

ВЛАДИМИР ГОРЧАКОВ

Руководитель группы оценки рисков
устойчивого развития, АКРА

ЕЛЕНА ПАСТУХОВА

Руководитель проектов,
Strategy Partners

АЛЕКСАНДРА УСТИМОВА

Аналитик, группа оценки рисков
устойчивого развития, АКРА

ДАНА ЛИФШИЦ

Аналитик,
Strategy Partners

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

СЕРЕБРЯНЫЙ РЕСУРС

РЕЗЕРВЫ РОССИЙСКОГО РЫНКА ТРУДА



ВЛАДИМИР ГОРЧАКОВ**Руководитель группы оценки рисков устойчивого развития**

+7 (495) 139 04 80, доб. 132
vladimir.gorchakov@acra-ratings.ru

АЛЕКСАНДРА УСТИМОВА**Аналитик, группа оценки рисков устойчивого развития**

+7 (495) 139 04 80, доб. 157
alexandra.ustimova@acra-ratings.ru

Контакты для СМИ

СВЕТЛАНА ПАНИЧЕВА**Руководитель службы внешних коммуникаций**

+7 (495) 139 04 80, доб. 169
svetlana.panicheva@acra-ratings.ru

ЕЛЕНА ПАСТУХОВА**Руководитель проектов**

+7 (495) 730 77 47
pastukhova@strategy.ru

ДАНА ЛИФШИЦ**Аналитик**

+7 (985) 232 91 43
liftshits@strategy.ru

Контакты для СМИ

АНАСТАСИЯ ЛОВЧЕНОВСКАЯ**Руководитель направления по связям с общественностью**

+7 (912) 608 48 92
+7 (495) 730 77 47
lovchenovskaya@strategy.ru

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

СЕРЕБРЯНЫЙ РЕСУРС**Резервы российского рынка труда ¹**

- К 2030 году в России ожидается сокращение самой востребованной на рынке труда возрастной категории — 30–39 лет — на 7,2 млн человек, при этом численность граждан в возрасте от 40 до 59 лет может увеличиться на 3,7 млн человек ².
- Привлечение к работе людей старшего возраста может стать частичным решением проблемы текущего кадрового дефицита. АКРА оценивает внутренние резервы рынка труда в России в 7,5 млн человек, из которых около 5 млн — люди старшего возраста ³. Это так называемая оценка сверху, основанная на статистике рынков труда тех стран, которые имеют схожие с Россией продолжительность жизни населения и длительность периода получения образования, а также на ряде допущений относительно того, что Россия может достичь аналогичных показателей благодаря государственной политике, стимулирующим мерам и изменению институтов рынка труда в сторону большей гибкости трудовых отношений.
- Если в отчетности иностранных компаний тема вовлечения в трудовую деятельность возрастных сотрудников освещается в контексте борьбы с эйджизмом (дискриминацией по возрастному признаку), то в российских компаниях данная тема раскрывается с точки зрения социальной ответственности бизнеса в рамках заботы о сотрудниках.
- При этом более 70% крупнейших российских компаний внедрили документы, направленные на обеспечение равных прав и возможностей, а также на борьбу с дискриминацией, включая дискриминацию по возрасту.
- Тем не менее тема трудоустройства соискателей старшего возраста и дальнейшей поддержки таких сотрудников практически не входила в список важных и приоритетных при формировании публичной нефинансовой отчетности российских компаний. Только три представителя выборки предоставили информацию о данных практиках.

¹ Совместное исследование АКРА и Strategy Partners.

² Минтруд ждет сокращения числа россиян в возрасте 30–39 лет на 7,2 млн к 2030 г. 21.09.2023 // Интерфакс.
URL: <https://www.interfax.ru/russia/922058>.

³ См. аналитический комментарий АКРА «Резервы российского рынка труда» от 05.03.2024.

- Небольшое число российских компаний, которые имеют корпоративные практики поддержки и развития сотрудников старшего поколения и готовы публиковать информацию об этом в нефинансовой отчетности, реализуют указанные практики в основном путем внедрения системы наставничества.
- Авторы настоящего исследования полагают, что на фоне дефицита кадров будет расти число обучающих программ для сотрудников старших возрастов, программ, нацеленных на поддержку здоровья работников, и иных методов мотивации, таких как активное вовлечение сотрудников старшего возраста в корпоративную культуру компаний, признание их заслуг и достижений. Об этом говорят данные, полученные от респондентов при подготовке исследования.

АКРА и консалтинговая компания Strategy Partners подготовили совместное исследование о положении людей старшего возраста на рынке труда в России и других странах. В исследовании был оценен потенциал использования трудовых ресурсов старшей возрастной категории посредством анализа статистических данных Международной организации труда (МОТ)⁴, Росстата, Минтруда России, а также приведены примеры практик поддержки и трудоустройства людей старших возрастов в российских и международных компаниях.

В связи с тем, что в российском законодательстве нет четкого определения людей старшего возраста, в рамках настоящего исследования была проанализирована публичная отчетность российских компаний с точки зрения их подхода к делению сотрудников на различные возрастные группы. Из тех компаний, которые раскрывают данные по возрастной разбивке сотрудников⁵, 85% к сотрудникам старшего возраста относят людей от 50 лет, 15% — от 55 лет. В связи с этим в данном исследовании к людям старшего возраста относятся люди старше 50 лет. В то же время, согласно классификации МОТ, которая также использовалась в данном исследовании для международных сопоставлений, нижняя граница старшей возрастной группы начинается с 55 лет.

Рынок труда как в России, так и в мире в целом находится в непростом положении на фоне следующих демографических тенденций: снижение рождаемости, увеличение продолжительности жизни и, как следствие, старение населения. По прогнозу ООН⁶, с 2000 по 2050 год доля людей в возрасте 80 лет и старше вырастет вчетверо и составит около 5% населения Земли. Соответственно, работодатели будут вынуждены адаптировать практики привлечения и удержания сотрудников в том числе под людей старшего возраста.

