же, как и молодые.

Получается, что среднее и старшее поколение – это люди устойчивые эмоционально, терпеливые, стабильные. В итоге плюсов у них оказалось больше, чем минусов. И все это надо было показать руководителям, которые принимают решение о найме.

**– А где источник этих многочисленных мифов?**

– Мифы укоренены в общественном сознании. Даже само существование пенсионной системы их так или иначе поддерживает. Многим кажется естественным, что с тобой уже что-то не так, если ты подходишь к пенсионному возрасту. Интересно, что изменение пенсионного возраста

было в числе тех стимулов, которые подтолкнули отечественный бизнес к проведению дополнительных исследований о возрастных работниках, и полученные результаты не подтвердили стереотипы.

**– Сложно было разрушить эти стереотипы в корпоративной среде?**

– Нет, бизнес готов пересматривать устоявшиеся штампы. К тому же у наших руководителей был перед глазами международный опыт, ведь на Западе ситуация с возрастными работниками уже давно совершенно иная. Кстати, о большом потенциале людей в возрасте говорит специфика

развития социального предпринимательства. За рубежом большинство социальных предпринимателей – это как раз пенсионеры. У них есть финансовые ресурсы, они могут выбирать путь для своего дальнейшего развития и делают это довольно активно.

Помимо социального предпринимательства хорошим аргументом для руководителей компании были цифры. Сейчас в России 47 млн пенсионеров, из них более 60% – это пользователи интернета, причем половина из них пользуется интернетом с мобильных устройств. Моей маме 87, и она пользуется мобильным телефо-

позиции. Думали, что быстро сможем найти представителей среднего и старшего поколения, но сделать это было непросто. Долго не могли понять, почему к нам не идут соискатели 40+. Оказалось, что о нас как работодателя сформировалось мнение, что мы компания только для молодых и энергичных, хотя мы никогда не ставили возрастных ограничений по приему. Но неготовность ощущалась не только у кандидатов, но и внутри компании. И мы в 2017 году запустили специальный проект по привлечению возрастных работников, который называется «МТС – компания для всех возрастов».

основную массу потенциальных работников.

Изменили рекламную коммуникацию, сделали ее более близкой к целевой аудитории – наши возрастные сотрудники сами стали моделями.

Еще мы наработали уникальный опыт с центрами занятости населения. Тут тоже, кстати, столкнулись с мифом: якобы в центрах занятости кандидаты исключительно низкого уровня. На самом деле качественных кандидатов найти можно, нужно только выстраивать грамотную коммуникацию с теми, кто приходит в эти центры. Если кандидат не совсем подходит нам по профилю, мы его обучаем, проводим в центрах занятости мастер-классы, чтобы поднять уровень интернет-грамотности и обучить новым технологиям.

**– В чем состояли основные ошибки эйчаров при найме возрастных работников?**

– Самой типичной ошибкой был стиль коммуникации. Разговор с возрастным кандидатом шел на молодежном языке. Молодые рекрутеры не понимали, что если перед ними человек другого поколения, то нужно подстраиваться под него.

**– На чем вы делаете акценты в обучении руководителей?**

– Руководителей учим, как правильно подготовить и ввести возрастного кандидата в молодежный коллектив, чтобы у человека было меньше поводов для стресса и конфликтов. И еще нужно уметь подготовить коллектив,

чтобы молодежь позитивно приняла нового члена команды. Мы стараемся как можно больше руководителей вовлечь в этот проект, потому что видим, что формирование культуры, поддерживающей работу в разновозрастной среде, – это наиболее правильный путь удержать человека в коллективе и повысить эффективность работы компании.

Сегодня в МТС действует четыре тренинговых курса, которые позволяют руководителям лучше узнать все стороны взаимоотношений в разновозрастной команде. Мы освоили новые форматы обучения, стали организовывать социальные батлы: работаем с руководителями в течение всего дня, погружаем их в ценностный мир представителей разных возрастных групп, и потом они уже сами доносят до своих коллективов, как нужно выстраивать взаимодействие с возрастной аудиторией. И если делать замеры до и после такого тренинга, видно, как меняется отношение человека к возрастному коллеге. Люди уходят совершенно другими. Но при этом я хочу подчеркнуть, что изменение отношения к возрастным сотрудникам – это длительный процесс: чтобы изменить менталитет в коллективе, потребуется время.