Минтруд России ожидает сокращение в стране самой востребованной на рынке труда возрастной категории — 30–39 лет — на 7,2 млн человек к 2030 году, в том числе на фоне демографического спада 1990-х годов. При этом численность граждан от 15 до 29 лет за указанный период, как ожидается, возрастет почти на 3 млн человек, а граждан от 40 до 59 лет — на 3,7 млн человек.

⁴ МОТ. URL: <https://www.ilo.org/>.

⁵ Подходы к отбору компаний представлены в Приложении к настоящему исследованию.

⁶ World Population Prospects 2022: Summary of Results. 2022 // Department of Economic and Social Affairs of United Nations.

URL: https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf.

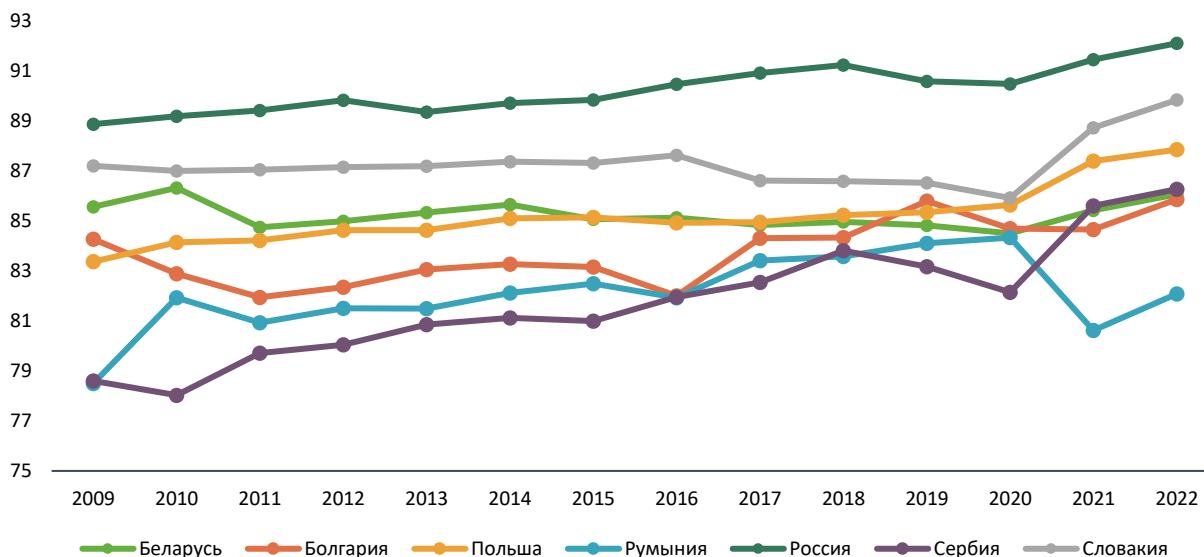
В условиях существенного дефицита кадров (4,8 млн человек на конец 2023 года, согласно оценке Института экономики РАН ⁷) работодатели вынуждены менять подходы к найму сотрудников и в том числе привлекать к работе людей так называемых непопулярных возрастных групп. Однако, несмотря на то что многие вакансии стали доступнее для специалистов старшего возраста, соискатели данной возрастной категории продолжают сталкиваться с трудностями при устройстве на работу.

Работники старшего возраста могут стать частичным решением проблемы текущего кадрового дефицита в стране. Их численность, по оценкам АКРА, составляет почти 5 млн человек из 7,5 млн человек внутренних трудовых резервов в России. Постепенное повышение пенсионного возраста могло бы автоматически вовлечь на рынок труда людей, которые ранее выходили на пенсию. Однако влияние пенсионной реформы на их возможное вовлечение на рынок труда ограничено, а использование этого ресурса требует как ряда изменений в трудовом законодательстве, так и изменений в практиках работы с персоналом со стороны работодателей.

Тенденции на рынке труда сопоставимых стран: есть ли ресурс?

Для сравнения рынка труда России с рынками труда зарубежных стран были выбраны страны Восточной Европы, схожие с Россией по продолжительности жизни и продолжительности периода получения образования, а именно Беларусь, Болгария, Польша, Румыния, Сербия и Словакия ⁸.

Рисунок 1. Доля занятого в экономике населения в возрастной группе от 25 до 54 лет, %



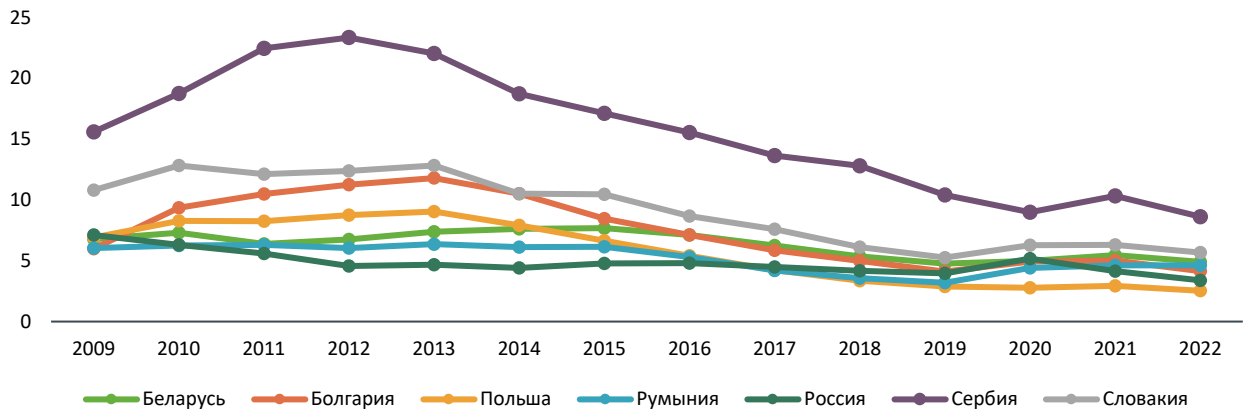
Источник: МОТ

За анализируемый период (2009–2022 годы) наибольшая занятость среди людей в возрасте от 25 до 54 лет наблюдается в России (см. рис. 1). По итогам 2022 года данный показатель по России составил 92,1%, тогда как среднее значение среди стран выборки — 86%.

⁷ Как же без рук: дефицит работников в 2023 году составил 4,8 млн. 24.12.2023 // Известия. URL: <https://iz.ru/1624816/mariia-stroiteleva/kak-zhe-bez-ruk-deficit-rabotnikov-v-2023-godu-sostavil-48-mln>.

⁸ См. подходы к выбору стран в Приложении.

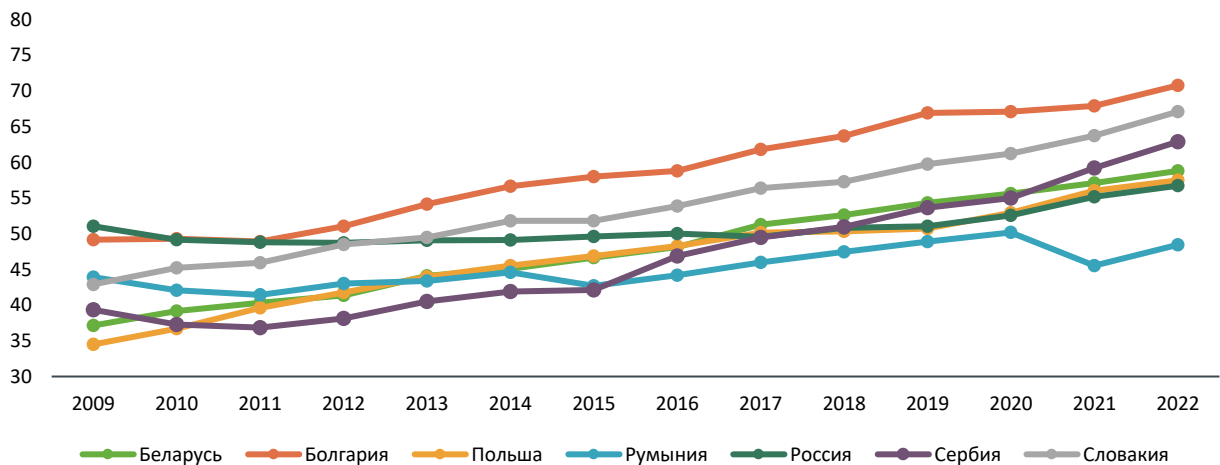
Рисунок 2. Доля безработных среди населения в возрастной группе от 25 до 54 лет, %



Источник: МОТ

По итогам 2022 года безработица в возрастной группе от 25 до 54 лет в России находилась на историческом минимуме в 3,4% (см. рис. 2). Ниже показатель только у Польши — 2,5%, тогда как самый высокий у Сербии — 8,6%. На основании проанализированных данных можно сделать вывод о том, что потенциал привлечения рабочих кадров в данной возрастной категории минимален.

Рисунок 3. Доля занятого в экономике населения в возрастной группе от 55 до 64 лет, %

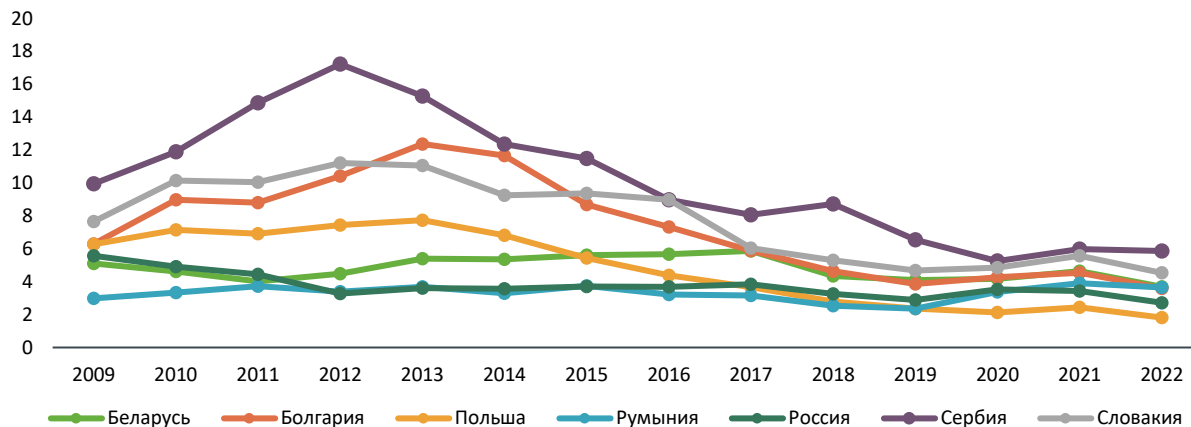


Источник: МОТ

С 2009 года в трех странах выборки, а именно в Беларуси, Польше и Словакии, наблюдается непрерывная тенденция увеличения доли занятого в экономике населения в возрасте от 55 до 64 лет. Наибольшая доля занятого в экономике населения в данной возрастной группе за период 2009–2022 годов наблюдается в Болгарии, наименьшая — в Румынии, где менее половины населения в возрасте от 55 до 64 лет занято в экономике (см. рис. 3).

В России в период с 2009 по 2019 год положительная динамика отсутствовала, а доля занятого в экономике населения в возрасте от 55 до 64 лет составляла порядка 50%. Рост занятого населения в данной возрастной категории начался лишь с 2020 года (+6 п. п.), что может быть следствием пенсионной реформы 2019–2028 годов, которая предусматривает постепенное повышение пенсионного возраста с 55 до 60 лет для женщин и с 60 до 65 лет для мужчин. По итогам 2022 года 56,7% населения страны в возрасте от 55 до 64 лет было занято в экономике.