**– В чем выражаются конфликтные ситуации в разновозрастных коллективах?**

– Мы анализировали причины ухода возрастных работников и пришли к выводу, что многое зависит от того, как люди коммуницируют

## МИНУСЫ ИМИДЖА МОЛОДЕЖНОЙ КОМПАНИИ

**ИМИДЖ МОЛОДЕЖНОЙ КОМПАНИИ НЕ СОЗДАЕТ ПРЕИМУЩЕСТВА ПРИ ВЫБОРЕ РАБОТОДАТЕЛЯ**

**РЕКРУТЕРЫ НЕ ГОТОВЫ НАНИМАТЬ ЛЮДЕЙ ЗРЕЛОГО ВОЗРАСТА**

**САМА КОМПАНИЯ НЕ ГОТОВА ФОРМИРОВАТЬ РАЗНОВОЗРАСТНЫЕ КОМАНДЫ**

**МОЛОДЕЖНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА МОЖЕТ НЕ ПРИНИМАТЬ ЦЕННОСТИ РАБОТНИКОВ СТАРШИХ ПОКОЛЕНИЙ**

и насколько они толерантны друг к другу.

Когда у команды молодой руководитель, сложности могут быть с двух сторон. Работник старшего поколения может возмущаться: какое право имеет делать ему замечания человек, который в два раза его младше? Очевидно, что коммуникация была выстроена не на том языке, которого ожидал возрастной сотрудник. Но бывает и так, что и сами молодые руководители не всегда готовы правильно ставить задачи и спрашивать с тех, кто значительно старше их по возрасту.

**– В чем вы видите основную ценность проекта работы с возрастными работниками?**

– Изменяя отношение к тому, с кем ты работаешь в одном коллективе, ты меняешь отношение к тем, для кого ты работаешь. Это взаимосвязанные вещи. Конечно, поколенческие различия остаются, ведь мы сформированы в разных средах, у нас свои предпочтения и энергетика. Но если мы можем понимать и уважать друг друга, то можем и дополнять. Это как в семье: если ты способен осознать ценности всех возрастов, то будет крепкая семья. То же самое с компанией и командой. Вот в чем сила разновозрастных коллективов.

**– А если говорить о результатах в цифрах, что этот проект дал бизнесу компании?**

– В тех регионах, где мы начали работать с возрастными работниками, существенно сократилось время найма сотрудников – вакансии стали закрываться на 4% быстрее. В кол-центрах и в рознице увеличилась вовлеченность персонала. За время проекта отток среди сотрудников 40+ снизился в среднем на 3%, а поток кандидатов поколения X на массовые вакансии вырос. И существенно улучшились показатели обслуживания возрастных клиентов – их уровень удовлетворенности от использования услуг компании вырос на 17% в тех подразделениях, где работают сотрудники той же возрастной категории. HR

## ЕСЛИ МЫ МОЖЕМ ПОНИМАТЬ И УВАЖАТЬ ДРУГ ДРУГА, ТО МОЖЕМ И ДОПОЛНЯТЬ. ВОТ В ЧЕМ СИЛА РАЗНОВОЗРАСТНЫХ КОЛЛЕКТИВОВ

ном очень давно, в том числе камерой и разными приложениями.

**– А какие риски у бизнеса, если он находится во власти поколенческих стереотипов?**

– Мифы, которые складываются вокруг возрастной аудитории, в первую очередь негативно влияют на имидж компании. У нас 200 российских городов, где мы очень активно ищем кандидатов на стартовые

**– С чего нужно начинать, создавая разновозрастную команду?**

– Мы начинали с обучения руководителей и специалистов по работе с персоналом. Сначала это был пилот в 12 регионах – сегодня масштабируем свой опыт по всей территории присутствия. Сделали специальный тренинг для эйчаров, учили, как правильно проводить собеседование. Это особенно важно для первого интервью, на котором компания теряет