Рисунок 4. Доля безработных среди населения в возрастной группе от 55 до 64 лет, %

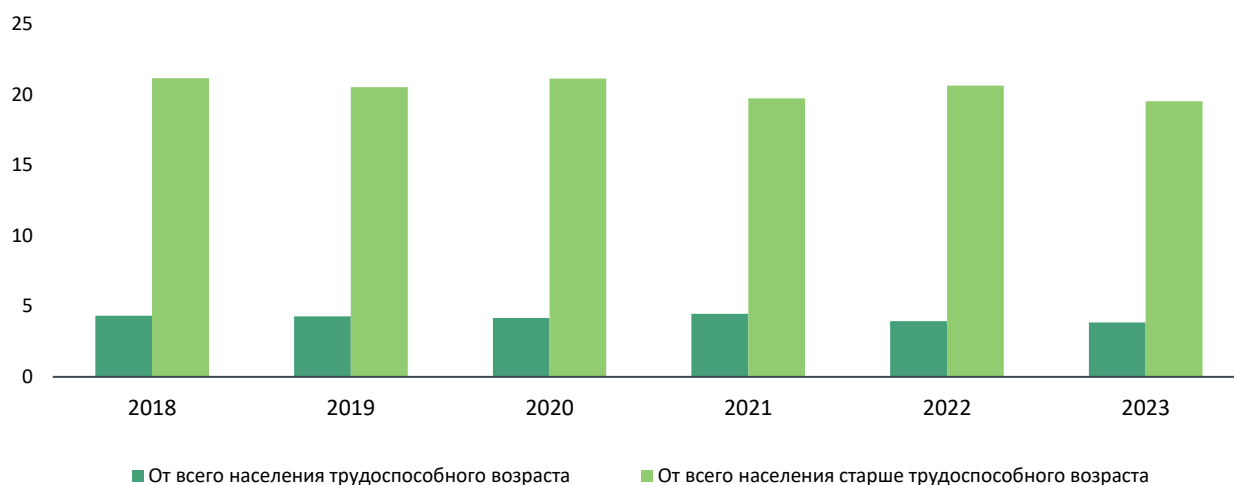


Источник: МОТ

В возрастной группе от 55 до 64 лет безработица в России на протяжении анализируемого периода находилась на невысоком уровне и по итогам 2022 года снизилась до 2,7% (см. рис. 4). Самый высокий показатель у Сербии — 5,9%, самый низкий у Польши — 1,8%. Стоит также отметить, что в данной возрастной категории в России статистикой (доля занятого в экономике населения и доля безработных) охвачено около 60% населения, тогда как, к примеру, в Болгарии — 74,4%, в Словакии — 71,6%, что несколько затрудняет прямое сопоставление статистических данных по странам в разрезе двух анализируемых показателей.

Вовлечение людей старшего возраста на рынок труда имеет ряд ограничений как со стороны предложения, так и со стороны спроса на рабочую силу. Так, люди старшего возраста соглашаются на неофициальную работу или разовую подработку без оформления документов в связи с невысоким доходом от официальной занятости или из-за низкой пенсии. Кроме того, по мере смещения в старшие возрастные группы растет доля инвалидов и тех, кто не может быть допущен к работе по медицинским показаниям, что косвенно подтверждается долей инвалидов в общей численности населения трудоспособного и старше трудоспособного возрастов⁹ (см. рис. 5).

Рисунок 5. Доля инвалидов в различных возрастных группах, % от общей численности населения



Источник: Росстат, Минтруд России

⁹ Более детальная разбивка по возрастам недоступна.

Вместе с этим необходимо отметить существование значительных ограничений с точки зрения заинтересованности работодателей в соискателях старшего возраста. Согласно опросу, проведенному службой исследований hh.ru в 2020 году, 41%¹⁰ работодателей отказывали соискателям именно по причине возраста, а по данным опроса 2022 года соискатели старше 50 лет получили 91%¹¹ отказов по отправленным резюме. Работодатели утверждали, что сотрудники старшего возраста менее выносливы, не умеют пользоваться современными технологиями и плохо обучаемы. Помимо этого, работодатели выражали обеспокоенность тем, как возрастной сотрудник приживется в молодом коллективе и как будет взаимодействовать с более молодым начальником.

Стоит отметить, что из 25 профессиональных сфер, представленных на информационном ресурсе hh.ru, лишь в трех специалисты старшего возраста имеют зарплатные ожидания не ниже, чем у более молодых соискателей, — это наука, консультирование и страхование. Данные FinExpertiza¹² подтверждают: сотрудники старше 50 лет зарабатывают на 10% меньше 45–49-летних и на 20% меньше 30-летних.

По данным hh.ru, в последнее время наблюдается значительный рост числа резюме специалистов старшего возраста — их количество выросло более чем в 2,5 раза за последние два года. Согласно исследованию Работа.ру¹³, главными преимуществами таких сотрудников работодатели считают ответственное отношение к работе, большой опыт и высокий уровень квалификации. Однако некоторые эксперты отмечают, что старение рабочей силы может привести к падению показателей производительности труда и негативно сказаться на инновационной активности¹⁴. Вероятно, этими предпосылками, помимо прочего, руководствуются работодатели, отдавая предпочтение более молодым специалистам.

Описание международных практик: борьба с эйдджизмом

Основным источником информации о практиках привлечения и удержания сотрудников старшего возраста являются официальные сайты компаний и их нефинансовая отчетность. В отчетности иностранных компаний вопросу вовлечения в трудовую деятельность специалистов старшего возраста уделяется больше внимания по сравнению с российскими компаниями. Помимо этого, если в ЕС и США эта тема освещается в контексте борьбы с эйдджизмом при найме и после трудоустройства, то в российских компаниях — с точки зрения социальной ответственности бизнеса в рамках заботы о сотрудниках.

Для анализа международных практик привлечения сотрудников старшего возраста были исследованы перечни и рейтинги компаний, руководствующихся инклюзивным подходом к трудоустройству различных возрастных групп, участие данных компаний в соответствующих ассоциациях и инициативах, а также их упоминание в релевантном контексте в СМИ. В ходе анализа были отобраны компании,

¹⁰ Работа и возраст: стереотипы и реальность. 31.07.2020 // HeadHunter. URL: <https://hh.ru/article/27243>.

¹¹ Сотрудники сталкиваются с дискриминацией по возрасту уже с 40 лет. 23.01.2024 // Российская газета. URL: <https://rg.ru/2024/01/23/sroki-godnosti.html>.

¹² Аналитики FinExpertiza назвали возраст зарплатного максимума у россиян. 05.07.2022 // FinExpertiza.

¹³ Старшее покорение: на рынке труда растет спрос на работников старше 50 лет. 16.04.2023 // Известия. URL: <https://iz.ru/1498719/sergei-gurianov/krizis-vozrasta-na-rynke-truda-rastet-spros-na-rabotnikov-starshe-50-let>.

¹⁴ Налог на возраст: 7 последствий старения рынка труда в России. 24.04.2024 // РБК Тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/655c65209a79477cbb1c219b>.

политики которых, по мнению авторов настоящего исследования, являются наиболее репрезентативными, а также которые не были вовлечены в судебные разбирательства, связанные с эйджизмом.

- CVS Health Corporation реализует программу Talent is ageless («У таланта нет возраста») ¹⁵ для найма и удержания сотрудников старше 50 лет. В рамках данной программы компания взаимодействует с различными организациями (например, с Американским обществом по проблемам старения, Центром по проблемам старения чернокожего населения и Национальным собранием), с академическими учреждениями, исследующими тенденции и проблемы старения, а также с образовательными организациями. Помимо этого, все сотрудники компании имеют доступ к образовательным программам, позволяющим улучшить или расширить профессиональные навыки.
- В BMW Group действует программа обратного наставничества, в рамках которой молодые специалисты не только обучают старших коллег пользоваться необходимыми для работы технологиями, но и знакомят с популярными социальными сетями и стриминговыми сервисами ¹⁶.
- Marriott International является участником Программы обязательств работодателя AARP ¹⁷ (Американская ассоциация пенсионеров), признающей ценность опытных сотрудников и обеспечивающей равные условия конкуренции и получения работы для сотрудников старше 50 лет.
- Компания Unilever публично взяла на себя социальные обязательства по изменению моделей занятости, чтобы сделать их более инклюзивными для всех возрастов; эта инициатива компании связана с тем, что почти треть ее сотрудников в Великобритании в течение нескольких лет достигнут пенсионного возраста ¹⁸. В рамках программы U-work Unilever предоставляет гарантированный минимальный ежемесячный гонорар (долю от прежней зарплаты), а также основной набор льгот, включая медицинское страхование и пенсионные взносы. Сотрудник самостоятельно выбирает проект и подходящий график работы (от нескольких дней в неделю до коротких концентрированных периодов полной занятости с перерывами между ними). В зависимости от проекта и степени занятости в нем выплачивается остальной объем заработной платы.
- Компания Home Instead является участницей общенациональной программы Великобритании, запущенной Центром по вопросам старения ¹⁹ с целью оптимизации найма, удержания и развития специалистов старшего возраста. Центр по вопросам старения поддерживает сеть работодателей, в том числе Home Instead, развивающих взаимодействие со специалистами старшего возраста. Таким компаниям предоставляются необходимые учебные ресурсы и материалы, а компании, в свою очередь, отчитываются о проведенных мероприятиях по борьбе с эйджизмом.

¹⁵ Even Before \$600 Million DEI Allocation In 2020, CVS Health Was A Benchmark To Follow. April 29, 2022 // Forbes.

URL: <https://www.forbes.com/sites/sheilacallaham/2022/04/29/even-before-600-million-dei-allocation-in-2020-cvs-health-was-a-benchmark-to-follow/?sh=4a5f32fd3e5c>.

¹⁶ Diversity. // BMW Group. URL: <https://www.bmwgroup.jobs/de/en/about-us/diversity.html>.

¹⁷ Employer Pledge Program. // American Association of Retired Persons. URL: <https://www.aarp.org/work/employer-pledge-companies/>.

¹⁸ Flexibility For All: Unilever's Vision Of The Future Of Work. May 23, 2021. // Forbes.

URL: <https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2021/05/23/flexibility-for-all-unilevers-vision-of-the-future-of-work/?sh=7a43546575c6>.

¹⁹ Age-friendly Employer Pledge. // Centre for Ageing Better. URL: <https://ageing-better.org.uk/age-friendly-employer-pledge>.

Стоит отметить, что в странах присутствия вышеупомянутых компаний распространены ассоциации и объединения, а также национальные программы, целью которых является поддержка возрастных специалистов. Это ведет к унификации практик и позволяет обеспечить более системный и комплексный подход к вопросу недопущения эйджизма. В то же время в России практики каждой компании уникальны и не привязаны к каким-либо стандартам.

Анализ публичной отчетности российских компаний: непопулярная тема

После выборочного анализа иностранных компаний и их инициатив был проведен анализ российских организаций. Данный анализ был основан главным образом на публичной нефинансовой отчетности за 2022 год.

В выборку вошли 42 компании²⁰, которые относятся к первому уровню котировального списка ПАО Московская Биржа²¹, и имеют публичную нефинансовую отчетность за 2022 год²². Для исследования были отобраны 15 показателей, отражающих социальную ответственность компаний в части управления персоналом²³.

Более 70% проанализированных компаний (31 из 42) указали, что приняли политику, направленную на борьбу с дискриминацией при найме, а также на обеспечение равных возможностей в карьерном росте и оплате труда (см. рис. 6). Данные инициативы закреплены в таких документах, как кодекс корпоративной этики, политика по правам человека, политика в области многообразия и инклюзивности, политика в области устойчивого развития и прочих.

37 компаний (88%) имеют специальный механизм подачи работниками жалоб на нарушение трудовых прав и действующую процедуру их рассмотрения. Для обращений с подобными жалобами в этих компаниях функционируют специальные горячие линии, гарантирующие конфиденциальность каждому обратившемуся.

Только три представителя выборки — ПАО «Мечел», ПАО «МТС» и ПАО Сбербанк — в рамках своей публичной отчетности описывают инициативы по поддержке соискателей старшего возраста и их трудоустройству. ПАО «Мечел» проводит обучение и переобучение работников, которые участвуют в корпоративной программе пенсионного обеспечения. В ПАО «МТС» реализуются специальные кадровые инициативы, направленные на привлечение сотрудников «непопулярных» возрастных групп. Благодаря этому в 2022 году доля сотрудников старше 45 лет выросла на 25% по сравнению с показателем 2019 года. В ПАО Сбербанк сотрудники могут пройти курс по теме «Теория поколений: правда и мифы», который помогает представителям разных поколений эффективно работать в разновозрастных командах.

Необходимо отметить, что в рамках данного анализа рассматривались инициативы только тех компаний, которые раскрывают публично свою отчетность. Возможно, подобные практики существуют и в других компаниях, однако они не раскрывают эту информацию по каким-либо причинам.

²⁰ См. Приложение.

²¹ Первый уровень котировального списка. 14.03.2024 // Московская биржа. URL: <https://www.moex.com/ru/listing/securities-list.aspx>.

²² На момент написания исследования лишь небольшая доля анализируемых компаний опубликовала нефинансовую отчетность за 2023 год.

²³ См. Приложение.

Рисунок 6. Раскрытие отдельных показателей социальной ответственности компаниями в публичной нефинансовой отчетности за 2022 год, % выборки



Источник: расчеты АКРА по публичным данным компаний

Данные по структуре персонала в разбивке по возрастным группам раскрываются в отчетности 36 компаний выборки (86%), при этом компании придерживаются разных подходов к классификации таких групп.

Большинство компаний относят к категории молодежи сотрудников в возрасте до 30 лет; они публикуют информацию, отражающую доли персонала по следующим возрастным группам: до 30 лет, от 30 до 50 лет и старше 50 лет. Оставшаяся часть компаний включает в категорию молодежи работников до 35 лет. Поскольку при раскрытии этого критерия компании придерживаются разной методологии расчетов, вычислить средний процент каждой возрастной группы в рамках выборки не предоставляется возможным.

Вопросы наличия случаев дискриминации в сфере труда освещают 27 компаний (64%): согласно их нефинансовой отчетности, в 2022 году такие случаи отсутствовали.

Информацию по среднесписочной численности работников раскрывают 32 представителя выборки (76%), а по средней заработной плате — 18 (43%), трое из которых публикуют данные в разбивке по уровню должностей (руководители, специалисты, служащие, рабочие), а пять — в разбивке по половой принадлежности. Данные по средней заработной плате в разбивке по возрастным группам в анализируемой выборке никто не раскрывает.

Одним из ключевых направлений, затрагиваемых в нефинансовой отчетности компаний, является развитие персонала, включая различные образовательные программы по повышению квалификации. При этом 19 компаний (45%) публикуют данные о расходах на обучение работников, в том числе девять (21%) — о расходах в среднем на одного работника. Информацию о среднем количестве часов обучения в год в расчете на сотрудника публикуют 24 компании (57%); среднее значение по выборке составляет 54 часа.

Данные о среднем количестве часов обучения в год на одного работника в разрезе уровней должностей раскрывают 23 компании (55%). Поскольку в анализируемую выборку вошли компании из разных отраслей, посчитать среднее количество часов обучения в год по группам занятий не предоставляется возможным.

С учетом изложенного выше можно заключить, что крупные публичные компании практически не освещают в нефинансовой отчетности вопросы, связанные с привлечением и удержанием сотрудников старшего возраста. Отдельные описанные практики являются скорее исключением, нежели правилом.

Практики для сотрудников старшего возраста в российских компаниях: обратная связь

В ходе подготовки исследования авторы напрямую взаимодействовали с несколькими российскими компаниями и ознакомились с некоторыми примерами корпоративных практик для сотрудников старшего возраста. Ниже описан опыт Госкорпорации «Росатом», ПАО «МТС», ПАО Сбербанк, Группы «Россети» и ПАО «Промсвязьбанк».

Госкорпорация «Росатом» внедрила программы поддержки сотрудников старше 50 лет (в основном для рабочих и инженерных специальностей), в рамках которых работники принимают участие в развитии системы подготовки кадров и во взаимодействии с молодыми коллегами обучаются цифровым технологиям в формате онлайн-лекций, мастер-классов, офлайн-практикумов. На территориях присутствия компании также реализуется проект для людей старше 55 лет, нацеленный на привлечение представителей старшего поколения к активной жизни в обществе путем участия в социальных проектах, получения новых знаний и навыков, поиска идей для занятости.

Группа компаний МТС системно меняет отношение к возрастным специалистам. Для этого проводится обучение сотрудников, связанных с наймом персонала и программами адаптации (прежде всего руководителей, рекрутеров и тех, кто занимается привлечением кандидатов в компанию); сотрудникам рассказывают о тенденциях на рынке труда, преимуществах возрастных специалистов и обучают эффективной коммуникации с ними. При этом работники старшего поколения активно вовлекаются в корпоративные мероприятия: например, в компании проходили так называемые социальные баттлы (когда команды, состоящие из персонала разных возрастов, соревнуются в решении задач), а недавно завершился чемпионат «Серебряная цифра», направленный на повышение цифровой грамотности возрастных сотрудников.

ПАО Сбербанк развивает систему защиты персонала от дискриминации, в том числе по возрасту, а ключевым инструментом является работа с обратной связью (у каждого сотрудника есть возможность обратиться в независимую службу корпоративного омбудсмена). Проводятся также информационные кампании по преодолению возрастных стереотипов: например, можно пройти тест на эйджизм, оценить и при необходимости скорректировать свое отношение к более старшим по возрасту коллегам. Особое внимание ПАО Сбербанк уделяет вопросам здоровья персонала: в банке действует программа поддержки когнитивного здоровья «Деменции.net» (охватывает более 10 тыс. человек), а сотрудникам старше определенного возраста предлагается пройти расширенный скрининг здоровья.

Компании Группы «Россети» в качестве партнеров на региональном уровне участвуют в реализации программ дополнительного образования работников предпенсионного возраста (например, для формирования навыков работы в цифровой среде), а также привлекают опытных сотрудников к работе в качестве наставников более молодых коллег или преподавателей.

В Центре КСО²⁴ ПАО «Промсвязьбанк» сотрудники пенсионного возраста также привлекаются к наставнической работе. По оценкам банка, «наличие когнитивного разнообразия обеспечивает передачу знаний и опыта, обмен трудовыми практиками». Эффективность подхода подтверждается результатами деятельности данного подразделения банка.

Изучив опыт иностранных и российских компаний, выделим несколько перспективных форм мотивации работников старшего поколения:

- введение более гибкого графика работы (неполный рабочий день или возможность работать удаленно);
- обеспечение поддержки здоровья и благополучия работников (включая программы медицинского страхования и мероприятия, направленные на поддержание здорового образа жизни);
- объединение сотрудников старшего возраста с более молодыми в рамках наставнических отношений, а также в формате смешанных команд;
- признание достижений возрастных работников и повышение их вовлеченности в корпоративную среду и культуру.

²⁴ Корпоративная социальная ответственность.

ПРИЛОЖЕНИЕ. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

В целях сопоставления российского и зарубежных рынков труда были выбраны страны Восточной Европы, которые имеют сходства с Россией по продолжительности жизни населения и длительности периода получения образования, а также страны, имеющие непрерывные статистические данные за 2009–2022 годы (Беларусь, Болгария, Польша, Румыния, Сербия и Словакия). В качестве источника информации использовался сайт МОТ.

На российском рынке труда авторами проанализированы показатели, отражающие социальную ответственность компаний в части управления персоналом (включая публично раскрываемые практики поддержки и трудоустройства людей старшего возраста). Для этого были выбраны компании, которые входят в первый уровень котировального списка ПАО Московская Биржа. В общей сложности это 52 компании, из которых в выборку вошли 42, имеющие публичную нефинансовую отчетность за 2022 год.

Для исследования были отобраны три качественных и 12 количественных показателей, характеризующих социальную ответственность компаний в части управления персоналом (см. *табл. 1*).

Таблица 1. Факторы, отражающие социальную ответственность компаний в части управления персоналом, использованные в рамках исследования

№	ПОЛНОЕ НАИМЕНОВАНИЕ ФАКТОРА
1	Политика, направленная на борьбу с дискриминацией при найме, а также на обеспечение равных возможностей в карьерном росте и оплате труда
2	Специальный механизм подачи и действующая процедура рассмотрения жалоб работников на нарушение трудовых прав, гарантирующие анонимность и правовую защиту сотрудников, подающих жалобы
3	Программа поддержки и трудоустройства людей 50+ лет
4	Доля работников в разбивке по возрастным группам
5	Общее количество случаев дискриминации в сфере труда (по количеству вступивших в силу решений суда) за отчетный период
6	Среднесписочная численность работников
7	Среднесписочная численность работников, всего, в том числе численность инвалидов
8	Средняя заработная плата, всего
9	Средняя заработная плата, по группам занятий
10	Средняя заработная плата, по полу
11	Средняя заработная плата, по возрастным группам
12	Расходы на обучение работников, всего
13	Расходы на обучение работников, в том числе в среднем на одного работника
14	Среднее количество часов обучения в год на одного сотрудника
15	Среднее количество часов обучения в год на одного работника по группам занятий

Источник: АКРА

Авторы настоящего исследования выражают особую благодарность Госкорпорации «Росатом», ПАО Сбербанк, ПАО «МТС», Группе «Россети» и ПАО «Промсвязьбанк», предоставившим информацию по запросу авторов, а также Российскому союзу промышленников и предпринимателей за помощь в проведении опроса компаний.

(С) 2024

Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство (Акционерное общество), АКРА (АО)
Москва, Большой Гнезниковский пер., д. 1, стр. 2
www.acra-ratings.ru

Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство (АКРА) создано в 2015 году. Акционерами АКРА являются 27 крупнейших компаний России, представляющие финансовый и корпоративный сектора, а уставный капитал составляет более 3 млрд руб. Основная задача АКРА — предоставление качественного рейтингового продукта пользователям российского рейтингового рынка. Методологии и внутренние документы АКРА разрабатываются в соответствии с требованиями российского законодательства и с учетом лучших мировых практик в рейтинговой деятельности.

Представленная информация, включая, помимо прочего, кредитные и некредитные рейтинги, факторы рейтинговой оценки, подробные результаты кредитного анализа, методологии, модели, прогнозы, аналитические обзоры и материалы и иную информацию, размещенную на сайте АКРА (далее — Информация), а также программное обеспечение сайта и иные приложения, предназначены для использования исключительно в ознакомительных целях. Настоящая Информация не может модифицироваться, воспроизводиться, распространяться любым способом и в любой форме ни полностью, ни частично в рекламных материалах, в рамках мероприятий по связям с общественностью, в сводках новостей, в коммерческих материалах или отчетах без предварительного письменного согласия со стороны АКРА и ссылки на источник. Использование Информации в нарушение указанных требований и в незаконных целях запрещено.

Кредитные рейтинги АКРА отражают мнение АКРА относительно способности рейтингуемого лица исполнять принятые на себя финансовые обязательства или относительно риска отдельных финансовых обязательств и инструментов рейтингуемого лица на момент опубликования соответствующей Информации.

Некредитные рейтинги АКРА отражают мнение АКРА о некоторых некредитных рисках, принимаемых на себя заинтересованными лицами при взаимодействии с рейтингуемым лицом.

Присваиваемые кредитные и некредитные рейтинги отражают всю относящуюся к рейтингуемому лицу и находящуюся в распоряжении АКРА существенную информацию (включая информацию, полученную от третьих лиц), качество и достоверность которой АКРА сочло надлежащими. АКРА не несет ответственности за достоверность информации, предоставленной клиентами или связанными третьими сторонами. АКРА не осуществляет аудита или иной проверки представленных данных и не несет ответственности за их точность и полноту. АКРА проводит рейтинговый анализ представленной клиентами информации с использованием собственных методологий. Тексты утвержденных методологий доступны на сайте АКРА по адресу: www.acra-ratings.ru/criteria.

Единственным источником, отражающим актуальную Информацию, в том числе о кредитных и некредитных рейтингах, присваиваемых АКРА, является официальный интернет-сайт АКРА — www.acra-ratings.ru. Информация представляется на условии «как есть».

Информация должна рассматриваться пользователями исключительно как мнение АКРА и не является советом, рекомендацией, предложением покупать, держать или продавать ценные бумаги или любые финансовые инструменты, офертой или рекламой.

АКРА, его работники, а также аффилированные с АКРА лица (далее — Стороны АКРА) не предоставляют никакой выраженной в какой-либо форме или каким-либо образом непосредственной или подразумеваемой гарантии в отношении точности, своевременности, полноты или пригодности Информации для принятия инвестиционных или каких-либо иных решений. АКРА не выполняет функции фидуциария, аудитора, инвестиционного или финансового консультанта. Информация должна расцениваться исключительно как один из факторов, влияющих на инвестиционное или иное бизнес-решение, принимаемое любым лицом, использующим ее. Каждому из таких лиц необходимо провести собственное исследование и дать собственную оценку участнику финансового рынка, а также эмитенту и его долговым обязательствам, которые могут рассматриваться в качестве объекта покупки, продажи или владения. Пользователи Информации должны принимать решения самостоятельно, привлекая собственных независимых консультантов, если сочтут это необходимым.

Стороны АКРА не несут ответственности за любые действия, совершенные пользователями на основе данной Информации. Стороны АКРА ни при каких обстоятельствах не несут ответственности за любые прямые, косвенные или случайные убытки и издержки, возникшие у пользователей в связи с интерпретациями, выводами, рекомендациями и иными действиями третьих лиц, прямо или косвенно связанными с такой информацией.

Информация, предоставляемая АКРА, актуальна на дату подготовки и опубликования материалов и может изменяться АКРА в дальнейшем. АКРА не обязано обновлять, изменять, дополнять Информацию или уведомлять кого-либо об этом, если это не было зафиксировано отдельно в письменном соглашении или не требуется в соответствии с законодательством Российской Федерации.

АКРА не оказывает консультационных услуг. АКРА может оказывать дополнительные услуги, если это не создает конфликта интересов с рейтинговой деятельностью.

АКРА и его работники предпринимают все разумные меры для защиты всей имеющейся в их распоряжении конфиденциальной и/или иной существенной непубличной информации от мошеннических действий, кражи, неправомерного использования или непреднамеренного раскрытия. АКРА обеспечивает защиту конфиденциальной информации, полученной в процессе деятельности, в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

Strategy Partners
121099, Москва, ул. Композиторская, д. 17
+7 (495) 730 77 47
inbox@strategy.ru
strategy.ru

Strategy Partners — ведущая российская консалтинговая компания в области стратегического планирования и организационного развития (согласно рейтингу RAEX).

Мы поддерживаем компании на любом этапе развития: анализируем рынки, создаем и внедряем стратегии, оптимизируем процессы и системы управления, готовим инвестиционные проекты к привлечению финансирования, сопровождаем сделки M&A и выход на IPO, внедряем цифровые решения и оказываем инжиниринговые услуги.

ПРАВА НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНТЕНТА

Настоящим уведомляем вас о том, что это исследование или любая его часть не предназначены для копирования, распространения или тиражирования любыми способами без предварительного письменного разрешения АО «СПГ».

При отсылке к данным исследования упоминание АО «СПГ» обязательно.

Это исследование было подготовлено АО «СПГ» исключительно в целях информации. АО «СПГ» не гарантирует точности и полноты всех сведений, содержащихся в исследовании.

Информация, представленная в этом исследовании, не должна быть истолкована, прямо или косвенно, как информация, содержащая рекомендации по дальнейшим действиям по ведению бизнеса.

Все мнения и оценки, содержащиеся в данном исследовании, отражают мнение авторов на день публикации и могут быть изменены без предупреждения.

АО «СПГ» не несет ответственности за какие-либо убытки или ущерб, возникшие в результате использования любой третьей стороной информации, содержащейся в данном исследовании, включая опубликованные мнения или заключения, а также за последствия, вызванные неполнотой представленной информации.

Информация, представленная в настоящем исследовании, получена из открытых источников. Задачи, поставленные и решаемые в настоящем исследовании, являются общими и не могут рассматриваться как комплексное исследование рынка того или иного товара или услуги.

Все мнения, выводы и оценки, содержащиеся в настоящем исследовании, действительны на дату его составления. По любым вопросам, связанным с использованием нашего контента, пишите по адресу: inbox@strategy.ru.